



T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, KARIYER
TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI: OSMANİYE ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUĞBA İMADOĞLU

OSMANİYE / 2016



T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, KARIYER TATMİNİ
VE İŞ PERFORMANSI: OSMANİYE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba İMADOĞLU

OSMANİYE / 2016

T.C.

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, KARİYER TATMİNİ VE
İŞ PERFORMANSI: OSMANİYE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba İMADOĞLU

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

OSMANİYE / 2016

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim / Ana Sanat Dalında YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA TEZİ~~ olarak kabul edilmiştir.


Başkan: Doç. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ
(Danışman)


Üye: Yrd. Doç. Esengül İPLİK


Üye: Yrd. Doç. Musa ŞANAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

01./12/2016


Prof. Dr. Mustafa TANÇ
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 10 / 11 / 2016


İMZA
Tuğba İMADOĞLU

İTHAF

Manevi desteklerini bir an olsun esirgemeyen

aileme...

ÖZET**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, KARIYER TATMİNİ
VE İŞ PERFORMANSI: OSMANİYE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE
BİR ARAŞTIRMA****Tuğba İMADOĞLU****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı****Danışman: Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ****Kasım 2016, 121 sayfa**

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kariyer tatmini ve iş performansına etkisi incelenmiştir. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutları olan personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirilmesi, ücretlendirme ile tek boyut olan iş performansının ve kariyer tatmininin ilişkileri değerlendirilmiştir.

Araştırma, Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 50 farklı işletmede 208 tane beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları için Türen, Gökmen, Tokmak (2013)'a ait ölçekten faydalanılmıştır. İş performansı için Aydemir (2013) ve Veerasamy, Sambasivan, Kumar (2013) ölçekleri kullanılmıştır. Kariyer tatminine yönelik çalışanların algılarını ölçmek amacıyla Greenhaus (1990)'un ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler Beşli Likert ile yapılandırılmıştır. Toplanan veriler istatistik programıyla incelenmiştir.

İKY uygulamaları ile iş performansı ve kariyer tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin etkin bir şekilde koordine edilmesi ve personele verilen eğitimlerle desteklenmesi işletmenin “verimlilik” ve “karlılık düzeyini”

artırmanın yanında müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet anlayışı açısından etkili olacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kariyer tatmini, iş performansı.



ABSTRACT**Tuğba İMADOĞLU****HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTİSES, CAREER
SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE: AN INVESTIGATION IN
OSMANIYE ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE****Master Thesis, Department of Management****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ****November 2016, 121 pages**

The main aim of this research is to examine the effect of human resources management applications on career satisfaction and job performance. For this purpose, relationships among personnel selection, training and development, performance evaluation, charging which are sub-dimensions of human resources, management applications, uniplanar job performance and career satisfaction have been evaluated.

The research sample is done in 50 different firms which are in Osmaniye Organized Industrial Zone on 208 white collar workers. In this context, a scale developed by Türen, Gökmen, Tokmak (2013) is used for human resources management applications. Scales developed by Aydemir (2013) and Veerasamy, Sambasivan, Kumar (2013) are used for job performance. A scale developed by Greenhaus (1990) to measure the perceptions of workers on career satisfaction is used.

Significant differences among İKY applications, job performance and career satisfaction have been found. If this relationship is coordinated effectively and supported by training provided for workers, both ‘‘productivity’’ and ‘‘level of profitability’’ of firms will increase and customer satisfaction and high quality service will be effected positively.

Keywords : Human resources management, human resources management applications, career satisfaction, job performance.



ÖN SÖZ

Günümüz iş dünyasında firmalar yatırımları için ne kadar sermaye harcarsa harcasın, teknolojiye ne derece ilerleme sağlarsa sağlasın, ihtiyaç olan insan kaynağına yeterli önem verilmediği sürece başarıya ulaşamayacaktır. İşletme açısından en değerli varlığı insan kaynağı olması nedeniyle bu faktör önemli bir konumda yer almaktadır. İşletme girdileri içerisinde yer alan teknoloji, sermaye, doğal kaynaklar gibi faktörler tek başlarına bir şey ifade etmezken bunları üretime katan, yöneten, değerlendiren tek varlık insan kaynağıdır. İşletmelerdeki insan kaynakları birimleri bu kaynaklardan elde edilerek verimi en yüksek seviyeye çıkaracak faaliyetler yaparak amaçlarına ulaşabilecektir.

İKY anlayışının etkin olduğu bir kuruluştaki, çalışanlar arasında güven, karşılıklı saygı ve sevgi ortaya çıkmaktadır. İKY uygulamaları ile çalışanlara değerli oldukları hissettirilebilir, verilen eğitimlerle çalışanların kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir ve çalışanların katılımı sağlanarak bireysel katkılarına değer verildiği gösterilebilir.

Bu yüksek lisans tez çalışmasının gerçekleştirilmesini sağlayan, çalışmamda katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a, engin görüşlerinden yararlandığım çalışmamın şekillenmesi ve ilerlemesinde yol gösterici yardımlarından dolayı sevgili hocam Dr. Pembe GÜÇLÜ'ye, manevi desteklerini her zaman hissettiren, gerçekçi düşünceleriyle hayatıma yön veren arkadaşlarım Selenge EROĞLU, Büşra BİLİK ve Ayça TOPALHAN'a, her konuda yardımını esirgemeyen arkadaşım Tuğba ÖNER, Kazım DEMİRER ve Burak AYÇİÇEK'e, Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi Bölge Müdürü Hasan SEZER'e ve OOSB çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

OKÜBAP-2015-PT3-014 proje numaralı bu çalışma Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP) tarafından desteklenmiştir.

Tuğba İMADOĞLU

Kasım 2016, Osmaniye

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
ÖN SÖZ	VIII
İÇİNDEKİLER	XI
KISALTMALAR	XII
TABLolar LİSTESİ	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV

BÖLÜM I

GİRİŞ

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

2.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi	3
2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	8
2.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	10
2.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresi	11
2.4.1. Dış Çevre Unsurları.....	12
2.4.2. İç Çevre Unsurları	13
2.5.İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	15
2.6.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	17
2.7.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	21
2.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması	21
2.7.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Niteliği	22
2.7.3. İnsan Kaynakları Planlama Süreci	23
2.7.4. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri	26

2.7.5. İş Analizi ve İş Tasarımı	27
2.8. İnsan Kaynakları Tedariki ve Seçimi	34
2.8.1. İşgören Bulma (Tedarik)	35
2.8.2. İşgören Seçimi	36
2.8.3. İşe Alıştırma (Oryantasyon)	42
2.8.4. İşgören Eğitimi	45
2.9. Performans Değerleme	57
2.9.1. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar	61
2.9.2. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	62
2.9.3. Performans Değerleme Yöntemleri	63
2.10. Ücret ve Ücret Yönetimi	65
2.10.1. Ücretin Tanımı ve Niteliği	65
2.10.2. Ücret Sistemleri	68
2.11. Ödüllendirme	70

BÖLÜM III

KARİYER TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI

3.1. Kariyer Kavramı, Önemi ve Kapsamı	72
3.1.1. Geleneksel Kariyer	75
3.1.2. Çok Yönlü Kariyer	76
3.1.3. Yaşam Dönemleri İle Kariyer İlişkisi	76
3.1.4. Kariyer Tatmini	78
3.2. İş Performansı Kavramı ve Önemi	81
3.2.1. Performans Tanımı	81
3.2.2. Performans Boyutları	82
3.2.3. Performansı Etkileyen Faktörler	85
3.2.3.1. Yönetimden Kaynaklanan Unsurlar	85

3.2.3.2. Bireyden Kaynaklanan Unsurlar	88
3.2.3.3. Diğer Unsurlar	89

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	90
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	90
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları	91
4.4. Verilerin Analizi	91
4.4.1. Örneklem Grubuna İlişkin Frekans Dağılımları	91
4.4.2. Güvenilirlik Analizi	94
4.4.3. Faktör Analizi	94
4.4.4. Korelasyon Analizi	99
4.4.5. Regresyon Analizi	102

BÖLÜM V

SONUÇ

KAYNAKÇA	109
EKLER	119
ÖZ GEÇMİŞ	121

KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

OKÜ: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

p.: Page (Sayfa)

s.: Sayfa

vb.: ve benzeri

vd.: ve diğerleri



TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Bireysel ve Örgütsel Beklentilerin Karşılaştırılması.....	72
Tablo 2. İhtiyaçlar ve İşte Tatmin Yöntemleri.....	73
Tablo 3. Katılımcıların Dağılımı.....	91
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi.....	93
Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği KMO ve Barlett' s Testi Sonuçları.....	94
Tablo 6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 7. Kariyer Tatmini Ölçeği KMO ve Barlett' s Testi Sonuçları.....	96
Tablo 8. Kariyer Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 9. İş Performansı Ölçeği KMO ve Barlett' s Testi Sonuçları.....	97
Tablo 10. İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 11. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 12. Kariyer Tatmini Model Özeti.....	101
Tablo 13. İKY Uygulamaları ile Kariyer Tatmini Anova Analizi.....	101
Tablo 14. Kariyer Tatmini Parametre Tahminleri.....	102
Tablo 15. İş Performansı Model Özeti.....	103
Tablo 16. İKY Uygulamaları ile İş Performansı Anova Analizi.....	103
Tablo 17. İş Performansı Parametre Tahminleri.....	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	18
Şekil 2. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	23
Şekil 3. İşgören Eğitim Süreci.....	50
Şekil 4. Stres Performans Arasındaki İlişki.....	86



BÖLÜM I

GİRİŞ

Tüm sektörlerde rekabetin gün geçtikçe artması firmaların yetersiz işgücü tehdidi de hesaba katılarak, bünyesinde bulunan vasıflı işgörenlere daha fazla ihtiyaç duyduklarının farkına varmalarını ve bu duruma göre tutum sergilemelerini gerekli kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşun en önemli varlığıdır, bireysel ve toplu olarak kuruluş amaçlarına ulaşmada katkısı bulunan çalışanların yönetimine stratejik bir yaklaşımdır. Bu nedenle organizasyonla işgörenler arasında bulunan ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve faaliyetleri kapsamaktadır. İnsan faktörü organizasyonda önemli bir kaynak olduğundan, organizasyon başarısı için insan potansiyelinin rasyonel kullanımı gereklidir. Bu görüşü en iyi vurgulayan kavram ise insan kaynakları yönetimi kavramıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için ihtiyacı olan tüm faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı çalışanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve değerlendirilmesi işlemlerinin tümü olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine göre insan, işletmenin hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanması gerekli olan en önemli kaynaktır. İşletmenin maddi kaynakları ne derece güçlü olursa olsun insan kaynakları yönetimi etkinlikten uzaksa başarı ihtimali de o kadar düşüktür (Akın, 2013, s.1).

İşgören bulma ve seçme faaliyetleri bir firmanın insan kaynakları yönetiminde en önemli konudur. İnsan gücü bir firmaya yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli öğedir. Bu öğenin şirketin ihtiyacını karşılayacak seviyede bulunması ve bunlar arasında en yararlıların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kızıloğlu, 2011, s.1-2).

21. yüzyılda var olan şirketler sürdürülebilir rekabet ortamında ve globalleşen bir dünyada faaliyetlerini devam ettirmek mecburiyetinde kalacaklardır. İnsan kaynakları etkili kullanılırsa ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanılırsa olumlu sonuç alabileceklerdir. Organizasyonlarda doğru işe doğru eleman seçimi, önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmalar yapılan işin niteliğine uygun

beceri ve yetenekteki işgörenleri kuruluştaki yer edinmesini sağlayarak ilerleyebilirler (Kızıloğlu, 2011, s.2).

Organizasyonların başarısı, etkinlik ve verimlilik doğrultusundaki bir sistemle doğru orantılıdır. Bu nedenle, bir kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle yapması gereken, yapılan iş ve personelinin başarısını iyi ölçmesi ve değerlendirmesidir. Her kuruluş kendi yapısına uyan değerlendirme yöntemini saptadıktan sonra yapılan işi ve personelini değerlendirme yoluna gitmektedir (Akçakanat, 2009, s.2). İş görenlerin beceri, yetenek ve motivasyonlarının daha da artırılması yoluyla çalışanların performansı da artacaktır. Birtakım beklentilerle bir organizasyona giren çalışan bu beklentilerinin karşılığını aldığında işinden ve çalıştığı kuruluştan memnun olmaktadır. Sonuç olarak verimlilik ve performans da artmaktadır (Akın, 2013, s.1-2).

Kariyer tatmini, iş görenlerin mesleklerinden, yaptıkları işlerden ve mesleklerindeki derecelerinden ne ölçüde memnun ve mutlu olduklarının belirlenmesi ve işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir. Çalışanların kariyer tatminini sağlayan işverenlerin eleman bulurken zorluk çekmedikleri ve ayrıca personelin süreklilik gösterdiği; ancak çalışanların kariyer tatminini sağlayamayan ve beklentilere cevap veremeyen organizasyonların ise eleman bulurken sıkıntı çektikleri, mevcut işgörenlerde devam oranının azaldığı görülmüştür. Bunun sonucu da verimliliğin ve iş performansının düşmesi nedeniyle kariyer tatmininin firmalar açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Tatminsizlikler arttığı ölçüde işlerin yavaşlatılması, grevlerin yapılması, düşük verimlilik gösterilmesi, disiplinsizlik gibi sorunlara neden olabileceği düşünüldüğü için çalışanlardan en iyi şekilde faydalanılması adına çalışanlar iş açısından isteklendirilmelidir (Üngören, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010, s.2925-2926).

Çalışmanın birinci bölümünde İKY kavramı, insan kaynakları tedariki ve seçimi, performans değerlendirilmesi, işgörenlerin eğitimi ve ücretlendirilmesi konuları işlenmiştir. İkinci bölümde ise kariyer tatmini ve kariyer tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur ve iş performansı kavramından, iş performansını etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi, amacı, uygulamasından bahsedilmiştir ve yapılan analizler detaylı anlatılmıştır.

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı yapılmış, amacı, çevresi, ilkeleri ve işlevleri anlatılmıştır. Devamında insan kaynakları planlaması, insan kaynakları planlamasının önemi, insan kaynakları planlama süreci, insan kaynakları planlamasında kullanılan tahmin yöntemleri işlenmiştir. Daha sonra insan kaynakları tedarik sürecinden, insan kaynaklarında performans değerlendirme sisteminden ve ücret yönetiminden bahsedilmiştir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi

Son yıllarda teknoloji ve sosyal ilişkilerde yaşanan hızlı ve büyük değişimler, diğer sektörlerde olduğu gibi sanayi sektöründe de zorunlu değişimler yaşanmasına neden olmaktadır. Firmaların hızla değişimlere ayak uydurarak modernleşmesi ve böylece hizmet hızını ve kapasitesini arttırarak yeni ürünlerini piyasaya sürmesi ile müşterilerinin beklentilerine cevap vermesi için rakip firmaların bir adım ilerisinde olarak rekabet yeteneğini arttırması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayarak rakiplerinin önüne geçmeyi hedefler. Gerekli insan kaynağının sağlanarak istihdam edilmesi, geliştirilmesi, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içerir. İyi motive edilmiş ve yetiştirilmiş çalışanlar alınarak işletmenin verimliliği arttırılmaya çalışılır. İşgücünün etkin kullanılmasıyla işgücü maliyetleri ve iş yaşamının kalitesi kontrol altına alınır (Akmut, Aktaş, Aykaç, Doğanay, Durukan, Müftüoğlu ve Yüksel, 2003, s.379).

Firmaların belirledikleri amaçlara ulaşabilmesi amacıyla yöneticilerin faydalandıkları kaynaklar arasında para, işgören, malzeme, yer ve zaman yer almaktadır. Bunlar arasında insan kaynağı en zor temin edilenidir. İnsan kaynakları yönetimi, 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır (Kerman, 2004, s.11-13). İKY, organizasyonda olumlu bir kültürün oluşturulmasıyla ve bütün personelin kendini organizasyonun amaçları ve değerleriyle bütünleştirmesiyle ilgilenir. Organizasyonların sahip oldukları işgören dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilmekte, ikame edilebilmektedir. İnsan kaynağı, organizasyonlar için en zor sağlanan ve en pahalı kaynaktır. Kuruluşun insan kaynağı dışındaki bütün

kaynakları taklit edilebilmesi nedeniyle İK, işletmeler için farkı yaratacak olandır (Deringöl, 2010, s.20).

İnsan kaynakları yönetimi, bir tanıma göre örgüt ve çalışanlar arasında var olan ilişkileri düzenleyen bütün yönetimin karar ve hareketlerini kapsar. Başka bir tanıma göre de işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli olan tüm faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda, vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2000, s.6). İnsan kaynakları yönetimi örgüt çalışanlarının verimli kullanılmasını ve çalışanlarının eğitimine önem verilmesini, böylece onları geliştirmesini vurgular.

İnsan kaynakları yönetimi, personelin işe girmesi, eğitimi, ücretlerinin belirlenmesi, kuruluştaki etkinliği, performansının değerlendirilmesi, sosyal olanaklarının sağlanması ve işten çıkmasına kadarki bütün süreçleri kapsamaktadır (Akin, 2013, s.5). İnsan kaynakları yönetiminin değer kaynağı olarak gördüğü çalışanlarının eğitimleri, deneyimleri, yargıları, zekaları, ilişkileri gibi örgüte ekonomik değer katan karakteristik faktörler işletmenin beşeri sermayesidir (Örücü, 2013, s.276). W.B. Given ise insan kaynakları yönetimini; “Bir işletmenin başarılı olmasında, bankadaki paralarından başlayarak üretim üstünlüğünden, araştırma ve mühendislik dışında sahip olunan yetenekli insanlardır şeklinde tanımlamıştır. Ancak çalışanların, işbirliği konusundaki işlev, heves ve çabalarıyla sağlam bir kurum oluşabilir. Bir işletmenin geleceği ise personeline dayanır” şeklinde açıklamıştır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2012, s. 197).

Yönetim, finans, operasyon, satış-pazarlama ve insan kaynakları gibi alanlar dahil olmak üzere yönetsel karar verme, bir süreç yoluyla, sanat ve firma içindeki faaliyetleri koordine etme birimi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin bir kurumun insan kaynağını analiz ederek yönetme sürecindeki stratejik hedefleri sağlaması gerekmektedir (Coyle Shapiro, Hoque, Kessler, Pepper, Richardson ve Walker, 2013, s.12-13).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanları motive ederek onları geliştirmesi ve örgütsel etkinliği arttırması açısından önemlidir. İK uygulamaları için iki ölçü tespit edilmiştir. Bunlardan ilki çalışanların yetenek ve örgütsel yapılarının oluşturulmasıdır, ikincisi ise istenen çalışan davranışlarını hedefler. Uygulamalar

çalışanların motivasyonu ile becerilerini, yeteneklerini ve rol performansını arttırmak açısından önemlidir.

Çalışanlara bireysel ve işle ilgili yatırım yapılması, psikolojik desteklerin sağlanmasıyla olabilecek değişimlere daha çabuk adapte olunabilecektir. Çalışanlar ne kadar memnun edilirse motivasyonları artacak ve böylece işletmeye olan katkıları artacaktır (Akın, 2013, s.3).

Firmaya uygun seçilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların elde tutulması, işe devamlılığının sağlanması, çevre şartlarındaki değişimlere ve gelişmelere entegre edilmesi, firmaların rekabet faaliyetlerini ve müşteri faaliyetlerini arttırmalarını sağlayacaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2007, s.5).

İnsan kaynaklarının bu derece gelişmesine etki eden etmenleri ikiye ayırabiliriz:

Geçmiş etkiler: Geçmiş etkilere bakıldığında endüstri devrimi başta gelmektedir. Bu devirde sermaye birikimi, bağımsız işgücü, buhar gücüne dayalı araç gereçler, geliştirilen üretim teknikleri ve imal edilen ürünler için talebin artması, fabrikaların çoğalmasındaki etkenlerdir. Fabrika sistemi ucuz işgücünü ortaya çıkarmıştır. İşbölümü sonucu tekdüze olan ve tekrarlanan işler sağlık açısından tehlike yaratmaya başlamış, bireylerin kariyer tatmini azalmaya başlamıştır (Akın, 2013, s.4).

Endüstri devriminin ilk yıllarında fabrika işçileri gelir elde etme isteklerinin olması ve bir başka iş bulamama kaygısıyla kendilerine sunulan tüm şartları kabul etmek durumunda kalmışlardır. Yani çalışanların işlerini bırakma gibi lüksleri ortadan kalkmıştır. Kitle üretim yöntemlerinin esas alınması ve sonuç olarak da büyük ölçekli işletmelerin ve bürokrasilerin ortaya çıkması bir diğer önemli etkendir. Bu tür örgütlerde fazlasıyla uzmanlaşma, vasıflı veya yarı vasıflı işlerin artmasına neden olmuştur. Bu nedenle yöneticiler fazla zaman kaybetmeye başlamıştır (Kerman, 2004, s.12-13).

Çağdaş nedenler: Geçmiş etkilerin yanında günümüzde de insan kaynaklarını etkileyen etmenler mevcuttur. Bunlar (Kerman, 2004, s.11-13);

- **İnsan kaynaklarının maliyeti:** İnsan kaynaklarının etkili yönetimiyle; kazaların, devamsızlığın ve hata oranının azalması olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle çalışan morallerinde, ürünlerin veya hizmetlerin kalitesinde artış olmaktadır.

- **Üretkenlik krizi:** Son yıllarda üretkenlik artışı azalmıştır, bu durum ekonomik açıdan işletmeleri tehdit etmeye başlamıştır. Sonuç olarak etkili bir insan kaynakları yönetiminin zorunlu olduğu durumu ortaya çıkmıştır.
- **Değişimin hızlılığı:** 20.yy'ın son çeyreğinde oluşan kültürel, eğitsel ve sosyal düzendeki hızlı değişiklikler, bu değişimin işyerine de yansması nedeniyle çalışanların değişikliğe olan direncini ve tatminsizlik duygularını arttırmıştır.
- **Küreselleşme:** Çok uluslu şirketlerin artışı, insan kaynakları yöneticilerinin bilgi, beceri ve kültürel açıdan yeterli, kuruluşa uyum sağlayabilecek personel sağlamasını gerekli kılmıştır. Çalışanlar açısından farklı ülkelerde çalışabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve kültürel değişkenleri öğretecek bir eğitim verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.
- **İşgücü çeşitliliği:** Daha önceleri beyazların ve zencilerin egemen olduğu işgücünün yerini bugün kadınlar, azınlıklar ve göçmenler almıştır. Bu farklı niteliklerdeki işgücünün birleşimini yerine getirmeyi ise insan kaynakları yönetiminin yapması gerekmektedir.
- **Beceri gereklerinde değişme:** İşgücü birleşimindeki değişmeler, teknolojideki hızlı değişmeler, çalışanın yetenek ve beceri eksiklikleriyle birlikte kalite düşüklüğü, üretimlerde azalmaların olması, iş kazalarının artması ve müşteri şikayetlerinin artması gibi sorunları beraberinde getirmiştir.
- **Yetkilendirme:** Yetki devretme, yönetime katılma, uyumlu bir ekip çalışması, amaç belirleme ve işverenlerin eğitimi gibi kavramları içermektedir. Bu açıdan bakıldığında yetkilendirme, her personelin işinde daha fazla kontrol olanağı sağlamaktadır. Böylelikle personelin daha verimli, daha istekli olması ve organizasyon faydası doğrultusunda hareket etmesi sağlanır.
- **Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının odak noktası müşteri ve çalışanlardır. TKY, firma personelini, organizasyonun iç müşterisi olarak kabul etmekte, personelin dış müşteri gibi tatmin edilmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini savunmaktadır. TKY'ne göre çalışan davranışları en önemli değişken olmakta, ekip çalışması yapılması, işgörenin geliştirilmesi, personel sorumluluğunun artırılması önemli hale gelmektedir (www.insankaynaklari.com.tr, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), kararlı ve nitelikli işgücünün dağıtım yoluyla rekabet avantajı elde etmek amacıyla çalışmaktadır, ayrıca istihdam yönetimine farklı

bir bakış açısı getirmektedir (Daud, 2006, s.8). Son yirmi yıl içinde birçok değişikliğe uğramıştır. Çalışanlara doğum günü hediyeleri gönderme, şirket gezileri düzenleme, çalışanların motivasyonu için partiler düzenleme örnek olarak verilebilir (Dia, 2012, s.12).

İnsan kaynaklarının diğer işletme kaynaklarıyla bir arada tutulmasına, istihdam edilmesine ve yönlendirilmesine ilişkin olan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarının gerçekleştirilmesini, işgörenlerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verilmesini ve böylece işletmenin sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordinasyonu yapılmalı ve kontrol edilmelidir (Koç ve Topaloğlu, 2012, s.256). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ekonominin bilgi yoğun endüstrileri içinde daha iyi performans sağlar. İKY uygulamalarında bireysel uygulamaların tek başına ve birlikte uygulandığı durumlar karşılaştırıldığında, birlikte uygulanmasının ürün yeniliği performansını etkilediği ortaya çıkmaktadır. İKY uygulamaları, yüksek ve orta bilgi-yoğun sektörlerdeki firmalar için daha etkilidir. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri iki basamakta gerçekleşmektedir (Işık, 2012, s.13);

- İşletmenin üretmeye devam ettiği ürün veya hizmetin emek pazarındaki hareketlerin de birlikte değerlendirilerek işletmenin bugünkü insan kaynakları hakkında durum değerlendirmesi yapmak,
- Örgütün yapısının ve kuruluşta var olan işlerin belirli aşamalardan geçerek geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarından en iyi şekilde faydalanmasını sağlamak.

Bir organizasyonda işlerin nitelikleri, organizasyonun özellikleri, çalışanın tatmini, işgücü devrini ve devamsızlığını, buna bağlı olarak da kaliteyi etkiler. Toplumun değer yargıları ve standartları da düşünüldüğünde personelin organizasyondan beklentilerinin ne olması gerektiğini etkilemesi açısından önemlidir. İnsan kaynakları politika ve uygulamaları günümüzde sadece işletmenin ihtiyaçlarını göz önüne aldığından yetersiz kalmaktadır. Etkili İKY, değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarıyla birlikte farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeylerine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Dığın, 2008, s.60).

İKY'nin en belirgin özelliği, organizasyonda tüm kademedeki yöneticiyi, insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir (Aykaç, 1999, s.21-

24). İşletmenin gereksinimlerine bakılarak gerekli olan her türlü kaynak elde edilebilirken, ücret düzeyi yüksek olmasına rağmen bir insan kaynağının temini olmakta ve çalışanın kuruluşa bağlanması oldukça zaman alabilmektedir. Günümüzde, belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışan bütün organizasyonlarda çalışanların verimliliği ve tatmininin sağlanması genellikle insan kaynakları yönetimi işlevinin başarısından etkilenmektedir (Özkal, 2011, s.16). Organizasyonda insan kaynakları yönetimi departmanında insan kaynakları organize edilerek kuruluşun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabilir (Yüksel, 2000, s.2-4).

Bir İKY sistemi, katkıları değerli, özgün, taklit edilmesi zor olan işgücünü yarattığı ölçüde sürdürülebilir rekabeti sağlamaktadır (Guthrie, 2001, s.180). Bu nedenle değer katan bir çalışan sistemi yarattığı için yüksek performanslı insan kaynakları yönetim uygulamaları rekabet üstünlüğüne katkı yapmaktadır. İKY uygulamaları örgüt stratejisiyle uyumlu olarak tasarlandığında, bir bütün halinde örgüte uymakta, bir uygulama kopyalansa bile hepsinin kopyalanması zor olmaktadır (Pfeffer, 1995, s.34). Rekabet avantajını elde etmek isteyen örgütlerin, örgüt yapıları, teknolojisinin taklidi yapılsa da yüksek performanslı insan kaynakları yönetim uygulamaları örgüte özgü olmalarından dolayı bütün halinde ve aynı sinerjik etkiyi yaratacak şekilde taklit edilememektedir (Yılmaz, 2012, s.25).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1850'den sonraki zamanda İngiltere'de başlayan Endüstri Devrimi ile çalışma yaşamında büyük değişiklikler olmuştur ve yeni bir döneme adım atılmıştır (Miller, 1987, s.346). Endüstri devriminden önce insanlar atölyelerde küçük gruplar halinde çalışmakta ve hayatları boyunca kazanç elde edebilecekleri bir mesleğe sahip olmak için çabalamaktaydılar. Bir ustanın yanında çalışmayı başaranlar ise ustalığa kadar yükselebilecek olan şanslı insanlar arasında yer almaktaydı (Ekin, 1994, s.6).

Endüstri devrimi ile el işçiliği yerini makine işçiliğine bırakmaya başlamıştır. Makineleşmeyle yüksek üretim miktarları görülmeye başlanmıştır. Makinelerin çalışma hayatında yerini almasıyla birlikte daha fazla çalışma saatlerine rağmen daha düşük ücretler alınması durumuyla karşılaşılmıştır. İş açısından rutin, genel, can sıkıcı çalışmanın olduğu bu zamanlarda insan kaynakları yönetiminin varlığından söz edilememektedir (Gürüz ve diğerleri, 2007, s.8).

1910 sonrasında üretim sürecinde mal üretiminin dışında çalışanların verimliliği de önem kazanmaya başlamıştır. Zaman ve hareket etütleri yapılmaya başlanmış, iş analizleri ile iş tanımları oluşturulmuş ve işe yönelik eğitim ön plana çıkmaya başlamıştır (Miller, 1987, s.348).

Yapılan bilimsel çalışmalara bakıldığında bilimsel çalışmaların insan kaynakları ve işletme üzerindeki olumlu etkisini göstermesiyle bilimsel yonteme bağlanması insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışını sağlamıştır (Akın, 2013, s.5-6). Ağır çalışma şartları uygulanmaya devam ederken işçiler kütüphane, sosyal tesis ve eğitimden sağlık hizmetlerine kadar çeşitli imkanlardan yararlanmaya başlamıştır. Var olan imkanlardan iş görenlerin ne derece yararlandırılacağını belirlemek ve işlerle ilgilenmeleri için refah sekreterleri olarak adlandırılan kişiler görev başına getirilmiştir. Bu kişiler modern insan kaynakları yöneticisi olma yönünde gelişim göstermiş olan ve kuruluş içinde insan kaynaklarından sorumlu pozisyonun temsilcileridir. Ağır şartlar altında çalışmak işçiler arasında huzursuzluğa neden olmuştur. İşçiler devamsızlık, geç kalma, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini düşürme gibi gerekli özen ve gayreti göstermeyen davranışlarla tepkilerini göstermeye başlamışlardır. Bu davranışlar zamanla küçük gruplar şeklinde yapılan grev ve boykot eylemlerine dönüşmüştür (Miller, 1987, s.349).

Bu hareketlerin sonuçlanmaya başlaması ise işçilerin düzenli şekilde bir araya gelmeye ve işçileri isteklerini sistemli olarak duyurmaya yöneltmiştir ve sendikal faaliyetler başlamıştır (Hunter, 1995, s.10). Zamanla daha iyi çalışma koşulları oluşturulmuş, ücretler teşviklendirilmiş, insanlar arasında iletişim oluşturulması, grup normları ve değerleri, kariyer tatmini, moral, gözetim, uygun işe uygun eleman, eğitim, işe son verme gibi çalışmalar gündeme gelmiştir. İşletmelerin birinci amacı olan kar elde etme ikinci plana atılmıştır ve çalışanlarının kişisel gereksinimlerini ön plana çıkarmasıyla beşeri ilişkiler önem kazanmaya başlamıştır. 1900'lü yılların başından itibaren müşterinin istekleri de önemli hale gelmiş, sıkıntılar yüzünden üretilen malı satmak yerine satılabilecek malın üretimine başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bütün hiyerarşi basamaklarına eğitim verilerek personel işlerinin belli bir düzene konulması çalışmaları ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında sayılan tedarik, performans değerlendirme, ödüllendirilme ve eğitim unsurları insan kaynakları yönetiminde yer almıştır (Akal, 1998, s.7).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İşletme faaliyetlerinin hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları en önemli kaynaklardan biri insandır. Kişi üretimin devamlı bir parçası olduğu kadar üretimin de amacıdır (Akın, 2013, s.8). İnsan kaynakları yönetiminin ilk amacı insan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda hareket ederek, işletmede çalışan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini en verimli ve etkin şekilde kullanarak, işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkarmaktır. İkincisi ise işgörenlerin işlerinde tatmin sağlanması ve mesleki açıdan gelişmelerini sağlamaktır. Eğer ikinci amaç gerçekleştirilirse çalışanı diğer üretim araçlarından farklı tutar ve organizasyonun insanlar için var olduğu ilkesini ön plana çıkarır (Koç ve diğerleri, 2012, s. 256). Kısaca insan kaynaklarının organizasyonların hedefleri neticesinde en etkili şekilde kullanılmasını sağlamak, personelin gereksinimlerini karşılamak ve mesleki gelişmelerini tamamlamak hedefleridir (Deringöl, 2010, s.20). İnsan kaynakları yönetiminin ulaşmak istediği temel amaçları şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak verilen eğitimlerle mesleki açıdan gelişmelerini sağlamak,
- İşgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini istek ve arzuyla işe aktarmalarını ve rasyonel biçimde kullanmalarını sağlayarak çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkarmak,
- İş yaşamının kalitesini arttırmak,
- Örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile kalıcı ve devamlı ilişkiler oluşturmak (Şimşek ve Çelik, 2013, s.199-200),
- İş ahlakı (etik) ve sosyal sorumluluk konularında yardımcı olmak,
- Kişilerin, grupların, işletmenin ve toplumun karşılıklı çıkarlarını hesaba katan değişim yönetimini oluşturmak,
- İKY politika ve uygulamalarını tüm çalışanlara aktarabilmek (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.133).
- İnsan kaynakları politikasının doğrultusunda işletmenin ihtiyacı olan işgören açığının belirlenmesi, bunların seçilmesi veya işe alınması, farklı test ve görüşmeler yapılarak işe uygun olanlar ile olmayanları değerlendirmek,
- İşe alınan işgörenlerin işe başlamadan önce işin gerektiği gibi olması amacıyla eğitimler verilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyarlanmasını sağlamak,

- İşçi sendikaları ile devamlı diyalog halinde olarak toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal problemlerin çözümlenmesini sağlamak,
- Çalışanların sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının daha iyi bir hale getirilmesi, tatil olanaklarının ayarlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine yönelik önlemlerin alınması, lojman, taşıma, haberleşme olanaklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yöneticilere danışmanlık yapılmasını sağlamak (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011, s.322-323).

İşletmelerin amaçlarına bakıldığında tüm işletmelerin en önemli amacının uzun vadeli verimliliği sağlamak ve güvenli bir karlılık ortamı oluşturmaktır. Bir işletmenin karlılığının devam edebilmesi için rakiplerince taklit edilememesi ve diğer rekabet unsurları açısından avantajlı olması gereklidir (Akın, 2013, s.9).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresi

İnsan kaynakları yönetimi iç çevre ve dış çevre unsurlarından farklı şekillerde etkilenir. Bu nedenle İKY yöneticisi alınan kararları ve bu kararların uygulanma sürecini etkileyen çevresel unsurların farkında olmalı, öngörülerini ve planlarını faktörler doğrultusunda oluşturmalıdır.

Çevre, organizasyonun sınırları içinde kalan her şeydir. Bu sınırdan söylenmek istenen organizasyonun kontrolü altında olan değişkenlerle kontrol dışında olan değişkenleri birbirinden ayıran kısımdır (Koçel, 2007, s.219).

Çevre durağan da olabilir değişken (dinamik) de olabilir. Durağan çevreden anlatılmak istenen, çevresel unsurların sıklıkla değişmediği veya oldukça yavaş değiştiği bir çevredir. Burada işletmeler ve yöneticiler faaliyetlerini planlarken, görev ve süreçleri tanımlarken kendilerini daha rahat hissederler. Dinamik bir çevrede ise çevresel unsurlar her an değişebildiği gibi değişimin hızı da oldukça fazladır. Bu nedenle belirsizlikler vardır ve yöneticiler kendilerini durağan çevreyle karşılaştırıldığında rahat hissetmezler. Esnek örgüt yapısı ve görev tanımları açısından organik bir yapı söz konusudur (Taslak ve Kara, 2014, s.287).

2.4.1. Dış Çevre Unsurları

Bir firmanın insan kaynaklarını yakından etkileyen sınırları dışında kalan tüm faktörleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin dış çevre unsurları şunlardır (Bingöl, 2006, s.65);

- Yasal düzenlemeler,
- Toplum,
- Sendikalar,
- Müşteriler,
- Rakipler,
- Teknolojik koşullar,
- Ekonomik koşullar,
- Coğrafik koşullar.

Yasal Düzenlemeler: İnsan kaynakları yöneticisinin yasal düzenlemeleri arasında devletin çıkardığı birçok yasa, tüzük, yönetmelikler, uluslararası antlaşmalar, işveren - işgören arasında yapılan toplu ve ferdi iş sözleşmeleri yer almaktadır.

Toplum: Örgüt içinde bulunan toplumun sosyo-kültürel unsurları (gelenek, görenek, değerler), eğitim ve dinsel tutumları, inançları, bilimsel ve kültürel düzeyleri, demografik özellikleri vb. örgütlerin faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan örgütler içinde yaşadığı toplumun bir parçası olarak hareket etmelidir (Bingöl, 2006, s.65). Toplumsal değer ve inanışlara önem veren organizasyonların kar maksimizasyonu yükselmektedir. Aksi durumda ise kuruluşların yıkılışı kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Sendikalar: İşgörenlerin veya işverenlerin iş, kazanç, kültürel, toplumsal bakımdan çıkarlarını korumak ve bu çıkarları geliştirmek için oluşturulur (<http://www.nedirnedemek.com/sendika-nedir-sendika-ne-demek>). Çalışanların sendikada bulunma nedenleri arasında çalışma şartlarının en iyi şekilde düzenlenmesi, örgüt içerisinde yaşanan haksızlıkların giderilmesi vb. yer almaktadır.

Müşteriler: Herhangi bir mal veya hizmeti bir bedel ödeyerek satın alan ve bu mal veya hizmeti kullanan kişi ya da birimlere müşteri denir. Örgütler müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda piyasaya yeni mal ve hizmetler sunmalıdırlar. Müşteri beklentileri karşılanmazsa örgütler uzun süreli faaliyet sürdüremezler (Bingöl, 2006, s.66).

Rakipler: Örgütler, en iyi stratejileri belirleyip, teknolojiyi ve rakipleri yakından takip ederek çevresel etkenlerden en az şekilde etkilenecek şekilde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Rakip firmaların istihdam politikaları ile ücret politikaları örgüt faaliyetlerini etkilemektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.201-203).

Teknolojik Koşullar: Teknolojik yenilikler hızlı bir şekilde gelişir ve yayılır. Bu nedenle firmalar müşteri beklentilerini karşılamak için mal ve hizmet üretiminde en son teknolojiyi kullanarak faaliyetleri sürdürmelidirler. Teknolojik yenilikler ile nitelikli iş gücüne olan talep artmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.201-203).

Ekonomik Koşullar: Örgütler faaliyet çevresi içindeki ekonomik dalgalanmalardan etkilenmektedir. Bu ekonomik dalgalanmaların şiddeti arttığında bazı örgütler iflas eşiğine gelmektedir. Ekonomik koşullar ayrıca işe alım ve çıkarımlar ile ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli etkiye sahiptir (Bingöl, 2006, s.66).

Coğrafi Koşullar: İhtiyaç duyulan işgücüne en hızlı ve kısa şekilde ulaşmak isteyen organizasyonlar, çevrenin ihtiyacında olan mal ve hizmetleri kısa sürede çevrelerine ulaştırmalıdırlar (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.201-203).

2.4.2. İç Çevre Unsurları

İnsan kaynakları yönetimde örgütlerin öncelikle içsel dinamiklerini dikkate almaları gerekmektedir. İç çevre, bir kuruluşun daha kolay denetleyebildiği ve sınırları içinde kalan alandır. Örgütlerin iç çevre unsurları şunlardır (Örücü, 2013, s.293);

- Misyon, amaçlar ve hedefler,
- Politikalar,
- Örgüt kültürü ve örgüt iklimi,
- İşgörenler

Misyon, Amaçlar ve Hedefler: Misyon, örgütün toplumda var olma sebebidir. Örgütün faaliyetlerini neden yaptığının cevabıdır. Örgütler için misyon belirlemenin üç faydası vardır. Bu faydalar;

- Stratejilerin belirlenmesinde yol göstericidir.
- Organizasyon başarısı için çok boyutlu standartlar oluşturur.
- İş ahlakıyla alakalı davranışlar için birtakım standart önerisinde bulunur.

Örgütün ulaşmak istediği sonuçlar amaç olarak tanımlanmaktadır. Hedef ise amaçların belirgin olarak ifade edilmesidir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.203-204). Örgütün hedef ve stratejileri ile bütçe olanaklarının bilinmesi de insan kaynakları planlamasında etkili olan bir etmendir. Örgütlerdeki mevcut işler, bu işlerin yapılış biçimleri, bu işleri yapacak işgörenin nitelikleri ve kullanımı planlama sürecinde etkili olacak diğer bir faktördür (Örücü, 2013, s.293-294).

Politikalar: Örgütün amaçlarına ulaşabilmek için belirlediği yol gösterici kurallar bütünü politika olarak adlandırılmaktadır. Bu politikalar örgüt politikaları ile tutarlı olmalıdır. Örnek verecek olursak eşit işe eşit ücret politikasını benimsemiş bir örgütte, insan kaynakları yönetiminin de bu politikayı benimsemiş olması gibi.

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi: Örgüt kültürü, iş yapma ve yürütme biçimidir. İşgörenler açısından ortaklaşa paylaşılan değerler, inançlar, normlar, düşünceler, anlamlar ve bunların sembolik ifadesi olarak da ifade edilebilir. Örgüte ait geçmiş hikayeler, söylentiler, semboller, yöneticilerin yönetim tarzları vb. semboller örgüt kültürü açısından belirleyici unsurlardır. Örgüt iklimi, işletmeye bir kimlik oluşturan, iş çevresi içinde devam eden ve çalışanlarca doğrudan veya dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonu ile davranışlarını etkileyeceği düşünülen ölçülebilen tüm özelliklerdir. Kısaca örgüt hakkındaki ortak algıları ifade etmektedir.

İşgörenler: Çalışanlar, faaliyetlerin yürütüldüğü kuruluşun vazgeçilmez parçalarıdır. Belli bir ücret karşılığında örgütsel düzeyde faaliyetlerini sürdürürler. Örgüt faaliyetlerinin aksamadan devam etmesi için alanında uzman, çalışma prensibi olan, örgüt kültürünü benimsemiş ve örgüt politikalarıyla hareket eden işgörenlere ihtiyaç vardır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.204).

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler organizasyonda insan kaynağına ilişkin durumların belirli bir bütünlük içinde ve süreklilik temeli ölçütünde yürütülmesini sağlar (Çakırcı, 2013, s.184). İlkeler örgütten örgüte farklılık göstermektedir. İKY alanında geliştirilen bazı ilkeler liyakat veya yeterlik ilkesi, kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, yansızlık ilkesi, halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkesidir.

Yeterlik veya Liyakat İlkesi: Yeterlik, görevi başarı ile yapabilme sonucunda hak etme karşılığını taşımaktadır. Etkin ve verimli bir işgören sisteminin kurulmasını sağlayan uygulamaların bütünü düşünülmektedir. Sadece işletmeye giriş değil, girdikten sonra da etkinliği sağlayıcı ve artırıcı uygulamaları içermektedir. Liyakat sistemi çerçevesinde örgüt içerisinde gerçekleştirilecek terfilerin bireysel başarı dereceleriyle ilişkili olması, ücret, prim vb. özlük haklarının yapılan işin niteliğine ve performansa göre düzenlenmesi sağlanmalıdır (Taslak ve diğerleri, 2014, s.283). Çalışanın başarılı olabilmesi ve böylece ilerleyebilmesi için gerekli örgütsel ortam ve çalışma şartlarının sağlanması gereklidir.

Kariyer İlkesi: Genel olarak kariyer, mesleklerini icra ederken konulan hedeflere ulaşmak amacıyla insanın çalıştığı işte sürekli olarak ilerlemesi, iş deneyimi kazanması, gerekli eğitimleri alarak, mesleki ve bireysel açıdan kendilerini gerçekleştirmeleri sürecidir. Kariyer ilkesinin amacı yetenekli çalışanı kaybetmemek ve dışarıdan nitelikli çalışanları organizasyona çekebilmektedir. Kariyer sistemi, işe ve kişiye yönelik kariyer sistemi olarak iki gruba ayrılır. İşe yönelik kariyer sisteminde işe alınacak kişinin atanacağı kadronun gerektirdiği bütün nitelikler açısından uzmanlaşmış olması, işle ilgili geliştirilen bilgi, beceri, uzmanlık ve tecrübe açısından işin gereklerine uygun olan personelin işe alımı söz konusudur. İşe yönelik kariyer sistemine pozisyon, görev ya da kadro sistemi de denilmektedir. Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise kişinin işe alınırken uzmanlık bilgisine sahip olması gerekmeden zamanla alanında uzmanlaşacağı varsayılmaktadır. Kişinin göreve başlarken belirli bir yeterliliğe sahip olmasına dikkat edilir. Bu sistemin diğer bir adı rütbe sistemidir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.199). Rütbe, çalışanın örgütteki hizmet süresi, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileri ile geliştirdiği ilkeler ve sahip oldukları genel yeteneklere göre örgüt içerisinde elde edilmektedir. Personel alımında personelin ileride başarılı olduğu takdirde örgüt içerisinde belirli bir pozisyona getirilmesi amaçlanır (Taslak ve diğerleri, 2014, s.284).

Eşitlik İlkesi: Organizasyonlardaki işgörenler arasında dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç vb. var olan ayrılıkların belirleyici olmamasıdır. İşletmelerde işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliğini sağlamak, işgörenin bilgi, beceri, teknik donanım, kişilik ve becerilerinin dışında diğer ölçütlerde bulunmamasını kapsamaktadır (Koç ve diğerleri, 2012, s.258). Eşitlik, fırsat, yükselme ve paylaşma eşitliği olmak üzere üçe ayrılmaktadır. **Fırsat eşitliği**, işe girişte, yükselmede ve paylaşmada kuruluştaki çalışan tüm bireylere aynı şansın tanınmasıdır. Genellikle bazı bireylerin karşısına biçimsel olmayan engeller çıkmaktadır. Birçok işte cinsiyet ayrımının yapılması örnek olarak verilebilir. **Yükselme eşitliği**, herkese yükselme konusunda aynı ölçüde davranılması, eşit fırsatlar verilmesidir. Örneğin aile şirketlerinde aileden olmayanlar ne kadar yetenekli olursa olsun yeteneği daha az olan aynı konumdaki bir aile bireyinin önüne geçmeleri oldukça zordur. **Paylaşma eşitliği**, işyerinde bir bireyin işe alınmadan belli bir kursa tabi tutulması, bireylere öğrenme ve gelişme fırsatı verilerek belli bir kazanımdan sonra bireylerin işe alınmasıdır. Örneğin bazı bankaların işe almadan önce adayları bir sınava tabi tutması ve adayların yarıştırmaları, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımı (Çakırcı, 2013, s.185-187).

Güvence İlkesi: Güvence, kişinin haklı bir neden olmadan bulunduğu işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. İş ve makam güvencesi olarak ikiye ayrılmaktadır. İş güvencesi, kişinin haksız nedenlerden dolayı işine son verilmemesidir. Makam güvencesi ise çalışanın yükseldiği makamı güvence altına almasıdır. Çünkü insanlar çalıştıkları işletmelerde öncelikle yükseldiği makamı koruyabilmeyi ve devamlılığı sağlamayı isterler. Geleceğe endişe ile bakan işgörenlerin verimliliği düşer ve bunun sonucu olarak da bireylerde iş, ekonomi, statü ve sosyal yönden kaygılar başlar (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.200). Olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için yasalara uygun örgüt içi tedbirlerin alınarak verimsizliğin önüne geçilmesi gerekebilir.

Yansızlık İlkesi: Siyasal amaçlı atamalarda korunmayı amaçlamaktadır. Astlara karşı tutumları açısından kamu kesiminde yöneticilerin yansız davranmaları önemli durumlardan biridir. Kamu kesiminde çalışan kişilerin siyasi partiye üye olması, seçim kampanyalarına katılması vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir (Taslak ve diğerleri, 2014, s.285-286). Burada amaç memurun yansızlığını sağlamaktır.

Halef Yetiştirme İlkesi: Yöneticilerin görevini geçici ya da devamlı olarak yürütebilecek bir ast yetiştirmesidir. Çok sık kullanılmaz; ama etkili ve verimli yönetimin temellerinden biridir.

Yönetimi Geliştirme İlkesi: Yönetimde kusursuzluk pek mümkün olmamakla birlikte yönetici için gelişme her daim izlenecek ana hedef olmalıdır. Bunun için de organizasyonda ek eğitim ve gelişmeyi teşvik eden örgüt ikliminin oluşturulması gerekir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.201). Farklılaştırılmış iş gücünden faydalanan ve çalışanlar arasında olası çatışmaları azaltan uzun vadeli planlama gerektirdiğinden yönetimin geliştirilmesi önemlidir (Sezeral ve Tonus, 2014, s.355).

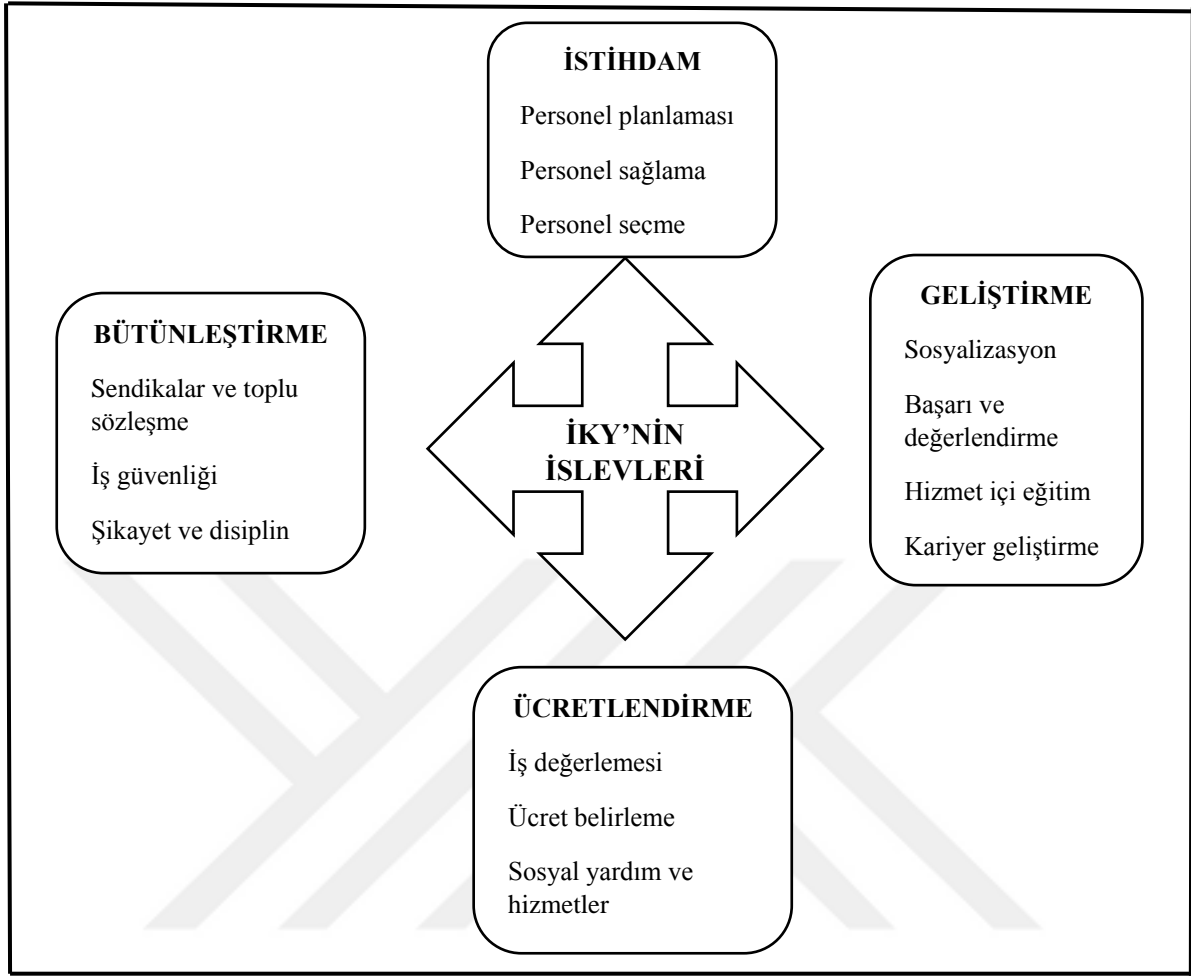
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), organizasyonla işgörenler arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içerir. İşletme amaçlarına ulaşmak için birçok faaliyette bulunulur, bu faaliyetlerin artması ile de yönetimin amaçları şekillenir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin verimliliğini arttırmayı, çalışma hayatında kaliteyi arttırmayı, işverenlerin çalışanları ile ilişkileri açısından yasalarla uyum halinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışır (Çakırer, 2013, s.182-183). Çalışanların işleriyle dengeli bir bütünlük oluşturulduğu takdirde ürün ve hizmet üretiminde en az emekle, en kısa zamanda, en az maliyetle, en yüksek verim ve üretkenlik sağlanabilir. İşletmedeki fiziki kaynakların yanında insan gücü kaynağı işletmenin amaçlarına uygun şekilde yöneltmesi açısından önemlidir (Şenol ve Tekin, 2007, s.167). İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanlara eşit davranılması,
- Organizasyonun ihtiyacı olan işgücü ihtiyacının planlanması ve belirlenmesi,
- İş analizleri ile işgörenlerde aranacak niteliklerin belirlenmesi,
- İşletmenin personel ihtiyacının belirlenmesi,
- Performans ve başarı ölçütlerinin yapılması,
- Personel seçimi ve işe alımı,
- Çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- Örgütsel gelişim için çeşitli programlar hazırlanması (Çakırer, 2013, s.183),
- Ücretlendirme sistemlerinin oluşturulması,
- Hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması,

- Kariyer planlamasında işgörenlere destek olunması,
- İşletme ve sendika arasındaki ilişkinin sağlanması,
- İşletme içi şikayet ve disiplin birimlerinin oluşturulması,
- İşletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği organizasyonunun oluşturulması,
- İşletme içi iletişim sisteminin oluşturulmasıdır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.198-199).

İnsan kaynakları yönetiminin istihdamı sağlayıp, maaş ve ücretleri belirledikten sonra sınıai ilişkileri sürdürmesi, geliştirici faktörlerle bütünleştirme yapması işletmenin devamlılığı için hizmetleri yerine getirmesi gerekmektedir. İKY ile çalışanlar doğrudan istihdam edilebilir, bu durum firmanın kontrolü altında gerçekleşmektedir ve çalışanlar kuruluşun yönetim kademelerinde sıralanmaktadır. Firmalar teknoloji, doğal kaynaklar ve değer yaratabilir ölçek ekonomileri ile rakiplere göre rekabet avantajı sağlayabilirler. Buna ek olarak, insan kaynaklarının taklit edilmesi zordur. Rekabet avantajının tam kaynağını belirlemek ve gerçekleşmesi için temel koşulların sağlanması gereklidir ve bu durum hiç de kolay değildir. Son olarak, insan kaynakları kolayca değiştirilemez. Kısa vadede çalışan temini yapılabiliyor olsa da, insan kaynakları tarafından sağlanan sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak kolay değildir. (Daud, 2006, s.9).



Şekil 1. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri

Kaynak: Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., Bektaş, M., (2012). İşletme Yönetimi. S.205. Seçkin, Ankara.

İKY uygulamaları ve kurumsal (örneğin birimi düzeyinde, imalat) performans ile örgütsel performansı artırmak için farklılıklar arasında bir ilişki olup olmadığını, diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri inceler (Aslan Şendoğdu, Kocabacak ve Güven, 2013, s.819).

İstihdam: İnsan kaynakları yönetimi organizasyon açısından yeterli sayıda, nitelikte ve kalitede personel istihdamını sağlamalıdır. İşletme açısından çalışabilecek nitelikte personel planlaması yapılarak, bu personellerin hangi kaynaklardan temin edileceği saptanıp bireyler arasından seçim yapılır.

Planlamalar ise kısa, orta ve uzun vadeli olarak oluşturulur. Kısa süreli planlardan bahsedilecek olursa işletmede bir yıl içinde ihtiyaç duyulan insan kaynakları

sayısı ve niteliğini belirlemek için yapılır. Uzun ve orta süreli planlama ise kısa süreli planlamanın dışında kalan daha kapsamlı bir planlama sürecidir. Kısa süreli planlamayla kıyaslandığında süresi daha uzundur.

Personel seçme aşamasında ise işletmeye başvuranlar arasından işletme için aranan kriterler açısından en uygun kişi seçilmektedir.

Geliştirme: İşletmeye yeni başlayan bir kişi işletme faaliyetlerine yabancı olduğu için alışması zaman alabilir. Bu nedenle çalışanlara başarı değerlendirmesi, çeşitli eğitimler, performans değerlendirmeleri, sosyalleştirme çalışmaları yapılır. Böylece alışma süresi kısaltılabilir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.205-208).

Ücretlendirme: Çalışanların sınıflandırılması, ücret seviyelerinin belirlenmesi, çalışan değerlendirmesinin yapılması, ücretler dışında parasal yararlar sağlanması, ek çalışma saatlerinin düzenlenmesi faaliyetleridir. Temel ücretlendirme ilkelerinden bahsedecek olursak bunlar (Şenol ve Tekin, 2007, s.167):

- Eşit işe eşit ücret,
- Dengeli ücret,
- Piyasa ücreti ile karşılaştırma,
- Görevde yükselmeye ücret artışı sağlanması,
- İşletmenin bütünü için uygulanacak tek bir ücret politikası,
- Değişen çevre şartlarına uyum sağlanması yani esnek olması,
- Tarafsız olması,
- Açıklık,
- İşgören ile işverenin anlaşması,
- Maliyetlerin denetlenebilir olması.

Bütünleştirme: İşletme ve çalışan arasında kurulan bağ ile çalışanların işletmelerini benimsemesi sürecidir. İşletmesini benimseyen çalışan kendini yabancı hissetmediğinden işletmenin faaliyetlerine kolaylıkla ayak uydurur (Tengilimoğlu, 2012, s.209).

2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İKY sistemi, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi arasındaki bağlantı ile örgüt kültürünün rolünü özetlemektedir. Yoğun eğitim, performansa dayalı ödül ve takım geliştirmeyi vurgulayan İKY sisteminin ürün yeniliklerinin elverişli bir "örgüt kültürü" oluşturması için gerekli olduğu ileri sürülmektedir (Laursen ve Foss, 2012, s.12).

İKY uygulamaları güçlenme aracılığıyla altyapıyı sağlamlaştırarak personelin daha da geliştirilmesini sağlamaktadır. İKY uygulamaları gibi süreçler, işlemler ve finansal performans çeşitli firmaların sonuçlarını iyileştirmektedir ve geliştirmektedir. İKY uygulamaları ekonomik, sosyal ve operasyonel karmaşıklığı gidermek için güçlü bir organizasyon yöntemidir (Brueller, Carmeli ve Markman, 2016, s.10).

2.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerin bütün bölümleri için yeterli işgören gereksinmesinin önceden düzenli olarak saptanması insan kaynakları yönetiminde başarının koşullarından ilkidir. Bu yönde yapılan çalışmalardan işgören tedarik etme ya da kadrolama sürecinde istihdam, işgücü veya işgören planlaması yapılan insan kaynakları yönetim işlevi insan kaynakları planlaması (İKY) olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2011, s.325). Kısaca gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Planlar yapılarak işletmeler amaçlarına ulaşma yolunda karşılarına çıkan sorunlar olduğunda önceden önlem almalarını sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle işletmenin gelecekteki işgücü arz ve talebinin sistematik olarak tahminidir.

Organizasyonlarda üretim, pazarlama, finans vb. faaliyetlerde insan kaynakları konusunda sistemli planlama yapılmaktadır. Böylece işgücü kaybı azalmakta ve verimsizliği önlemektedir. Ayrıca işletmelerde üretim faktörleri az olduğu için üretim faktörlerinin verimli bir biçimde kullanılması gerekir. Kullanılmadığı takdirde maliyetlerde artış olacaktır. Üretim faktörlerinden nitelikli işgücünde kalite ve sayı olarak az bulunan faktörlerden biri olduğu için üretimde emeğin etkin ve verimli şekilde kullanılması gerekir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.201).

2.7.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Niteliği

İşgücü planlaması denildiğinde işletmelerin gelecekteki işgören ihtiyacını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalar akla gelmektedir. Ülkenin kısa ve uzun vadede, nitelik ve sayı olarak gereksinimi olan insan gücü saptanmalı ve gerek duyulduğunda hazır bulundurulmalıdır. İnsan kaynakları planlaması insan gücünün işletme içinde ve dışında oluşan gelişmelere uyumlu ve etkin bir biçimde kullanılabilmek için belirlenmesi ve yapılandırılmasına ilişkin tüm hazırlıkları kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması etkin olarak kullanılarak organizasyon başarısı artırılabilir. İnsan kaynakları planlamasının verimli ve etkili sonuç vermesi ise insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyonun gereksinim ve kaynaklarına uygun şekilde kullanmasına bağlıdır (Koç ve diğerleri, 2012, s.269).

İnsan kaynakları planlaması ile insan gücü en verimli şekilde kullanılarak yeni stratejiler belirlenir, çeşitli teşvik tedbirleri ile desteklenir, yeni istihdam olanakları yaratılır. İnsan kaynakları planlamasından elde edilen bilgiler yönetsel boyutta bulunan herkesi ilgilendirmektedir. Örnek vermek gerekirse işletmeler geleceğe yönelik faaliyet planlarını hazırlarken bu bilgilerden büyük ölçüde yararlanırlar. Üniversiteye gitme aşamasına gelmiş bir öğrenci seçimini yaparken ileride hangi meslek dalında işgücüne ihtiyaç duyacağını, aranan mesleklerin eğitim süresi sonunda da aynı değerde kalıp kalmayacağını araştırması gerekmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.201-202). Ekonomik yapı içinde ciddi değişimler yaşandığı zaman toplumsal ve ticari gelişmelere dönüş yapacak insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine dair stratejilerin oluşturulmasını kapsamaktadır.

İnsan kaynakları planlamasıyla amaçlanan, doğru tahminlemeden etkin bir şekilde faydalanmaktır. İKP geçmiş verileri de dikkate alarak iyi bir analiz yapılmasını sağlamalıdır. İnsan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir (Aydoğdu, 2001, s.51):

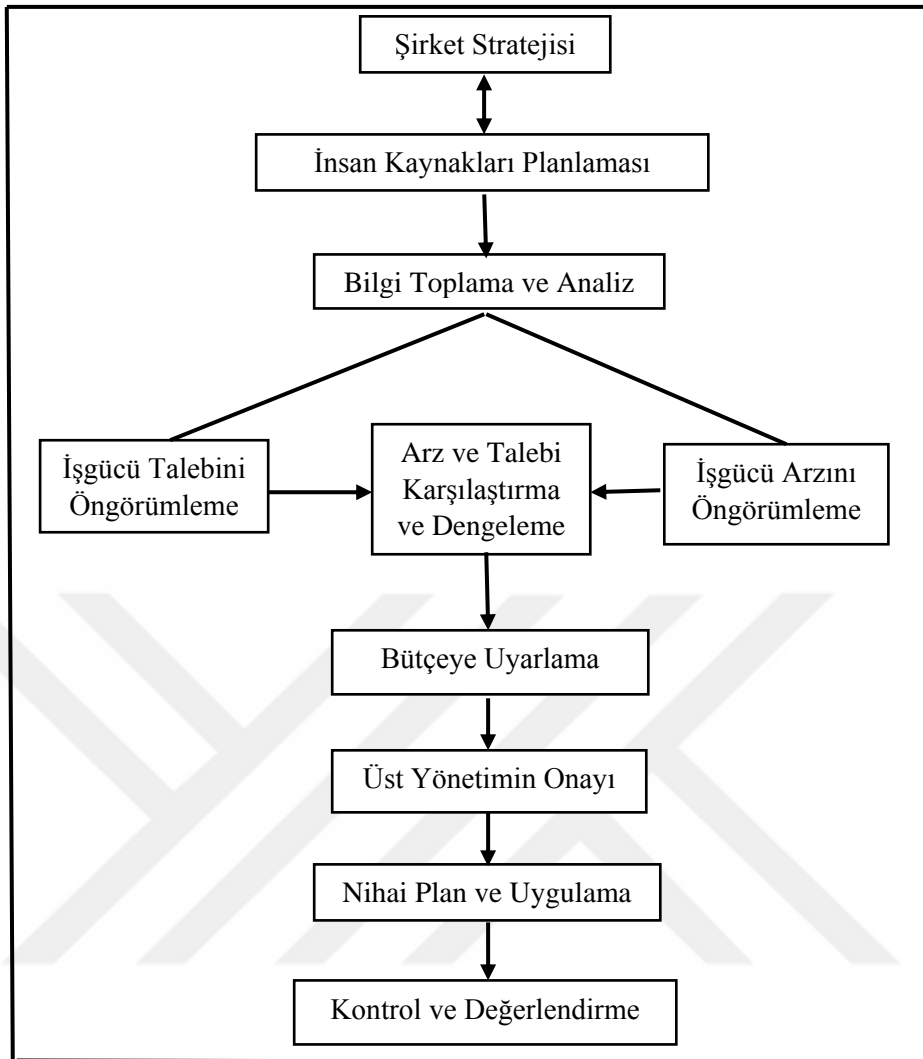
- İnsan kaynaklarında oluşan iç değişikliklerin tahmin edilip belirlenmesi,
- Çalışanların eğitim ve gelişiminin sağlanması, devamlılık sağlanması,
- Boş kadroların doldurulması,
- Yeni çalışanların bulunması ve işe alınması,
- Hızlı değişen koşullara ayak uydurulması, adapte olunması,

- Yasal düzenlemelere ve değişimlere göre hareket edilmesi,
- İşgücü envanterinin oluşturulması,
- İşletmenin gelişme evresi neticesinde insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi,
- İnsan kaynağı maliyetinin kontrolünün yapılması,
- Bilinçli bir örgüt yapısı oluşturarak işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alınmalı ve üretimde küresel artış sağlanmalı,
- İş görenlerin içinde bulunduğu sosyal ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi,
- Teknolojik gelişmelere göre şekillenen çalışanların geri dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynamalarının yeniden sistematikleştirilmesinin sağlanması,
- Ücret normlarını belirlemek ve nesnel değerlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret basamaklarının saptanması (Deringöl, 2010, s.28-29).

2.7.3. İnsan Kaynakları Planlama Süreci

İnsan kaynakları planlama süreci, organizasyonun insan kaynağına ilişkin mevcut durum analizi ile başlar ve insan kaynakları talebi tahmin edilerek insan kaynağı arzının belirlenmesi ve arz ile talebin karşılaştırılması, eylem planının hazırlanması süreciyle kontrol ve değerlendirme aşamasıyla son bulur (Koç ve diğeri, 2012, s.270). İnsan kaynakları planlama süreci hareketli bir ortamda gerçekleşir ve planlama çalışmalarına şirketin vizyonu, misyonu ve stratejik amaçları ile İKY felsefesi doğrultusunda başlanır. Bu süreç sonunda ortaya çıkan planlarda yerine göre değişiklikler yapılabilir. Örgütün personel ihtiyacını belirlemenin iki unsuru ise iş gücü talebini ve iş gücü arzını ortaya çıkarmaktadır (Bingöl, 2010, s.177).

İnsan kaynakları planlamasının başarısı çoğunlukla bu kısımda yer alan aşamaların başarılı şekilde bitirilmesiyle doğru orantılıdır. Tam da bu kısımda insan kaynakları planlaması yapmakla görevli yönetici ve uzmanlara belli birtakım görevler düşmektedir. Aşamaların herhangi bir yerinde oluşan hata, sürecin tamamını olumsuz yönde etkiler ve planlamanın başarısız olmasına neden olur.



Şekil 2. İnsan kaynakları planlama süreci

Kaynak: Örucü, E., (2013). Modern İşletmecilik. S.289. Dora, Bursa.

Mevcut Durum Analizi: Organizasyonda faaliyet gösterilen ekonomik, demografik, sosyal, yasal, teknolojik vb. dış çevre faktörleri ile organizasyon içi çevre faktörleri incelenerek mevcut durum analizi yapılmasına ilişkin faaliyetleri içerir. Böylece işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin, tehlike ve fırsatlarının neler olduğu ortaya konulmaktadır.

İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesi (İşgücü Talebini Öngörümleme): İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekteki kısa ve uzun vadede işgücü ihtiyacını tespit etmektedir. Gelecekteki işgücü ihtiyacı; dış çevre, işletme örgütü ve işgücünde oluşan değişmelerle oluşmaktadır. İnsan kaynakları talebinin öngörümlemesinde, yöneticilerin tecrübe ve görüşleri doğrultusunda tahmin yöntemleri, trend analizi ve

diğer tahmin yöntemleri kullanılabilir (Özgen ve diğerleri, 2001, s.134). Kısa işletmenin gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte işgörelere ihtiyaç duyacağını ortaya koyan bir plandır.

İnsan kaynakları talebinin belirlenmesinde, insan kaynakları yöneticiliği “sezgisel yöntemler” ve “sayısal yöntemler” olmak üzere iki aşamada işgücü talebini belirlemeye çalışır.

a) Sezgisel Yöntemler

İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları uzmanlarının sezilerine, tecrübelerine, geçmişteki kararlarına dayanarak işletmenin insan kaynakları ihtiyacını tahmin etmeleri temeline dayanmaktadır.

b) Sayısal Yöntemler

İşletmenin mevcut durumuna ve gelecekteki hedeflerine ilişkin sayısal veriler ile gelecekte kullanılacak işgücünü farklı istatistiksel yöntemler ile tahmin etmesidir (Koç ve diğerleri, 2012, s.271).

İnsan Kaynakları Arzının Belirlenmesi (İşgücü Arzını Öngörümleme): Kısa ve uzun döneme bağlı insan kaynağı talebi tahmin edildikten sonra yapılması gereken iş, işgücü, gereksinimlerinin işletme içi ve dışı kaynaklardan tedarik edilmesidir. İşletme içi arz kaynağı, işletmede çalışmaya devam eden çalışanların terfi, iş transferi ile boş olan kadrolara atanmasıdır. Burada insan kaynakları envanterleri ya da nitelik envanterleri araçları kullanılmaktadır. İşgören envanterinde bütün çalışanlara ait ismi, önceki işi ve şu anki işi, ücreti, performans değerlendirme sonuçları, kariyer hedefleri vb. gerekli bilgileri verir. İşletme dışı arz kaynağı iş başvurularının farklı yöntemlerle toplanıp dışarıdan işgücü sağlanmasıdır (Özgen ve diğerleri, 2001, s.135). İşgörenlerin hangi ölçüde piyasadan sağlanabileceği tahmine yöneliktir. İşgücü piyasasındaki emek arz ve taleplerindeki işsizlik oranlarına, işletme ve piyasa ücret düzeylerine, ekonomik dalgalanmalara, yasal düzenlemelere, hükümet politikalarına ve işgücü hareketlerine ilişkin analiz ve tahminler yapılır.

Arz-Talebi Karşılaştırma ve Dengeleme: İnsan kaynakları planlama sürecinde, işgücü arz ve talebinin belirlenmesinden sonra arz ve talep arasındaki karşılaştırma yapılmaktadır. Bu karşılaştırmanın yapılmasındaki amaç, belirlenen işgücü arzının belirlenen dönemde ihtiyaç duyulan işgücünü karşılayabilecek durumda olup

olmadığının ortaya konulmaya çalışılmasıdır. Karşılaştırma sonucunda işgücü arzı, işgücü talebinden az olursa, işletmede bir işgücü açığı sorunu var demektir ve yönetim farklı yollardan bu sorunu çözüme kavuşturabilir. İşgücü açığı azsa ve mevcut işgörenler fazla mesai yoluyla bu açığı kapatabiliyorsa mevcut işgücüyle bu talep karşılanabilir, karşılanamıyorsa yeni işe alımlarla bu sorun giderilmeye çalışılır. Eğer ki işgücü arzı, işgücü talebinden fazla ise bu durumda da işletme işgücü fazlası sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorun ise erken emeklilik konusunda teşvik edici çalışmalarla ya da işten çıkarma gibi uygulamalarla aşmaya çalışılır (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.203).

Bütçeye Uyarlama: Eylem planının hazırlanarak uygulamaya konulması da denilebilir. Diğer aşamalar oluşturulduktan sonra gelecekte ne sayıda ve hangi nitelikte işgücünün istihdam edileceğine ilişkin bir planlama yapılır (Çalışkan, 2011, s.16).

Üst Yönetimin Onayı: Bütçe uyarlamasında ortaya konulan insan kaynakları planı üst yönetim tarafından uygunluğu denetlenip onaylandıktan sonra ilgili birimle kişilere iletilir (Örücü, 2013, s.296).

Nihai Plan ve Uygulama: Üst yönetimin onayından geçen insan kaynakları planı uygulamaya geçilir.

Kontrol ve Değerlendirme: İnsan kaynakları planlarının uygulanmasıyla elde edilen sonuçların nicelik ve nitelik yönünden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte planlama ve uygulama başarısı değerlendirilir. Hatalar oluştuysa bunlar giderilir ve bir sonraki dönemde benzer hatalara düşülmemeye çalışılır (Saiyadain, 2009, s.59).

2.7.4. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri

Örgüt yapısı incelenerek üretilen mal ve hizmetlere, sahip olunan becerilere, kullanılan bilgi sistemine göre hangi yöntemin uygun olacağı veya kullanılması gerektiği ortaya çıkacaktır. Bu tahmin yöntemlerinin herhangi biri kullanıldığında garantili sonuç beklenmemelidir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.203). Çünkü bütün işletmeler için en iyi ve ideal tahmin yönteminden söz edilemez. Uygulamada en çok kullanılan tahmin yöntemlerinden birkaçı aşağıda açıklanmıştır.

Yöneticilerin Görüşlerine Dayanan Tahmin Yöntemi: En etkili olan ve en basit tahmin yöntemidir. Tecrübe sahibi yöneticilerin etkinliğini arttırmaktadır. Yönetimsel pozisyonda bulunanlar bu yönteme göre, geçmişte gerçekleşmiş insan kaynakları

talebini dikkate alarak gelecekteki ihtiyacın hangi düzeyde olacağına karar vermektedirler. En alt kademedен en üst kademe yöneticilere kadar bu tahminler, bütün kademe yöneticilerin yaptığı tahminlerden elde edilirler. Gelecekte oluşması muhtemel değişiklikler ile geçmiş deneyimler arasında bir benzerlik olacağı düşünülmediğinden bu yöntem yetersiz kalacak ve doğru sonuç verme olasılığı azalacaktır (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.203).

Delphi yönteminin amacı belirli bir alanda birbirinden ayrı birçok uzmanın düşünce ve yargılarının bir bütün haline getirilmesi ve geleceğe dair tahminde bulunmadır. Ortak bir yargıya ulaşmak amacıyla uzmanlar tarafından oluşturulmuştur. Bu uzmanlar işletme planları açısından tecrübe sahibi kişilerdir. İşgücü planlarını etkileyecek içsel ve dışsal etkiler konularında uzman kişilerdir. Bu uzmanlar şirket içinden ve şirket dışından gelen kişilerce oluşturulur (Saiyadain, 2009, s.59). **İleriye dönük kestirim yöntemi** pratik ve basit bir yöntemdir. Geçmişteki bilgilerden faydalanılarak gelecekteki işgücü ihtiyacı hakkında tahminleme yapılır. **İndeks hesabı veya oranı analizine dayanan tahmin yöntemi** işgören sayısı üzerinde belirleyici olan nedensel faktörler ile zorunlu tuttuğu işgören sayısı arasındaki oranlara dayanır. İşletmenin geleceğe yönelik insan kaynakları tahmininde yaygın olarak kullanılan istatistiksel tahmin yöntemlerinden biri “**Trend Analizine Dayanan Tahmin Yöntemi**”dir. Bu teknik, istihdam seviyesinin, geçmiş verilere bakılarak tahmin edilmesini öngörmekte ve çabuk sonuç vermektedir. Sonuçların anlamlı olabilmesi geçmiş dönemlere yönelik zaman serisinin optimal bir zaman dönemini kapsamaması bu durumda önemlidir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.203-204).

2.7.5. İş Analizi ve İş Tasarımı

İş Analizi: İş analizi bir işin daha düşük maliyetle daha kısa zamanda daha kolay yapılabilmesi için, o işe ilişkin bilgilerin toplanması, araştırılması, değerlendirilmesi sürecidir (Örücü, 2013, s.296). Kısaca işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel faktörlerin belirlenmesidir. İnsan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce alınacak işgörenlerin özellikleri ve işletmede yürütülmekte olan işler belirlenmiş olmalıdır. Bu standart bilgilerin toplanması amacıyla iş analizlerinin yapılmış olması lazımdır. İş analizleriyle işletmelerdeki işlerin her biri ayrı ayrı analiz edilerek iş ve görev tanımlamaları yapılır (Çalışkan, 2011, s.16).

İş analizinde, işi oluşturan faaliyetler, bu işlerde iyi ve başarılı sonuç alabilmek amacıyla gerekli olan ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir. İş analizinde toplanan bilgiler iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanmasında kullanılır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.168). İş tanımı, iş analiziyle derlenip toplanan bilgilerle işlerin kapsamındaki faaliyetlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma şartlarının yazılı olarak açıklanması ve sistematik hale getirilmesidir. İşin tanımı, işin kimliği, işin özeti, işle ilgili diğer bilgilerin yer aldığı üç bölümden oluşmaktadır.

İş gerekleri formu ise işin detaylarına inilerek gerekli şekilde yapılabilmesi amacıyla eğitim, deneyim, analiz ve yorum yeteneği ile yaratıcılık, sorumluluk, iş bilgisi, fiziki görünüş gibi nitelikleri belirleyen formlardır (Örücü, 2013, s.296-297). Bu çalışmalar doğrultusunda iş analizinde toplanan bilgiler iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanmasında kullanılarak daha verimli sonuçlara ulaşılabilir.

Örgütleri iş analizi yapmaya yönelten başlıca nedenler arasında insan gücü planlaması yapma, işe alma standartlarını geliştirme, eğitim programlarını geliştirme, grup çalışmalarını etkinleştirme, başarılı standartların oluşturulup geliştirilmesinde kullanma ve iş değerlemesi amaçlarına yardımcı olma yer alabilir (Şimşek ve Çelik, 2013, s.205). Bu analizlerden insan kaynakları yöneticisi, işyeri sendika temsilcileri, iş yapan işgörenler ve sendika yöneticileri yararlanabilir.

Organizasyon faaliyetlerinin çalışması ile ilgili bütün ayrıntıların, standartların ve özelliklerin tespitinde ve işletmenin üretim sistemlerinin kurulması açısından iş analizinin önemi büyüktür.

İş analizinin başarılı olabilmesi için sorunlara sistematik çözümler üretmesi gerekmektedir. İşletmede işgücü kaybı varsa ve fazlasıyla zaman kaybı oluyorsa iş analizi yardımıyla işler bilimsel ve analitik olarak incelenerek yeniden düzenleme yapılmalıdır. İşlerde kötü planlama yapılırsa, denetim sayısı yetersiz kalırsa ve personelin eğitiminde eksiklik olursa zaman kayıpları artmaktadır. Bu tür durumlarda işletmenin verimli ve etkin kılınması için genel değerlendirmeler yapılmalıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012, s.259). Ayrıca yöneticiler yapılan analizi destekleyip benimsedikleri zaman iş analizi daha başarılı sonuçlar verebilir.

İş analizlerinde işi yapan değil, yapılan iş analiz edilmelidir. Analiz sonrasında işle ilgili bilgilerden insan kaynakları planlamasında, işe alınacak çalışanda aranması gereken niteliklerin belirlenmesinde, işe yerleştirmede, terfi ve atamalarda, eğitime tabi

tutulacakların seçiminde, çalışan değerlendirmelerinin belirlenmesinde, ücretlerin adil bir şekilde oluşturulmasında, işçi-işveren anlaşmazlıklarında yararlanılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2013, s.205).

İş Analizinin Amaçları: İş analizi sonucunda elde edilen verilerin örgüt üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesinde etkisi vardır. Organizasyonların vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında önemli çalışmalardan biri iş analizleridir. İş analizi ile (Koç ve diğerleri, 2012, s.260);

- Yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilmesi açısından o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlanır,
- Sistematik bilgiler toplanarak işlerin tam olarak yapıldığı anlatılır,
- Standart performanslar belirlenerek işlerin yapılması açısından hedeflere ulaşılır,
- Belirlenen standartlara uymak adına işlerin ne şekilde yapılması gerektiği belirlenir,
- Performansların etkin ve verimli olması için bilgi, beceri ve gerekli diğer özellikler belirlenir,
- Eğitim eksikliği nedeniyle ortaya çıkan problemler üzerinde çalışmalar yapılır.

İş analizi sonucunda elde edilen veriler, organizasyon üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesinde etkilidir. Bu açıdan bakıldığında iş analizi ile bu hedef ve amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunulur.

İş analizinin ne zaman yapılacağı düşünüldüğünde bu durumda üç farklı şekilde yapılabilir;

- a) Organizasyon kurulma aşamasındayken iş analizi yapılmalıdır. Çünkü kuruluş aşamasında organizasyon, işlerin bilimsel olarak temellerini gerçekleştiren iş analizine dayandırdığı takdirde işin başında iyi ve kaliteli çalışanla bilimsel bir çalışma ortamına sahip olacaktır.

- b) Gerekli zamanlarda iş analizi yapılabilir. Yeni bir görev oluştuğunda işlerin durumu değiştiğinde, organizasyonel yapıda değişiklikler var olduğunda veya işin yapılması esnasında kullanılan yöntem, teknik, araç ve gereçlerin değişmesi durumunda iş analizi yapılır.
- c) Her beş yılda bir iş analizi yapılabilir. Organizasyonda ve kadroda herhangi bir değişiklik olmasa bile, sıralı olarak yapılabilir (Koç ve diğerleri, 2012, s.261).

İş Analizi Süreçleri: İş analizi dört aşamadan oluşan bir süreçtir ve bu süreçler; iş analizi için hazırlık çalışmaları yani işlerin belirlenmesi, soru listesinin hazırlanması, işle ilgili bilgilerin toplanması, bilgilerin değerlendirilmesidir.

- i. **İş Analizi İçin Hazırlık Çalışmaları:** Analiz yapılacak işletmenin örgüt yapısı ve yapı içindeki bütün süreçlerin nasıl yürütüldüğünün detaylı şekilde gözden geçirilmesinin çalışmalara başlamadan önce yapılması gerekir. İşletmenin felsefesi, örgüt kültürü, yönetim anlayışı, çalışanların eğitim düzeyleri, yetenekleri, yeterlilikleri, işletme içinde gösterdikleri faaliyetleri, bu faaliyetleri etkileyen iç ve dış çevre şartları açısından detaylı hazırlık çalışması yapılmalıdır (Koç ve diğerleri, 2012, s.261). İşler benzer ve farklı olarak sınıflanır. Analizi yapılacak işler belirlenip bunlar gözden geçirilir, ayrıca önceki iş analizi formu incelenir ve yöneticilere sunulur.
- ii. **Soru Listesinin Hazırlanması:** İş analiziyle ilgili bilgileri toplayabilmek üzere oluşturulan listedeki sorular dört gruba ayrılır. İşin kimliği, işi oluşturan görevler, işin gerektirdiği ölçütler ve çalışma şartları ayrılan dört grup olarak sıralanır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.169).
- iii. **İşle İlgili Bilgilerin Toplanması:** İşletme içinden veya dışından oluşturulan iş analistleri aracılığıyla iş analizi bilgileri toplanır. İş analistleri bazı sorulara cevap aramaktadır. Bu sorular;
 - Çalışanların işletme içindeki görev, yetki ve sorumlulukları nelerdir?
 - Çalışanlar faaliyetleri yürütürken hangi yöntem ve teknikleri kullanıyorlar?

- Çalışanlar işlerini yapmak amacıyla hangi araç ve gereçlere ihtiyaç duyuyorlar?
- Çalışanlar işlerini yerine getirirken hangi bilgi, deneyim ve yeterliliklere ihtiyaç duyuyorlar?
- Çalışanlar faaliyetlerini hangi çalışma şartlarında yerine getiriyorlar?

İş analistleri bu sorulara cevap bulmak için anket, gözlem ve görüşme yöntemlerini kullanarak bilgileri toplamaya çalışır (Koç ve diğerleri, 2012, s.262).

iv. Bilgilerin Değerlendirilmesi: İş analizinde elde edilen; ama uygulamaya konulmamış veriler, ilgililerin kullanabileceği hale getirilerek daha önce de açıklanan iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmiş olur (Şenol ve diğerleri, 2007, s.172).

İş Analizinde Kullanılan Yöntemler: İş analistleri tarafından kullanılan üç yöntem ile iş analizi süreci hazırlanır ve bilgiler toplanır. Bunlardan kısaca bahsedelim.

Anket (soru formu) yönteminde kullanılacak sorular, ilgili bilgileri detaylı olarak elde edebilecek şekilde düzenlenir. Çalışanlarca sorulara tam ve doğru yanıt verildiğinde iş analiziyle ilgili bilgilerin büyük kısmı elde edilir (Şenol ve diğerleri, 2007, s.169). İş analizi sürecinde en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Bu uygulamada iki tür anket formundan yararlanır. İlki kapalı uçlu sorular ile çalışan önceden belirlenmiş seçenekler içinden kendisine uygun olan cevaplardan birini seçer. İkincisi ise açık uçlu sorulardır. Burada çalışan sorulara kompozisyon şeklinde düşüncelerini dile getirmektedir (Koç ve diğerleri, 2012, s.263). Kısa bir zamanda çok fazla sayıda kişiden bilgi alınması açısından zaman ve maliyet tasarrufu sağlar ve bu nedenle tercih edilen bir yöntemdir. **Gözlem yöntemi;** belirli bir işin gereklerini yerine getirmede kullanılan görev ve ödevleri tanımlama yöntemi gözlem olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların normal bir işgününde işlerini nasıl yaptığı çalışılan ortamda gözlemlenerek belirlenir. İşin nasıl yapıldığının sözle ifadesi zor olan durumlarda daha çok başvurulan bir yöntemdir (Şenol ve diğerleri, 2007, s.170). **Mülakat (görüşme) yönteminde** ise işletmenin mevcut durumunu belirlemek adına analistlerin işi yapan kişilerle yüz yüze yaptıkları görüşmenin sonucunda çalışanın yaptığı işi nasıl tanımladığı, görev, yetki ve sorumlulukların neler olduğu, iş ve işlemleri yerine getirirken karşılaşılan engeller ve

örgütsel yapıya ilişkin ne tür sorunlarla karşılaşıldığına dair bilgiler elde edilmeye çalışılır (Koç ve diğerleri, 2012, s.262-263).

İş Tasarımı: İş ve insan unsurunu en iyi şekilde bir araya getirmek için işin içeriğinin, işle ilgili ödüllerin ve işin vasıflarının düzenlenmesi, işin organizasyondaki diğer işlerle ilişkilerini belirleme sürecine iş tasarımı denir (Taslak ve diğerleri, 2014, s.292). İş tasarımı, üretkenliği elde etmek amacıyla endüstri mühendislerinin bir çalışma alanı olduğu kadar işgörenleri güdüleyip tatmin sağlama alanı olması açısından insan kaynakları uzmanlarının bir çalışma alanıdır. İyi tasarlanan işlerle şikayetlerin, işgören sabotajlarının ve işten ayrılmaların sayısı düşürülebilir. İş tasarımı, iş analiz ve performans değerlendirme geribildirim toplantılarının sağladığı bilgilere dayandırılarak yerine getirilen bir faaliyettir. İş tasarımı örgüt içi değişik durumlar izlenerek farklı biçimlerde gerçekleştirilebilir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2014, s.389).

Çalışanların motivasyonlarını arttırarak yaptıkları işten daha fazla verim almak için yapılan iş tasarımının farklı yöntemleri vardır. İş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, süreç yenileme ve kalite grupları bu yöntemler arasında yer almaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.217).

İş Basitleştirme: Bu yöntem Taylor'un "Bilimsel Yönetim" hareketine dayanmaktadır. Zaman ve hareket etütleri ile insanın makine etkileşimi esas alınarak verimliliği arttırmak amacıyla işbölümü yapılarak işgücü standartlaştırılır ve hiyerarşi kullanılır. Bu yöntemde insan faktörüne pek önem verilmez (Koç ve diğerleri, 2012, s.267). İşin sadece birkaç işlevden oluşan en küçük parçalara ayrılması iş basitleştirme olarak adlandırılır. Uzmanlaşma olmadan da avantajlı şekilde faydalanılan bir yöntemdir (Taslak ve diğerleri, 2014, s.292). Bu süreçte çalışanlar aynı işi devamlı yaptıklarından dolayı verimlilik dereceleri artar. Bazı zamanlar aynı işi sürekli yaptıkları için sıkılabilmektedirler ve bu nedenle verimlilik düşüşü olmaktadır. Bu tür monotonluk ve bıkkınlık durumlarında yönetimdekilerin performans ölçüm kriterleri yardımıyla bu verim düşüklüğünü en kısa sürede çözmelidirler (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.217).

İş Genişletme: Bir işin, çalışanın daha çok ve farklı işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yatay zenginleşme olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntemle işin yapılma süresi uzamaktadır ve teknolojik yapılarla değişiklikler oluşmaktadır. Çalışan işiyle yapı benzerliği olan işleri bir araya getirerek

yaptığı işin kapsamını genişletmektedir ve böylece monotonluğu azaltıp motivasyonu arttırmak amaçlanır. Sonuç olarak işgörenin başarı duygusu tatması sağlanır (Koç ve diğerleri, 2012, s.267). Örnek vermek gerekirse daktilografik yapan bir memurun işlerine faks çekme, misafir karşılama gibi görevlerin eklenmesidir (Taslak ve diğerleri, 2014, s.292) veya kuruma gelen postaları alan çalışanın bu postaları gerekli birimlere iletmesidir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.217).

İş Zenginleştirme: Çalışanın kendi işiyle ilgili planlama, örgütleme ve denetleme yetkisinin verilmesidir. Böylece çalışanların sorumluluk düzeyleri ve bunun sonucu olarak da üretim sürecindeki etkileri artırılmış olur ve işini yapan çalışan yönetici gibi düşünür ve hareket eder. Buradaki amaç işgörenin geliştirilmesi, işine daha bir adapte olması ve işini severek yapmasıdır (Koç ve diğerleri, 2012, s.268). Yatay ve dikey olarak yapılabilir. Yatay iş zenginleştirme, bireye yaptığı işin öncesini ve sonraki adımını da planlama-örgütleme yetkisinin verilmesidir. Dikey iş zenginleştirme ise çalışana yaptığı işle ilgili verilen yetki ve sorumluluğunu arttırmak olarak adlandırılmaktadır (Taslak ve diğerleri, 2014, s.292).

İş Rotasyonu: İşgörenin yaptığı değişik faaliyetlerin sayısını arttırmak ve motivasyonu sağlayarak işin daha verimli olması amacıyla sistematik şekilde çalışanı bir işten başka bir işe göndermektir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.217). Kısaca çalışanların periyodik olarak işlerini değiştirmesidir. Buradaki amaç çalışanların iş yükünü azaltmak ve iş doyumunu arttırmaktır.

Süreç Yenileme: Günümüzde hızla değişen ve yenilenen iş sistemleri için iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, teknolojinin yakından takip edilmesi ile şirketlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayarak rakiplerinin önünde olabilmesine imkan sağlamaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.218).

Kalite Grupları: İşle ilgili sorunları belirlemek, tartışmak, iyileştirme önerileri geliştirmek amacıyla düzenli ve gönüllü olarak bir araya gelir. En fazla 10-12 kişilik bir işgören grubundan oluşur. Bu bireyler aynı bölümlerden veya iş merkezinden gelirler ve birbirlerini tanırlar. Bazı sorunlar olabilir. Bu sorunlar: kalite, üretim hızı, iş güvenliği, sosyal katılım ya da işle ilgili herhangi bir konu olabilir. Sorunları belirlemek, veri toplamak, analiz etmek ve çözüm oluşturmak amacıyla neden-sonuç analizleri, beyin fırtınası, denetim şemaları, örnekleme çalışmaları vb. araçlarından yararlanırlar. Grup

çalışmalarını yönetime sunarlar ve yöneticiler tarafından onay alındığında uygulamaya konulur (Koç ve diğerleri, 202, s.268).

Bütün işgörenler işletmeye dahil edilir. Böylece çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında ve motivasyonlarında artışlar sağlanır.

2.8. İnsan Kaynakları Tedariki ve Seçimi

İnsan kaynakları tedariki, işletmenin şimdiki ve gelecekteki insan gücünün aranması ve işletmeye gelmelerinin sağlanmasına yönelik faaliyetler bütünü olarak adlandırılmaktadır. İhtiyaç duyulan pozisyona ait iş gereklerinin belirlenmesi insan kaynakları bulma ve seçme sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Bir sonraki aşamada ise personel kaynakları arasından seçim yapılır (Örücü, 2013, s.298).

İşletmede bulunan insan kaynaklarının kalitesi, daha çok işgören bulma aşamalarına bağlıdır. İşgören seçimi sürecinde yeterli sayıda ve uygun özelliklere sahip adayın bulunamaması, bazı boş işlerin doldurulamamasına veya işin gerektirdiği özellikleri taşımayan işgörenlerin işe alınmasına neden olabilir. İşe alınan işgörenin gerekli vasıflara sahip olmaması verim düşüklüğüne neden olur. Bunun yanında eğitim ve ücret maliyetlerinin oluşması, iş gücü devrinin ve iş kazalarının artması, motivasyon ve iş tatmininin düşmesi, işletmenin denetim maliyetlerinin artması gibi bazı olumsuz sonuçlara yol açacaktır (Barutçugil, 2004, s.257).

İşletmede işe alım esnasında yanlış seçilen işgören genelde bir süre sonra işin niteliklerinin kendisine uymadığını düşünerek işten ayrılır. Bu durumda işletme, işgören bulma ve seçme konusunda ikinci bir maliyet ve zaman kaybına katlanmak zorunda kalmaktadır. İşletmenin hedeflerini benimseyen ve iş için gerekli olan nitelikleri gösteren personel bulmak zordur. İnsan kaynakları bölümünün önemli bir çalışma alanını oluşturan süreçte, var olan personel gereksinmelerinin saptanması, bu gereksinimin uygun yollar ve araçlarla ilan edilmesi, başvuruların alınması, görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve uygun adayların işe yerleştirilmesi yer almaktadır. Bir “problem çözme ve karar verme faaliyeti” olarak, personel alma ve seçim süreci, problemin teşhis ve tarif edilmesi (personel gereksiniminin tespit edilmesi), alternatiflerin tespit edilmesi (personel araştırma ve bulma), uygun alternatiflerin seçilmesi (personel seçimi) şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu safhada amaç, en isabetli kararın verilmesi, yani işe en uygun personelin seçilmesidir. Bunun için, personel

sağlama sürecinin bütün aşamalarına gerekli özenin gösterilmesi gerekir. Bu nedenle işe alma işlevinin amacı, kurum çalışmaları için gereken ve geleceğe dönük planlama ve düzenlemelerde anlatılan nitelik ve nicelikteki iş gücünü uygun görevlere yerleştirmektir (Kızıloğlu, 2012, s.38-40).

2.8.1. İşgören Bulma (Tedarik)

Bir pozisyonda boşalan ya da yeni açılan pozisyonlara işgören adaylarını bulmak amacıyla yapılan faaliyetler işgören tedariki olarak geçmektedir. Organizasyonun temelde potansiyel çalışanlarını saptamak ve organizasyona çekmek amacıyla yürüttüğü uygulamalar ve faaliyetlerdir.

Firma stratejilerinin farklılığından dolayı işe almanın önemi değişebilmektedir. Bütün firmalar personel politikaları, işe alma kaynakları, çalışan davranışları ve özellikleri alanlarında karar alırlar. Personel politikaları doldurulması gereken pozisyonların özelliğini etkiler. İşe alma kaynakları da bir örgüte ulaşan iş başvurularının türlerini etkiler (Örücü, 2013, s.298-299).

İşletmeler açık pozisyonlara istenilen niteliklere sahip işgören adayını işletme içi ve dışı kaynaklara başvurmak yoluyla bulabilirler. İki yöntemin de üstün ve zayıf yönleri vardır. İşletme içi kaynaklara başvurmanın en önemli avantajlarından biri işletmeyi, örgüt kültürünü, diğer çalışanları tanıyan, politikaları bilen kişilerden yararlanmaya olanak tanınmasıdır. Oluşan personel ihtiyacının hızlı bir şekilde ve en ucuz maliyetle karşılanmasının yanında personele zamanı geldiğinde işletme içindeki kariyerini geliştirme fırsatı sunarak örgütsel bağlılığı arttırıcı bir etkiye sahiptir. İç kaynaklardan faydalanmanın en zayıf yönü de işletmeye bakılan farklı açılara sahip bir durum kazandıracak bir personel bulma ihtimalinden işletmeyi mahrum ederek personelle ilgili olan sorunların diğer alanlara aktarılmasıdır. İşletme dışı kaynaklardan faydalandığında belirli şartlar etkili olabilmektedir. İşletmenin büyümesi, yeni uzmanlıklara ihtiyaç duyulması, personel arasında rekabet oluşturmak işletmeye dinamik bir boyut oluşturmak, iç kaynaklardan personel bulma alternatifinin sağlanması bu kaynaklara örnek verilebilir (Taslak ve diğerleri, 2014, s.292-293).

İşgören Bulma İşlevini Etkileyen Faktörler: İşletmeye uygun nitelikteki adayların işe başvurmasını sağlamada etkili olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler işletmeden, çevreden ve kişilerden kaynaklanan faktörlerdir.

- a) **İşletme Politikaları:** Faaliyetlerin yerine getirilmesinde yöneticilere rehberlik eden ortak hareket planları ve politikaları olarak adlandırılmaktadır. İlgili olunan konularda ilke ve kurallar koyarlar ve işgören bulma işlerini etkileyen işletme politikaları “iç kaynaklara başvurma, ücret, istihdam ve insan kaynakları planları”dır.
- b) **Çevresel Koşullar:** Ülkenin ekonomik durumu, işsizlik oranı, nitelikli işgören arzındaki artış veya azalış, rakip işletmelerin eleman arayışları ve sosyal baskıları vb. işletme dışı faktörler işgören bulmayı olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

İşgören Bulma Yöntemleri: Bu konuda tek ve etkili bir yöntemden söz edilemez. Örgütlerin işgörene bakış açısı ve yapılacak işin yapısı yöntem seçmede etkili olabilir. Son zamanlarda en çok kullanılan işgören bulma yöntemleri arasında işyerine yapılan kişisel başvurular, işgörenlerin tavsiyeleri, duyurular, özel danışmanlık firmalarından faydalanma, eğitim kurumları ve farklı meslek kurumlarıyla temaslar kurma yolları sayılabilir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.208).

2.8.2. İşgören Seçimi

Organizasyonda boş olan veya boşalacak görevlerde çalışma amacıyla işletmeye başvuran adaylar içinden işin gereklerine en ideal kişileri seçmek işgören seçimi olarak tanımlanır. İşletmelerde en önemli fonksiyonlardan biridir; çünkü şirkete yön verir ve şirketi başarıya ya da başarısızlığa ulaştırır. İşletmenin personeli ve dışarıya karşı gösterilen insan kaynakları politikaları açısından iyi bir seçim sistemine sahip olması önemlidir. İşgören seçimi tarafsız ilkelere dayalı olmalıdır. Aynı zamanda işletmenin geleceğini de güvence altına almalıdır (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2011, s.326). İnsan kaynağı sağlama, iyi bir seçimin ilk ve en önemli koşuludur. Başvuru sağlama işi, örgütlerin dış dünyayla en fazla temas ettikleri alanlardan biri olarak düşünülebilir. Yapılan bütün iş, iş ortamının ileride birlikte çalışmayı isteyeceği bireyleri tespit etmek ve bu insanların ilgisini çekmek olmaktadır (Kızıloğlu, 2012, s.41). İşgören bulma, atama yapılacak görevler açısından gerekli olan mesleki yetişkinlik ve iş deneyimlerine uygun işgören adaylarının bulunması ve bu kişilerin işletmede çalışmaları açısından teşviklendirilmeleri şeklindeki girişimlerini içermektedir. İnsan kaynakları planlaması neticesinde oluşan personel açığını karşılamak için gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırmak ve işletmeye çekebilmek amacıyla açıklanabilen

personel sağlama sürecinin ana hedefi ise doğru işe doğru personelin seçilmesidir (Çalışkan, 2011, s.44).

Gelişmiş ve başarıya ulaşmış şirketlere bakıldığında en belirgin özellikleri çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olmalarıdır. Bu tür kurumlara girmek çok güç ve detaylıdır. İşletmeden ayrılma ya da çıkarılma oranı oldukça düşük olmaktadır. Bu da insan kaynakları yönetiminin başarısını ortaya koymaktadır. Bir işletmede çalışan, işe giren, işten çıkartılan kişi sayısının yoğun olması o işletmede insan kaynakları uygulamalarının yetersiz olduğunu ve çalışan memnuniyetsizliği, stres, çatışma gibi problemlerin var olduğunu göstermektedir. Bu nedenle seçim süreci şirketlerin ve yöneticilerin üzerinde durmaları, atlamamaları gereken bir konudur (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.108).

Seçim sürecinde seçimle görevli olan birey, başvuran adayların mesleki ve eğitim düzeyine, diploma ve sertifika gibi belgelere dikkat eder. Ayrıca adayların teknik becerilerini araştırır. Bu amaçla adaya sınav yapılır ve aday deneme sürecine sokulur. Bu deneme sürecinde adayların genellikle iş kazası yaptıkları, araçları kötü bir şekilde kullandıkları bilinmektedir. Teknik vasıflara ağırlık verilmektedir ve aranan seçim süreci işle personel arasındaki teknik kabiliyet ve beceriyi arayan; ama işin teknik vasıfları artış gösterdikçe bu yönde bile daima başarısız olan, katı bir anlayışla dışa kapalı, günü ve modası geçmiş, önemi kalmayan iç kaynaklara dönük bir uygulamadır (Sabuncuoğlu, 2005, s.98).

İnsan kaynakları açısından öneminden bahsedecek olursak şu şekilde sıralayabiliriz (Koç ve diğerleri, 2012, s.274-275);

- Rasyonel ve etkili bir şekilde seçim süreci tüm kuruluşun faaliyetlerinde yer almaktadır.
- Örgütlerdeki işlerle o işi yerine getirecek çalışan arasındaki uyum işlerin etkili olmasını sağlamanın yanında çalışanın iş doyumunu da yükseltecektir.
- Çalışanlar arasında olumsuz tartışmaların olması ve bu durumun çalışma hayatında yaratacağı stresi önleyecektir.
- Sağlıklı ve güvenilir çalışma koşulları devamlı büyüme, organizasyonlarda sosyal bütünleşme gibi çalışma hayatının niteliği gelişme gösterecektir.

İşgören Seçim Süreci ve Aşamaları: İşgören seçim sürecinin tümünde her işgörenin alımında test uygulama zorunluluğu bulunmamaktadır. İşgören adaylarının sayısına, işletmenin bulunduğu işkoluna, büyüklüğüne ve alınması düşünülen personelde aranacak yeteneklere göre bazı değişimler yapılabilir. Örneğin başvuran sayısı çoksa test yöntemi uygulanabilir ya da az sayıda başvuru varsa görüşme yöntemi kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2011, s.328). Örgütlerde seçim süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- a) **Ön Kabul:** Bu aşamada adayların sunduğu ilk bilgilerdir ve adayın işin gerektirdiği temel yeterlilikleri sağlayıp sağlamadığı konusunda karar verirken ön eleme için kullanılır. Başvuru formları, tavsiye mektupları ön kabul araçlarıdır (Örücü, 2013, s.307). İşe başvuran adaylarda yaş, askerlik, cinsiyet, eğitim gibi koşulların bulunup bulunmadığı saptanır (Şenol ve Tekin, 2007, s.174). Bütün işgören adaylarının aynı form üzerinden değerlendirilmelerine ve işletme tarafından belirlenen önemli nitelikler açısından tüm adayların karşılaştırılabilmelerine fırsat veren iş başvuru formlarıyla adaylar hakkında ayrıntılı bilgi elde edilmesi amaçlanır (Alkan, Babacan, Bozkurt, Bulut, Eriş ve Onaran, 2012, s.480).
- b) **İşe Alma Testlerinin Uygulanması:** Personel seçiminde en çok başvurulan yöntem, adayların sınav sürecine tabi tutulmalarıdır. Sınavlar yazılı değil test şeklinde yapılmaktadır, daha çok soru yöneltme şeklinde olmakta ve böylece adayla ilgili geniş bir bilgi taraması yapılmaktadır. Yetenek testleri adayların zihinsel ve mekanik yeteneklerini ortaya koymaktadır. Adaylar açısından düşünme, anlama, kavrama, mantığını kullanma gibi konular önemlidir. Mekanik yetenek testler ise adayların el becerisi, görme ve işitme olmak üzere duyu organlarının sahip olduğu kapasite ortaya konulmaya çalışılır. Kişilik ve ilgi testleri kişilerin bir konuya odaklanmasını, motivasyon kapasitelerini, kişiliklerini ve tercih ettikleri çalışma düzeni ile konusunu tespit etme amacındadır. Başarı testlerinde ise kişinin aldığı eğitim ile neleri bildiği, neler yapabileceği ortaya konulmaya çalışılır ve açık pozisyonun ihtiyaç duyduğu niteliklere uygunluğu yazılı, sözlü veya uygulamalı olarak araştırılmış olur (Taslak ve diğerleri, 2014, s.294).

c) **Görüşmeler:** Adaylarla karşılıklı olarak yapılır. İş ile ilgilidir ve adayların genel kültür düzeylerini ölçme amaçlı yapılmaktadır. Görüşme öncesi yapılan hazırlıkların nerede, ne zaman, kim veya kimlerce yapılacağı, hangi görüşme şeklinin seçileceği önceden belirlenmelidir. Hazırlık sürecinde görüşme öncesi başvuru formları bir değerlendirme ve elemeye tabi tutulur. Eleme neticesinde görüşülmesi düşünülen adaylarla telefonla görüşülerek ya da mektup yazılarak davet edilir ve randevu verilir. Görüşmelerin en verimli vakti sabah saatleridir, pazartesi ve cuma günleri görüşme yapmaktan kaçınılmalıdır (Kızıloğlu, 2012, s.64). Bu süreç zarfında hangi soruların, neden ve nasıl sorulacağı belirlenmelidir, görüşmeciler bilgilendirilmelidir, görüşme yer ve saatleri adaylara ve diğer ilgili bireylere bildirilmelidir. Görüşme yeri hazırlanarak görüşme formları düzenlenmelidir İyi bir ön hazırlık, görüşmenin başarılı olmasını sağlayacaktır. Yapılan başarı, yetenek ve motivasyon testlerinde yeterli bulunan adaylar uygun bir tarih ve saatte mülakat için çağrılmaktadır. Bu süreçte en çok dikkat edilen konular olarak işe, iş yerine ve diğer çalışanlara uyumlu olup olmayacağı, kişiliklerin değerlendirilmesi, terfi alıp alamayacağı söylenebilir (Taslak ve Kara, 2014, s.294). Görüşmeler ayrı bir odada ve sessiz bir ortamda olmalıdır, görüşmeci ve adayın önünde not alabilecekleri birer masa olmalıdır, görüşme odasında telefon bulunmamalı ya da telefon görüşmesi yapılmamalıdır. Görüşme öncesi beklenecekse bekleme salonu oluşturmalı ve odada çay, kahve vb. gibi şeyler de ikram için bulundurulmalıdır (Kızıloğlu, 2012, s.65). Adaylar önceki aşamaları geçmiş olsa bile görüşme aşamasındaki tutum ve davranışları karar sürecinde daha çok belirleyici olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu aşamada adayı eleyebilir veya bir sonraki aşamaya geçmesine karar verebilir (Koç ve diğerleri, 2012, s.278).

Görüşmeler standart görüşme, serbest görüşme, baskılı görüşme, grup görüşmeleri, sorun çözme görüşmeleri, sıralı görüşme, komisyon görüşmesi olarak yedi başlık altında incelenmektedir. Bu görüşmeler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Taslak ve diğerleri, 2014, s.295-296).

- **Standart görüşme**, önceden belirlenen sorular vardır ve görüşme süreci planlanmıştır. Bir guruba aynı sorular yöneltilerek tarafsız bir değerlendirme yapılır.

- **Serbest görüşme**, adaylar önceden planlı olmayan bir görüşme süreci içinde kendilerini özgürce ifade edebilme fırsatı bulurlar. Karşılıklı bir diyalog kurulur, adayların soruya yaklaşımı ölçülmeye çalışılır.
- **Baskılı görüşme**, adayın kendisini baskı altında hissetmesini sağlayacak nitelikte stresli yapılan görüşmede tahammül gücü, stresli ortamlarda görev yapıp yapamayacağı, sinirsel dengesini koruyup koruyamayacağı ölçülmeye çalışılır.
- **Grup görüşmesi**, adayları aynı anda karşılaştırmalı olarak değerlendirerek zaman kaybını önlemek ve girişim, uyum, liderlik kapasitelerini belirlemek için yapılır. Ya görüşmeci adaylara yöneltilen sorularda en doğru yaklaşımı sergileyene bakar ya da görüşmeci yerine görevlendirilen başka bir gözlemci tarafından adaylarca belirlenen konular üzerindeki tartışmalar gözlemlenir.
- **Sorun çözme görüşmeleri**, geçmişte karşılaşılan işletme sorunları için daha önce olan sorunlardan oluşan örnekler verilerek adayın soruna geliştirdiği çözümler ele alınır.
- **Sıralı görüşme**, aday sayısı sınırlı ise bu yöntem uygulanır. Adaylar sırayla görüşmecilerle tek tek görüşür.
- **Komisyon görüşmesi**, adayların her biri komisyonla görüşür. Komisyon üyelerince tek tek verilen puanların ortalaması adayın görüşme puanı olarak saptanır.

d) Referansların Kontrolü: Adayın kişiliği, güvenilirliği, geçmiş yaşantısı hakkında başkalarından alınan yazılı ve sözlü beyanlar referans olarak tanımlanmaktadır. Adaylardan özel ve iş referansı olarak iki tip referans talep edilebilir. Özel referanslar, adayı yakından tanıyan kişiler tarafından verilir ve iş deneyimi olmayan kişilerin işe alınması için rica niteliğinde olmaktadır. İş referansları ise adayın önceki işlerinde yöneticisi tarafından verilir ve kişinin performansını sorgular (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.210). Adaylar tecrübeli ise iş referansları önemlidir. Gerektiği takdirde verilen bilgilerin doğruluğu kontrol edilebilir. Referans bilgileri öznel olabilir. Bu nedenle verilen bilgilere çok fazla güvenilmemelidir. Bu bilgiler adayı olumsuz göstermez, aksine çok olumlu

imajını yaratmaya çalışır. Ancak kişinin önceki çalıştığı birkaç kuruluştaki ilgili kişilerle yapılan görüşmelerde olumlu ya da olumsuz benzer bilgiler elde edilmesi halinde ortak bir yargıya varmak mümkündür (Çalışkan, 2011, s.46).

- e) **Sağlık Kontrolü:** İş teklifinin yapılması kararının verilmesinden önce bu aşamada adayların sağlık durumlarının işin niteliğine uygun olup olmadığı araştırılır. Adaylardan sağlık kuruluşları tarafından sağlık raporları getirmeleri istenir (Koç ve diğerleri, 2012, s.279). Bu sürecin yapılmasındaki amaç, adayın o iş için gerekli fiziksel ve zihinsel sağlığa sahip olup olmadığını anlayabilmektir. Bu aşamada adaylar işletmede çalışan hekimler veya diğer sağlık kurumlarınca o işte çalışabilmek için sağlık raporu almalıdır. Seçme süreci içinde, son seçme kararının alınmasından önce ya da iş için uygun görülen adaya iş teklifinin yapılması ile birlikte sağlık ve fiziksel kontrol aşaması gündeme gelmektedir. Bütün adayları sağlık kontrolünden geçirmenin işletmeye getireceği maliyet sebebiyle genellikle seçme sürecinin sonunda yer alan bir aşamadır. Sağlık kontrolü, adayın iş için fiziksel ve zihinsel yönden uygun olup olmadığını saptamak açısından önemlidir. İşletme açısından sağlık kontrolü yapılmasının diğer bir amacı, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak sosyal güvenlik konusunda gelecekte ortaya çıkabilecek problemlerin çözümü için temel bir başvuru kaynağı oluşturmaktır. Sağlık durumu işi yapmaya uygun olan adaylar saptandıktan sonra seçim sürecinin diğer aşamalarına geçilir (Çalışkan, 2011, s.47).
- f) **Yönetici ile Görüşme ve Son Kararın Verilmesi:** Adaylar başvuruda buldukları işin yöneticisi ile görüşür. Adayların işe alınıp alınmayacağına ilişkin karar, adaydan sorumlu olacak birim yöneticisine bırakılır. Burada yönetici, adayın teknik bilgi yönünden işe uygun olup olmadığını sorgular ve son kararı verir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.210). Personel seçme sürecinde sağlık incelemesini de başarıyla geçen adaylar son bir kez daha görüşmeye çağırılır. Bu görüşme ilgili bölüm yöneticisinin ve önceki aşamalarda başarılı olan adayların katılımıyla gerçekleştirilir. İşgören seçim sürecinin amacı, kurumun aradığı özelliklere uygun adayları belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Bu karar verilirken adayların işgören seçme sürecinin tamamındaki performansları göz önüne alınır ve her bir aday için işe alınma veya alınmama yönünde karar verilir (Alkan ve diğerleri, 2012, s.483). Seçme süreci

tamamlanarak son seçme kararı alındıktan yani işletme ve iş için en uygun aday belirlendikten sonra, süreci sona erdirmek için bazı prosedürler yerine getirilmektedir. Öncelikle, işletme açısından başarılı bulunan ve iş için uygun görülen adaya iş teklifi yapılmaktadır. Bazı işletmeler, adaya sözlü olarak iş teklif etmekteyken, bazıları da ilk teklifi yazılı olarak yapmayı benimsemektedir. Bu aşamada, üzerinde anlaşılması gereken önemli konular arasında işe başlama tarihi ve ücret gibi konular yer almaktadır. Bu konular, yazılı hale getirilerek sözleşme imzalanmaktadır. İş, bazı vasıflar gerektiriyorsa, adayın bu vasıfları taşıdığını kanıtlayacak sertifika, ehliyet, diploma gibi belgeleri işletmeye sunması gerekmektedir (Şen, 2008, s.20).

Seçme Sürecinin Değerlendirilmesi: Seçme sürecinin doğru olup olmadığının denetlenebileceği en önemli alan, işgörenin işe girdikten sonraki performansıdır. Seçme süreciyle işgören performansı arasında yakın bir ilişki vardır ve bu ilişki daha önce geçerlilik olarak da tanımlanmıştır. Seçme sürecinde işe alınan işgörenin sonraki iş performansını öngörmesi temelde birden fazla seçme aracının kullanılarak aday hakkında çok yönlü bilgi edinilmesini sağlar (Tuncer ve diğerleri, 2014, s.384-385).

2.8.3. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşe yeni giren işgörenlerin en kısa zamanda üretken bir konuma gelmesi işe alıştırma olarak adlandırılmaktadır. İşe alıştırmanın olabilmesi için çalışanın yetenekleri ve kişiliği ile işin gereklerinin arasında uyum olması gerekmektedir. İşe alıştırma programlarıyla yeni işe alınanların bilgi gereksinimleri karşılanarak işi sevmeleri ve iş ortamına daha çabuk adapte olmaları sağlanır. Böylece işten alınan verim artırılmış olur (Şenol ve diğerleri, 2007, s.175). Bu aşama, işe alınan bireyin gerekli olan dokümanları insan kaynakları bölümüne bırakması ve işe başlanılan zamanda ilgili bölümde görev almak üzere işletmeye gelmesi ile başlar. İşe yeni başlayan bireylere iş yerini ve koşullarını tanıması bakımından bir işe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin uygulanması gerekir. Ortalama bir hafta ile on beş gün arasında değişen alıştırma süresi, kişinin tecrübesiz olması durumunda otuz güne kadar uzayabilmektedir. Bu süre içerisinde işe yeni başlayan işgören tek başına sorumluluk alıncaya kadar bir eğitimci veya tecrübeli bir bölüm görevlisi ile birlikte çalışır. İşe alınan işgörelere alıştırma eğitimi yanında işbaşı eğitim, konferans, seminer, kurslar gibi eğitimler de

verilmektedir. Bu durumda insan kaynakları seçim süreci tamamlanmış olur (Subaşı, 2008, s.98).

İşe alıştırma programları personelin işletmeyle bir bütün olmasına olanak verecek kadar uzun süreli olmalıdır. Bu süre altı aydan bir yıla kadar sürebilmektedir. Daha küçük çaplı işletmelerde örneğin bankalarda bu sürenin üç ay civarında olduğu gözlenmektedir. Programın amacı yeni personelin bilgilendirilmesi ve kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmelerini sağlamaktır (Şimşek, 2009, s.359).

İşletmenin tanıtımı bölümünde; örgüt yapısı, yönetim basamakları, ürün çeşitleri, üretim süreci, üretim politikaları, disiplin sistemi, işletmenin tarihsel gelişim seyri, imajı, güvenlik sistemleri ve güvenlik önlemleri gibi konular hakkında bilgiler verilir (Şimşek, 2009, s.360).

İşgören hakları bölümünde; ücret yöntemleri, ödeme günleri, izinler, çalışma saatleri, mola süreleri, sigorta düzenlemeleri, emeklilik hakları, eğitim olanakları, iyileştirme ve geliştirme konuları yer alır.

Tanıştırma bölümünde; yeni yöneticiler ile işgörenler, çalışma arkadaşlarıyla, eğitimcilerle ve danışmanlarla tanıştırılır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.176).

İşe Alıştırma Programının İçeriği: Program bütün iş alanlarını içermelidir ve işgörenlerin sorularının cevapları yazılı dokümanlarda bulunması sağlanabilir. Sonrasında işgörelere yapacakları işin tanımlarını içeren bir doküman verilir. Çalışanların işleriyle ilgili öğrenmeleri gereken unsurlar belirtilerek işgörenlerin performans değerlendirmesiyle ilgili bilgiler sunulur. Başarıları sonucu terfi imkanlarından da bahsedilmesiyle motivasyon sağlanır. İşletmenin sunduğu yazılı dokümanlarda şu bilgilere rastlamak mümkündür:

- I. İşletmemize hoşgeldiniz.
- II. İşletmemiz hakkında genel bilgiler (Örgütsel yapı, işletme felsefesi, işletmede neler yapıldığı gibi).
- III. İşletmedeki mali ve özlük haklarımız (Ücretler, ödeme periyodu, kesintiler, mesai ücretleri, sigorta ödemeleri, yıllık izin, tatiller, hastalık izinleri, hamilelik izinleri, işgörelere verilecek ödüller gibi).

- IV. İşletme politikaları (Deneme süresi, zaman kullanımı, işe başlama-bitiş saatleri, istirahat-yemek süreleri, kılık kıyafet, personel dolapları, güvenlik ile doğal afetler, iş tanımları, yetki ve sorumluluklar gibi).
- V. Kariyer programları (Terfi, eşit iş olanakları, eğitim fırsatları, personel geliştirme ve değerlendirme programları, kariyer süreci gibi).

Bu aşamalardan sonra çalışanlar departmanlarda gezdirilir, diğer çalışanlarla tanıştırılır ve kaynaşmaları sağlanır (Koç ve diğerleri, 2012, s.285-286). Çalışanların kendi bölümleri yanında diğer bölümlerini de tanımaları sağlanır ve böylece örgütsel bütünlük oluşturulur. Sonuç olarak programın başarıya ulaşması daha çabuk olur.

İşe Alıştırma Programının Faydaları: Programın örgüte sağladığı faydalar ile işgörenin işe uyumunu sağlayacak çözümler üretilebilir. Örgütsel yapıya, işgörene ve yöneticiye olmak üzere üç boyutlu fayda sağlamaktadır.

a. İşletmeye Sağlanan Faydalar

- Bütün çalışanlar önemli bir organizasyonda çalıştıklarını düşünürler.
- İyi bir oryantasyon süreci ile örgütte değer sistemi oluşmasına yardımcı olunur.
- Örgütün amaç ve önceliklerinin işgörenler tarafından anlaşılması sağlanır.
- İşletmede takım anlayışının yerleşmesi hızlanır.
- Kalite ve verimlilikte artış sağlanır.
- Tüketici beklentileri hızlı bir şekilde karşılanabilir.
- Gerekli standartların oluşturulması sağlanır.
- Kaynaklar daha etkin şekilde kullanılabilir (Koç ve diğerleri, 2012, s.286).

b. Yönetici Faydaları

- Politika ve süreçlerle ilgili bütün bilgiler çalışanlara aktarılır.
- Çalışanların işleriyle ilgili standartları iyi anlaması sağlanır.
- Oryantasyonda yönetici rolü desteklenir.
- Yönetici motivasyonunu artırır.

- Çalışanın performansı tutarlı olur.
- Organizasyondaki iletişim ile ilgili pürüzlerin yok olmasına yardımcı olur (Koç ve diğerleri, 2012, s.286).

c. İşgörene Faydaları

- İşletmenin beklentilerini çok iyi anlarlar.
- Çalışanlar örgütsel yapı içinde kendi pozisyonlarının değerini anlarlar.
- Hızlı öğrenmeleri için gerekli bilgileri alırlar ve üretkenlikleri artar.
- Takım üyesi olunması daha hızlı şekilde olur.
- İşgörenlerin motivasyonları artar (Koç ve diğerleri, 2012, s.286).

Tüm bu programlar etkin şekilde örgütsel bütünlük halinde planlandığında çalışan motivasyonunun artması sonucu verimlilik artışı gözlenir ve kalıcı olması sağlanabilir. Çalışanın örgüte bağlılığında ve uyumunda da artış sağlanır.

2.8.4. İşgören Eğitimi

İşgörenlerin, işin gereklerine göre hareket etmeleri ve verimli çalışmalar yapabilmeleri için gerekli etkinlikleri yapmaları işgören eğitimi olarak adlandırılmaktadır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.176). Başka bir tanıma göre eğitim, “Bir şeyin nasıl yapılacağıının öğrenilmesidir.” (Ivanoviç ve Collin, 2006, s.62). Çalışanlar için etkili eğitim programları, herhangi bir örgütün başarısı için giderek daha önemli hale gelmiştir (Long ve diğerleri, 2013, s.101).

Örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi örgütsel ve bireysel açıdan etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında önemli bir süreçtir. Bu süreç bireylerin yaşam boyu öğrenmelerini ve mesleki gelişimlerini etkilemektedir. İşgörenleri eğitmenin amacı, işgörenlerin kapasitelerinden bütünüyle faydalanmak ve bu kapasiteyi daha da arttırmaktır. Böylece işgörenin eğitimi sonucunda bilgi ve becerileri gelişir, organizasyonun performansı artar (Koç ve diğerleri, 2012, s.289).

İşgören eğitimi eğitilen çalışanlara ve işletmeye önemli faydalar sağlar. Yararların bazıları şunlardır (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.211):

- Üretim miktarı artar ve kalitesi yükselir,
- Üretim, yönetim ve işgören maliyetini düşürür,
- İşletmelerin karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır,
- Çalışanların kendilerine olan güvenini artırır,
- Çalışanların yeniliklere karşı olan dirençlerini düşürür,
- Çalışanların başarı güdülerini destekler,
- İş tatmini sağlar,
- Yönetici ve yönetilenler arasındaki ilişkilerini düzenler ve geliştirir.

İşgören eğitim yöntemleri; iş başı ve iş dışı olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir. İş başında eğitim dendiğinde işgöreni çalışma ortamından uzaklaştırmadan yaptığı işin başında eğitmeyi amaçlaması akla gelir. İş dışındaki eğitim yönteminde ise eğitilecek olan kişi belirli bir süre işten alınıp işletme dışında bir yerde eğitime tabi tutulur. İşgörenler bilgi, beceri ve yeteneklerini iş başında yapmalarını mümkün olmadığı durumlarda kullanılır (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.211).

Çalışanlar işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri eğitim ile kazanırlar. Eğitim ile çalışanlar daha çok başarı gösterebilirler ve terfi edebilirler (Koç ve diğerleri, 2012, s.288).

Eğitimin Amaçları: Örgütün temel amaçlarına ulaşmasındaki işlevlerinde hizmet içi eğitimin genel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanı, görevini daha verimli yapacak bir konuma getirmek,
- Çalışanlara faaliyetleri nasıl yapacağı hakkında bilgi vermek,
- Çalışanların ekip olarak nasıl çalışacaklarını öğretmek.

Hizmet içi eğitim dışında eğitimin ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçları da bulunmaktadır. Eğitimin temel ekonomik amacı üretimi ve verimliliği arttırmaktır. Eğitimin ekonomik amaçları şöyledir:

- Çalışanlara gerekli bilgi, beceri ve tutumların aşılması,
- İşletmede kontrol ve denetim yükünün hafifletilmesi,

- Büyük sorunlara yol açan iş kazalarının azaltılması ve bu durum için iş güvenliği önlemlerinin alınması,
- İşteki hata oranlarının azalması için bakım, onarım yapılması ve bunların maliyetlerinin düşürülmesi,
- Malzeme ve hammadde israfının yapılmaması adına çalışmalar yürütülmesi,
- Yeniliklere çalışanın uyumunun sağlanması için işgücü devrinin ortaya çıkardığı maliyet kayıplarının azaltılmasıdır.

Eğitim sadece üretimi arttıran bir etken olarak değerlendirilmemelidir. Eğitim işletmeyi bütünleştiren, dayanışmayı sağlayan görevler de yüklemektedir. Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını sıralamak gerekirse:

- Çalışanların motive edilerek çalıştırılması,
- Çalışanların güven duygusunun artırılması,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin artırılarak onlara terfi olanaklarının verilmesi,
- Çalışanları arasında iletişimin sağlanması,
- Çalışanlara başarılı olmanın yollarının aktarılması ve iş tatmininin sağlanması,
- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçların bütünleştirilmesi (Örücü, 2013, s.329-320).

İşgören Eğitim İlkeleri: İyi bir şekilde hazırlanmış eğitim programının uygulamaya konmasında işletmenin ve işletmede çalışan işgörenin karşılıklı yararları vardır. Eğitim, işgörenin yapmakta olduğu işi daha iyi yapmasını sağlar ve onların daha üst görevlere terfi etmesine imkan sağlar. Eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında aşağıdaki prensiplere uyulmalıdır (Ertürk, 1996, s.250-251):

- Motivasyon:** Eğitim gören çalışan eğitim sırasında teşvik edilirse daha çabuk öğrenerek eğitim faaliyeti başarılı olur. Eğitim alan çalışan eğitimini bitirerek işine döndüğü zaman teşvik edilmelidir ve hatta bazı maddi imkanlar da temin edilmelidir.
- Eğitim Sırasında Ara Değerlendirmeler:** Eğitim faaliyetleri devam ederken ara değerlendirmeler yapılarak eğitime katılan çalışanın öğretilen konuyu iyi

öğrenip öğrenmediği kontrol edilmelidir. Gerekli görülürse eğitim programının daha başarılı olması amacıyla programda gecikmeden düzeltme yapılmalıdır.

1) Eğitim-Yarar İlişkisi

Eğitimin hedefi işi yapma bakımından belirlenmiş hedefler ulaşmaktır. Eğitim faaliyetlerine katılan kişilerin bazı hedefleri vardır. Onlar da işi daha iyi yaparak daha fazla ücret almak, daha yüksek bir göreve terfi etmek vb. isterler. Eğitim programına katılan çalışan başarılı olduğu sürece bu beklenen faydaları elde edemezse işletmeye yararlı olmaz (Ertürk, 1996, s.250-251).

2) Pratik Çalışma

Belirli bir işin öğretilmesi ya da belirli yeteneklerin kazandırılması için yapılan eğitim sırasında teorik bilgilerin arasına pratik çalışmalar da katılmalıdır. Pratik olarak işlerin çalışana yaptırılması eğitim faaliyetlerinin verimliliğini artırır ve teorik bilgilerin daha iyi anlaşılmasını sağlar (Ertürk, 1996, s.250-251).

3) İş Tümü Olarak veya Parçalar Halinde Öğretmek

Öğretim tekniği bakımından bir işi bütün olarak öğretmek mümkün olabilir. İşleri parçalara bölerek kısım kısım öğretmek de mümkündür. Öğretilecek iş basit ve fazla karışık değilse hepsi birden açıklanarak öğretilir. İş çok karmaşıksa hepsini öğretmek zor olacağından iş parçalara bölünür ve sonra da bu parçaların her biri sırasıyla kolaydan zora doğru öğretilir. Sonunda işin tamamı öğretilmiş olur (Akmüt ve diğerleri, 2003, s.368-369).

4) Kişisel Farklılıklar

Eğitim grupları halinde yapıldığından bu grupların içindeki kişilerin zeka, yetenek ve diğer yönlerinin birbirinden farklı olabileceği düşünülerek hareket edilmeli ve eğitim programı buna göre yürütülmelidir (Ertürk, 1996, s.250-251).

Eğitim Türleri: Yeni çalışanları işe alıştırmak, başarılarını arttırmak ve sürekliliğini sağlamak için eğitimler verilmektedir. Bu eğitim türlerinin içine sosyalleştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, bilgi yenileme eğitimi ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimleri girmektedir (Akmüt ve diğerleri, 2003, s.368-369).

Sosyalleştirme eğitimi, işe yeni başlayan çalışanlara verilen ve çalışanların işe, işin gereklerine, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarına yardımcı olan kısa

sürekli eğitimleri kapsamaktadır. Son yıllarda organizasyonların büyümesi ve gelişmesi çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlaması sonucu daha verimli ve kaliteli, ayrıca düşük kaliteli mal ve hizmet üreterek rakip firmalarla rekabet şartlarında üst seviyelerde yer almasını sağlamaktadır. Bilim ve teknolojide oluşan değişiklikler işletme içindeki farklı yöntem, işlem ve tekniklerin değiştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla verilen eğitimlere **değişikliklere uyum eğitimi** denmektedir. Okullarda verilen kuramsal bilgilerin uygulamada kullanımları sınırlı olmaktadır. Bu kullanım alanlarını daha da genişletmek ve unutulmuş **bilgileri tazelemek**, sorunların çözümünde var olan tekniklerin yanında yeni tekniklerden faydalanılmasına olanak sağlaması bilgi tazeleme eğitimi ile mümkün olmaktadır. Bazı işletmelerde kariyer sistemi benimsenerek personelin üst düzey göreve atanması için alt görevinde deneyim kazanmış olması ve üst düzey görev için hazırlanması istenir. Bu amaçlar doğrultusunda verilen eğitime **üst düzey görevlere hazırlama eğitimi** denir (Akmüt ve diğerleri, 2003, s.368-369).

Eğitimin İşletmeye Faydaları: Eğitimin etkili verimli olması dışında birçok faydası bulunmaktadır. Bunlar (Örücü, 2013, s.320-321):

- **Performans Artışı:** Çalışanların bilgileri arttığı sürece işlerini daha verimli şekilde yapacaklardır. Böylece performans artışı olacaktır ve hedeflerine ulaşan çalışanlar ortaya çıkacaktır.
- **İşlem Maliyetlerinin Azalması:** Çalışanlar geliştikçe çalışanların hata oranı azalacaktır. Tekrarlanan işlerin sayısı da azalacak ve daha üretken bireyler olacaktır, böylece çalışan maliyetlerinde bir düşüş meydana gelecektir.
- **Düşük İşgücü Devir Oranı.**
- **Daha Memnun Müşteri:** Çalışanlar daha müşteri odaklı olduğu takdirde müşteri ihtiyaç ve isteklerini daha iyi bilirler ve müşteri memnuniyet derecesinde artış meydana gelir.
- **Düşük İş Stresi:** Çalışanlar işlerine gereken önemi vererek işlerini yaptıklarında streslerinde azalma olacaktır. Çünkü işyerindeki stresler genellikle işlerin düzgün yapılmadığından kaynaklıdır.
- **Yeni Çalışanların İşe Alınmasındaki Kolaylık.**

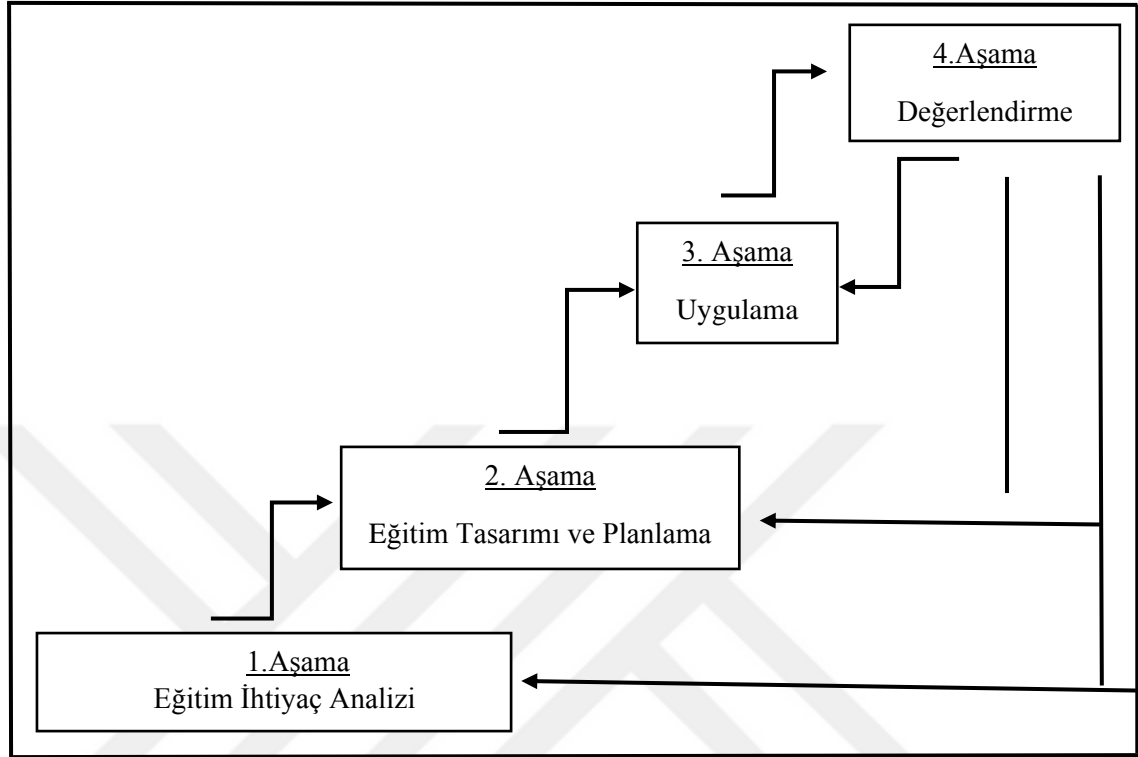
- **İş İlerleme Fırsatlarının Artması:** Hangi çalışan terfi etmeli sorusuna cevap arar. Eğitim çalışanın yükselme ile ilgili hedeflerini gerçekleştirme imkanı vermektedir.
- **Yüksek Moral.**
- **Çalışanlar Arasındaki İlişkinin Artması:** Çalışanlar arasındaki beşeri ilişkiler arttırıldığı takdirde güven ortamı oluşturulur ve ilişkiler daha sağlıklı olur.
- **Daha Fazla Profesyonel Çalışan:** Profesyoneller işlerini yapabildiklerinin en iyisini yapma çabasında olurlar. Bunu da ancak etkili bir eğitim ile gerçekleştirirler.
- **Yüksek Seviye İş Kalitesi.**
- **Artan Gelir.**

Eğitimde İzlenen İlkeler: Organizasyonlarda etkili eğitim planlarının uygulanması amacıyla uyulması gereken bazı ilkeler mevcuttur. Bunları kısaca açıklamaya çalışalım.

- a) **Eğitimin Sürekliliği:** Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşması için sarf edilen çabalar devamlı olmalıdır. Daha çok endüstride hızlı değişen ve gelişme gösteren işletmelerin teknolojik şartlara uyum sağlayarak kendini sürekli yenilemesi gerekmektedir. Eğitimde devamlılık sağlandığı takdirde çalışanlara ani bir değişim olduğunda yeni koşullara uyma olanağı oluşur.
- b) **Eğitimde Fırsat Eşitliği:** Eğitim faaliyetlerinden eğitim ihtiyacı olan bütün çalışanların faydalandırılmasıdır. Eğitimin belirli bazı kesimlerin tesiri altında bırakılmaması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- c) **Planlı Bir Eğitim:** Eğitim faaliyetlerinin belirli bir plan ve program dahilinde oluşturulmasıdır.
- d) **İlgili Kişilerin Etkin Katılımı:** Eğitim programının başarılı bir sonuç vermesi istendiğinde eğitimi alan kişiler etkin katılmalıdır. İşteki etkinliğin artması için kişilerin gelişmesinin sağlanması gereklidir. Eğitim faaliyetlerinin alınması kararını alan işletmeler başta konuyla ilgili politikaları belirlemelidir (Örücü, 2013, s.323-324).

İşgören Eğitim Süreci: Burada önemli olan konu hangi çalışana hangi eğitimlerin hangi amaçla verilmesi gerektiğidir. Eğitimi bir süreç olarak düşündüğümüzde bu

sürecin aşamaları; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, analizi, eğitim tasarımı ve planlanması, geliştirme, uygulama ve değerlendirmedir.



Şekil 3. İşgören eğitim süreci

Kaynak: Koç, H., Topaloğlu, M., (2012). S.289. İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi. Seçkin, Ankara.

Eğitim faaliyetleri sonucunda kişinin bireysel ve mesleki gelişimi sağlanır. Böylece bireylerin örgütlerine karşı olan bağlılıkları artar ve sonuç olarak da yüksek performans gösterirler.

1.Aşama-Eğitim İhtiyaç Analizi: Eğitim ihtiyacının ve amaçlarının belirlenmesi için örgütsel düzeyde, faaliyetler düzeyinde ve bireysel düzeyde analizler yapılmalıdır. Örgütsel düzeyde yapılacak olan analizlere bakıldığında işgücü maliyetleri, örgütsel iklim, üretilen çıktılarının miktarı ve kalitesi gibi örgütsel etkinliği etkileyen konulara bakılmalıdır (Taslak ve diğerleri, 2014, s.298). Örgütsel analizlerde işgücü maliyeti, çıktının miktarı ve kalitesi gibi farklı etkinlik ölçütleri dikkate alınır ve eğitim gereksinimi olan alanlar belirlenir (Akmüt ve diğerleri, 2003, s.369).

2.Aşama-Eğitim Tasarımı ve Planlaması: Eğitim programları, yöntem ve teknikleri birinci aşamada gerçekleştirilen ihtiyaç belirleme analizine uygun şekilde tasarlanmalıdır (Taslak ve diğerleri, 2014, s.298). Bir eğitim planında içerik olarak bulunması gereken maddeler şunlardır (Koç ve diğerleri, 2012, s.290):

- Programın adı,
- Eğitimcinin ya da eğitimcilerin adı,
- Eğitimin tarihi ve süresi,
- Eğitimin içeriği,
- Hangi araç ve gereçlerden yararlanılacağı,
- Kullanılacak eğitim yönteminin neler olduğu,
- Eğitimin yeri.

Eğitim programları oluşturulurken birtakım dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Örücü, 2013, s.324):

- Eğitimlerin yıllık olarak planlanması ve uygulamasına önem verilmelidir,
- Çalışan eğitimlerinde kurum içinden bir eğitici seçilerek çalışanlar içinden kendini geliştirmiş şef konumundaki kişilerden eğitici yetiştirilmelidir,
- Eğitimin düzeyine dikkat edilmeli, iş saatleri dışında genellikle sabah saatlerinde yapılmalıdır. Ancak çalışanların yorgun olmamasına dikkat edilmelidir,
- Gerekli motivasyon koşulları oluşturularak eğitimin neden gerekli olduğu en iyi şekilde anlatılmalıdır,
- Aktif katılım sağlanacak şekilde öğretim yöntem ve teknikleri kullanılmalıdır. Modern araç gereçlerin kullanılması, ortamın arada havalandırılması gibi faktörler katılımı arttırabilir.

3.Aşama-Eğitimin Uygulanması: Eğitim programının planlanan şekilde yürütülmesi uygulama aşamasıdır. Eğitimci eğitim faaliyetlerinin belirlenmiş şekilde gereksinimleri karşılayıp karşılamadığının incelemesi gereklidir. Bu kısımda belirlenen eğitim yöntem ve araçları uygulanır. İhtiyaçların maliyeti, sürenin belirlenmesi, katılımın sağlanması gibi konular dikkate alınmalıdır. Çalışanların eğitimi beceri ve yeteneğe dayalı olurken

yöneticilerin eğitimi kavramsal bir içeriğe sahip olmalıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012, s.290-291).

4.Aşama-Eğitimin Değerlendirilmesi: Eğitim sürecinde en son gerçekleştirilen konu eğitimin değerlendirilmesidir. Değerlendirmede kimlerin görev alacağı konusu önemlidir. Değerlendirme eğitim örgütü tarafından da yapılabilir. Ayrıca eğitime katılanlar da bu değerlendirmeyi yapabilmektedir. Değerlendirme sürecinde ele alınan değerlendirme türleri olarak ön değerlendirme, ara değerlendirme, son değerlendirme ve izleme değerlendirmesi olarak dört şekilde olmaktadır. Ön değerlendirme, eğitime katılanların durumunu görmek adına yapılmaktadır. Ara değerlendirmede eğitim sırasında eğitimin akışı, yöntem ve araçların uygunluğu saptanmaya çalışılır. Son değerlendirmede eğitim hedeflerine ne kadar ulaşıldığı belirlenir. İzleme değerlendirmesinde ise eğitim ile kazanılan bilgi, beceri, davranışların zaman içindeki etkileri izlenir (Taslak ve Kara, 2014, s.298-299). Değişimin oluşmasının sağlanması için çalışanların öğrenmeye ve değişmeye istekli olmaları gerekmektedir. Neyi, nasıl yapacaklarını bilmeleri ve değişim sonrasında ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Pynes, 2009, s.323).

İşgören Eğitim Yöntemleri: Eğitim yöntemleri öğrenme çıktılarının geliştirilmesi ile ilgilidir. Eğitim yönteminin duruma en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. Böylece kalite ve eğitimin kullanılabilirliği artar. İşgören eğitiminde kullanılan yöntemler çok çeşitlidir (Örücü, 2013, s.332).

- a) **İş Başında Eğitim:** İşyerinde çalışanların ya da üst kademedeki bulunanların günlük olarak bulunduğu pozisyonda ne iş yaptığının gösterilmesi iş başı eğitim olarak adlandırılmaktadır. Yöneticiler belirli zamanlarda astlarına hedefler göstermelidir, onlara yetki ve sorumluluk vermelidir, en iyi çözüm yöntemlerini bulma fırsatlarını vermelidir. Böylece astların görüş açısı gelişir, kendilerine güvenleri artar, sorunlara bir üst gibi hareket etme alışkanlığı oluşur. Yöneticiler iyi bir yetiştirici olmak için kendine ve astlarına güvenmelidir (Örücü, 2013, s.333).

İş başında eğitim dört aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar;

- İşgörenlerin iş başında eğitime hazırlanması,
- Çalışanlara yapılacak işlerin gösterilmesi,

- Gösterilen işin işgörene yaptırılması,
- Çalışanın yaptığı işlerin eğitici tarafından izlenmesi.

İş başında eğitimin olumlu sonuç verebilmesi için görevli eğitimcilerin yetenekli, istekli ve önceden eğitim almış olması gereklidir. Eğitim esnasında çalışanların katılımı sağlanmalı ve uygulamalar hakkında görüşleri alınmalıdır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.176).

İş başı eğitim yöntemleri içinde geleneksel eğitim yöntemi, işe alıştırma eğitimi (oryantasyon), iş değiştirme yoluyla eğitim (rotasyon), monitörlerce uygulanan eğitim ve staj yoluyla eğitim yer almaktadır. Bunlardan kısaca bahsedelim. **Geleneksel eğitim yöntemi** eğitim yöntemleri içinde en eskisidir. Kolay ve ucuz olması nedeniyle şirketler tarafından uygulanmaktadır. Yöntemin amacı organizasyona yeni gelen çalışanın tecrübe sahibi olan ustabaşından eğitim almasıdır. Basit işlerin eğitiminde etkili bir yöntemdir. **İşe alıştırma eğitimi (oryantasyon) yönteminde**, yeni çalışanın işe ve işletmeye yabancılaşmasının önüne geçmek, sosyal kaynaşmayı sağlamak ve becerisizlik duygusunun yok olmasını sağlamak amaçları arasında yer almaktadır. Yeni işe giren çalışana organizasyonda uzun zaman çalışacağı düşünülerek örgütün yapısına ve ortak amaçlara, kurallara, iş güvenliği ve sağlık koşullarına, çalışana sağlanan sosyal olanaklarına, işletmenin esas sorunlarıyla ilgili bilgileri aktarmak amaçları arasındadır. **İş değiştirme yoluyla eğitim (rotasyon)** yeni bir tekniktir ve etkilidir. Çalışanın yetişmesi ve gelişmesi amacıyla çeşitli işlerde belirli aralıklarla çalıştırılması bu yöntemin en belirgin özelliğidir. İlerleyen zamanda üst görevlere terfi edecek bireylerin işletmede bulunan farklı görevleri daha yakından tanımasını sağlamak, teknik ve yönetsel becerilerini geliştirmek amaçları arasındadır. **Monitörlerce uygulanan eğitim yöntemi** ile kalifiyeli işçi, usta, ustabaşı ya da teknisyenlerin arasından seçilen monitör adı verilen kişilerin işçi eğitimine yöneltmesi yoluyla çalışanlar en iyi şekilde yetiştirileceği düşünülür. **Staj yoluyla eğitimde** ise organizasyonlar kendi çalışanlarının çocuklarına ya da farklı eğitim kurumlarındaki başarılı öğrencilere staj yoluyla farklı alanlarda ve yerlerde eğitim sunarlar. Staj ile ileride terfi alacak olan kişilerin görevlere ilişkin çalışma ortamı koşullarını tanıma, işlerin öğrenimi ve mesleki sorumluluğu taşımayı öğretme yapılabilir (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2011, s.334-335).

- b) İş Dışında Eğitim:** Çalışanların işlerini yaptıklarını yerin dışında kurum içinde veya kurum dışında yapılan eğitime iş dışı eğitim denir. Bu eğitimle işgörenlere

işleriyle ilgili kuramsal bilgiler verilir. Böylece çalışanların düşünsel yeteneklerinin gelişmesi sağlanır. Kurum dışında yapılan eğitim, eğitilecek çalışanların kurum dışına gönderilmesiyle yapılan eğitimdir (Şenol ve diğerleri, 2007, s.177). Teorik derecedeki bilgilerin etkin bir şekilde aktarılmasında, düşünsel yeteneklerin gelişmesinde, biçimsel bir şekilde öğrenme olanağı sağlamasında, çalışanların öğrenme arzusunun ve eğitim bilincinin geliştirilmesinde ve pedagojik metodları bilen, uzman eğitimcilerden faydalanma olanağı bulmasında yardımcı olur (Örücü, 2013, s.334). İş dışı eğitim yöntemleri içinde konferanslar, grup tartışmaları, seminerler, inceleme gezileri ve kurslar da yer almaktadır. **Konferanslar**, farklı konularda çalışanların bilgi düzeylerini geliştirmek ve arttırmak adına belirli zamanlarda işletmeler konferans düzenlerler. Klasik bir eğitim yöntemidir. Faydalı ve gerekli konularda geniş dinleyici kitlesine sahiptir (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2011, s.333). **Grup tartışmaları** konferans şeklinde yapılabilmektedir. Sayıları 8-12 kişiden oluşur. Bir yönetici başkanlığında toplanıp yönetsel sorunları tartışma tekniğidir. Burada amaç bilgi arttırmak ve belirli davranışlar kazanmaktır. Grup yöneticisi becerikli olmalıdır. Her konu grup tartışmasına elverişli olmayabilir (Örücü, 2013, s.334-336). Firmalar yüksek ve orta kademe yöneticilerini organizasyon dışında farklı organizasyonlarca düzenlenmiş **seminer** çalışmalarına gönderirler. Bu seminerlerin konuları çoğu zaman güncel olmaktadır. İnceleme gezileri son yıllarda eğitim içeriğine alınmıştır. Benzer işletmelerde olan çalışma teknikleri, koşulları, farklılıkları, benzerlikleri ve teknolojik gelişmeleri çalışanların bilgilerini arttırmaktadır. **Kurslar**, çalışma saatleri dışında işçi, çırak, monitörler veya orta ve üst yöneticilerin seviyesinde farklı konularda çeşitli eğitimler verilir (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2013, s.333-334).

- c) **Örnek Olay Çalışmaları:** Çalışanların önemli kararları nasıl aldıklarını, bu kararları nasıl uyguladıklarını veya belirli sorunları nasıl çözdüklerinin anlatıldığı özel bilgilerin incelenmesi yöntemidir. Grup tartışması yöntemine benzemektedir. Eğitilecek çalışanlar sorunları inceleyip bunlardan çeşitli ilkeler çıkarmaya elverişli kişilerse bu yöntemden fayda sağlanabilir (Örücü, 2013, s.338-340).
- d) **Rol Oynama Yöntemi:** Bireyleri gerçek iş hayatına alıştıran, diğerleriyle beşeri ilişkileri geliştirmesini sağlayan, işbirliğini aşıl原因, sorunlara çözümler

aramaya yönelten bir yöntemdir. Bu yönetime katılanlar o an için içlerinden geldiği gibi davranırlar. İşgörenin de durumlara karşı anlayışı ve hoşgörüsü gelişir (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2013, s.333-334).

- e) **Evrak Sepeti Tekniği (In Basket Training):** Eğitime katılanlar gerekli buldukları her türlü bilgiyi masalarının üzerindeki evrak sepetinde bulurlar. Evrak sepetlerinin içindeki evrakların benzer olması sağlanır, böylece karşılaştırmalarda kolaylık sağlanır.

Bu yöntem eğitime katılanların analiz, sentez ve yazı yazma yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlar. Malzemeler de olabildiğince gerçekçi olmalı ve eğitim amacına hitap etmelidir. İleri derecede uzmanlaşma imkanı yaratır. Yöntem yapay koşullar arasında düzenlendiğinden ve kişisel çalışmaya ağırlık verdiğinden insan ilişkilerini geliştirme yönü zayıf olmaktadır (Örücü, 2013, s.338-340).

İşgören Değerlemesi: İşgörenlerin gösterdikleri başarı neticesinde önceden belirlenen standartlara göre puanlanarak derecelendirme yapılmasıdır. Değerleme bazı örgütlerde üç ayda bir, bazılarında ise yılda bir yapılmaktadır. Çalışanlara eksik yönlerini hatırlatmak, ücretlerini belirlemek, terfiler için gerekli nitelikleri saptamak, verilecek eğitim gereksinimlerini belirlemek, iş tasarımında yanlışlık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılır.

Çalışan değerlemesinde dört özellik bulunmalıdır. Bunlar;

- Çalışanların işle ilgili davranışlarının gözleminin yapılması,
- Değerleme sistemini basit, kolay ve anlaşılır şekilde oluşturmak,
- İşlerin başarı kriterlerini önceden belirlemek,
- Değerlendirme sonuçlarını çalışanlara aktarmak.

Çalışan değerlemesinde bireysel değerlendirmede kullanılan iki yöntem vardır. Bunları kısaca açıklayalım.

- a) **Boyutsal Ayırma Yöntemi:** Değerlendirmeyi yapan görevliye önceden hazırlanmış çizelge verilir ve bu çizelgeye göre çalışanları değerlendirmesi istenir (Şenol ve diğerleri, 2007, s.177).

- b) **Kontrol Listesi Yöntemi:** Çalışanın işiyle ilgili konular arasından çalışan için uygun olanlar işaretlenir ve her ifadeye uygun puanlaması yapılır, sonrasında bu puanlar toplanarak değerlendirme puanı elde edilir (Şenol ve diğerleri, 2007, s.178).

Bireysel değerlendirme yöntemlerinin aksine grup değerlendirme yöntemlerinde çalışan grubun diğer üyeleriyle karşılaştırılarak puanlaması yapılır. Her işgörenin başarı puanı kendi kişisel başarısı tarafından değil de grubun diğer üyelerinin başarısı tarafından belirlenir. Çalışan değerlendirmede kullanılan iki yöntem vardır. Bunları kısaca açıklayalım.

- 1) **Sıralama Yöntemi:** Değerleyen kişi tarafından grubun tüm üyeleri en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Üretim departmanında on kişiden oluşan bir takım düşünülün. Çizelgenin en başına takımın en başarılı çalışanın adı yazılır. Listenin en sonunda da takımın en başarısız çalışanın adı yazılır. Kalan sekiz üye alt alta sıralanır. Yöntem basit ve pratiktir; ancak sıralar arasındaki başarı dereceleri çok açık ve net ortaya konamaz (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.215-216).
- 2) **Puan Dağıtım Yöntemi:** Değerleyene grup üyelerine dağıtılmak için 100, 200, 300 gibi belli olan bir puan verilir. Değerleyen bu puanları grup üyelerinin başarısına göre dağıtımını yapar (Şenol ve diğerleri, 2007, s.179).
- 3) **Zorunlu Dağıtım Yöntemi:** Grup normal çokluk dağılımına göre sıralanır. Buna göre % 10'u çok iyi ve çok kötü, % 20'si iyi ve kötü, % 40'ı orta olarak değerlendirilir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.216).
- 4) **Faktör Karşılaştırma Yöntemi:** Diğer yöntemlerden farklı bir yöntemdir; çünkü pazardaki ücret oranlarıyla işletmede oluşan ücret düzeyini sistematik biçimde birbirine bağlar. Yöntem uygulanırken önemli işler tespit edilir ve bu işlere ilişkin faktörler karşılaştırılır. Önemli işlerin faktörlere göre parasal değerlerine bakılarak işin toplam parasal değeri bulunur (Taslak ve diğerleri, 2014, s.300).

2.9. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, örgütte çalışan personelin performanslarını adaletli olarak değerlendirebilmek amacıyla oluşturulan bir sistemdir. Bir kuruluşta işgörenler hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bilmediğinde, motivasyonlarında ve örgüte

olan güvenlerinde azalış olmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.210). İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birini oluşturan işgören değerlendirme, personelin işinde gösterdiği başarıyı, işin gereklerine ve önceden belirlenen standartlara göre değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Amaç başarılı ve başarısız olan işgörenleri birbirinden ayırmaktır (Şimşek ve diğerleri, 2015, s.298). İşletmenin birey ile yaptığı iş anlaşmasının şartlarının hangi ölçüde gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerini ne ölçüde işe yansıttığını bireyin işindeki başarısı, görev tanımındaki durumlara erişip erişmediği, kariyer planlamasının hangi seviyede olacağı ve hangi ölçüde sağladığı performans değerlendirmeyle belirlenmiş olacaktır. Bu bilgiler sayesinde yöneticiler bireylerin terfi edilmesi, kariyer planlamasının yapılması, ücretinin artırılması, görevinin değiştirilmesi gibi kararlara ulaşabilirler (Bayraktaroğlu 2006, s.103). Performans değerlendirmeden beklenen amaç performansı en yüksek seviyeye çıkararak verimliliği arttırmaktır. Performans değerlendirme sonucunda gereken alanlarda eğitimler verilmektedir. Performans değerlendirme sistemi, işle ilgili olmalı, standartlara sahip olmalı ve kabul edilebilir kriterlere dayanmalıdır. İşletmeler açısından en iyi sonuç veren bir değerlendirme sistemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuç vermeyebilir (Özgen ve diğerleri, 2011, s.156).

Herhangi bir örgütün performans yönetimi programlarının başarısı ya da başarısızlığı, iş hedefleri ve tutumları ile uygulamaları ve operasyonlarından sorumlu olanların becerilerine bağlıdır. Değerlendirme sürecinde çalışanın performansı hakkında bilgi toplamak için birçok yöntem vardır. Bu bilgiler çalışanların organizasyonel ihtiyaçları için kullanılır (Long, Ajagbe ve Kowang, 2013, s.100). Çalışanların performanslarını etkileyen iç ve dış etkenler vardır. Çalışanın zamanını kötü yönetmesi, işinden memnun olmaması, beklentilerinin yetenekleri doğrultusunda olmaması, yöneticileri ile anlaşamaması, işyerinde adaletsiz davranışların olması iç faktörlere örnek verilebilir. Çalışanın işini gerçekleştirmek için doğru ekipman veya araçları bulamaması, iş tasarımının yanlış olması, motivasyon etkenlerinin olmaması, yönetim desteğinin eksik olması, çalışanın becerileriyle işinin uyumsuz olması dış faktörlere örnek verilebilir (Dia, 2012, s.355).

Performans değerlendirme kısaca, en az üç aydır görev yapan işgörenin iş tanımlarında anlatılan yetki ve sorumluluklarını hangi ölçüde yerine getirdiklerinin veya bunlar doğrultusunda eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden dönemsel olarak

değerlendirilmesine yönelik çalışmaların tamamıdır. Performans değerlemenin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Savaş, 2005, s.7):

- İşgörenin, görevleriyle ilgili gerçekleştirmesi gereken hususları açıklığa kavuşturmak, hedefleri belirlemek ve bunları nasıl başaracağını saptamak, üretici ve yaratıcı iş ortamına katkısını üst seviyelere taşımak, kendi değerlendirmesi ile amirlerinin değerlendirmesini kıyaslama imkânı elde etmek,
- Sektördeki ilerlemelere paralel olarak daha verimli, gelişmelere açık, bilgili işgörenlerle çalışarak, performans standartlarının en üst seviyede olduğu bir ortam oluşturmak,
- Bütün çalışanları şirketin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun şekilde standartlara ulaştırmak,
- İşgörenin, performansları dahilinde amirleriyle diyalog halinde bulunarak bilgi almasını sağlamak,
- İşgörenin iş başındaki performansını ölçmek, kariyerini planlamak, şimdiki ve gelecekteki görevleriyle ilgili özelliklerini, eğitim gereksinimlerini, kabiliyet ve becerilerini tespit etmektir (Kızıloğlu, 2012, s.26-27).

Performans değerlendirme farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Örneğin, başarımların değerlendirilmesi, işgören boylandırması kullanılan terimlerden bazılarıdır (<http://www.mevzuatdergisi.com>, 2016). Performans değerlendirmeleri ile performans problemlerinin çözümlenip açığa kavuşması, hedeflerin saptanması, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarda bir takım kararlar verilebilir. İşveren açısından performans değerlendirmenin öneminden bahsedilecek olursa, her girişimci, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgilenmek ister. İşgören açısından bakacak olursak çalışan, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister (Akın, 2012, s.34-35).

Kurumların yapısının birbirlerinden oldukça farklı olması, görev dağılımının niteliği, görevde başarılı kabul edilebilmek için gerekli olan ölçütler, farklı performans değerlendirme sistemlerini gerekli hale getirmektedir (Akın, 2013, s.27). Firma performanslarının ölçülmesi doğrultusunda karlılık, büyüme ve personel devir hızı hakkında bilgiler edinilebilecektir (Daud, 2006, s.8).

Performans değerlendirmenin kurum ve çalışanlar açısından birçok yararı vardır. Bunları sıralayacak olursak;

- İşgören açısından bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır,
- İşgörenler ile yöneticileri arasından iyi bir iletişim kurulması ve iletişimin geliştirilmesine yardımcı olur,
- İşgörenlerin daha yakından tanınmasını sağlayarak kariyer yönetimine katkıda bulunur,
- Performans değerlendirmenin hedefi, çalışanın kendi çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmasının sağlanmasıdır,
- İşgörenlerin kendilerini tanımalarını ve eksikliklerini gidermelerini sağlar,
- İşgörenlerin ne derece eğitim ihtiyacı olduğunu belirler,
- Çalışanların hedeflerine ne derece ulaştıklarını gözlemlenmelerini sağlar,
- Kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.211),
- Üstlerinin, yaptıkları performanslarıyla ilgili düşüncesini bilmesini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar,
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder (Esen, 2007, s.19),
- Ücret standartlarını belirlemek ve başarı artışlarını ödüllendirme ile teşvik etmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli personeli seçme,
- İşgörenin işe devamını sonlandırmak ya da şuan ki durumlarına bakılarak başarısız olanları seçmek,
- İşgücü planlaması yapmak amacıyla personel envanterini hazırlamak (<http://www.mevzuatdergisi.com>, 2016),
- Yöneticiler açısından koçluk ve yönlendirme yapılacak performansı düşük çalışanları belirlemelerine yardımcı olur, bireysel verimliliği artırır, takım çalışmasının artmasını sağlar, yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olur,
- Şirket açısından kurumsal hedef ve amaçların çalışanlarca öğrenilmesini sağlar, yönetim bilgi sistemine yardımcı olur, iş yerinde sağlam diyalogların kurulmasına yardımcı olur, şirketin örgütsel verimliliğini artırır, örgüt genelinde eğitim ve gelişim gereksinimlerinin tespit edilmesini sağlar, insan kaynakları sistemlerinin denetiminde kaynak sağlar (Esen, 2007, s.19-20).

Performans değerlemenin faydaları yanında birtakım zararları da vardır. Bunlar (<http://www.mevzuatdergisi.com>, 2016):

- Adil bir performans değerleme sistemi yoktur, bu durum çalışan motivasyonunu azaltır,
- Eleřtiriyi kabul etmeyen çalıřan dūřınılduęunda, gūnlük çalıřmalarda verimi azaltır,
- alışan, planı iyi yapılmayan sistemlerle ilgili olumsuz deneyimleri varsa değerlendirme işlemine şüphıyla yaklaşabilir,
- Deęerleme yapan insanlar birçok zaman kōtū puan vermekten kaçındıęında bu durum sorunlara yol açabilmektedir,
- Değerlemeyi etkileyen taraflı ya da ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerleme programlarının uygulanması bir yandan vakit alırken bir yandan da çok pahalı olabilmektedir.

Performansta geri dōnūřim sağlandığında, çalışanlara geçmişteki performansları hakkında nitel ya da nicel bilgiler vermektir. Çalışanların, iř tanımlarında ve iř analizlerinde belirlenen standartlara hangi ölçūde yaklaştığına dair geri bildirim oluşturarak çalışan performansı arttırılmaya çalışılır (Kaya ve Kesen, 2014, s.101).

2.9.1. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

Performans yōnetimi çok önemli bir insan kaynakları sorunudur. Amacı, bireysel performansı ve potansiyelini maksimize ederek genel verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktır (Sze, 1995, s.17). İřgōren değerlendirmesi yapılırken değerlendirme sūrecinde bazı sorunlarla karşı karşıya kalınabilmektedir ve bu sorunlara tutarlı ōzūmler getirildiği takdirde istenen sonuçlara ulaşılabilecektir. Bu sorunlar (Deadrik ve Gardner, 1999, s.22);

- Değerlendirmeyi kimin yapacağı sorunu,
- Değerlendirmeye personelin kendisinin, yaptığı iş miktarının veya her ikisinin birden konu olacağı sorunu,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırılmasının hangi durumlara gōre yapılacağı sorunu,
- Değerlendirmenin objektif olma sorunu,
- Değerlendirmede gereksiz esneklik sorunu,

- Değerlendirmenin personel açısından olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Değerlendirme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Değerlendirmenin hizmetlerinin hangi zamanda yapılmasının daha doğru olacağı sorunu.

Performans değerlendirme sistemi bazı nedenlerden dolayı başarısız olabilmektedir. Bu nedenler (Deadrik ve Gardner, 1999, s.22);

- Üst yönetimin sözleriyle ve davranışlarıyla performans değerlendirme sistemine destek vermeleri,
- Orta kademe yönetimin, sistemin gerçekleştirilme çalışmalarına dahil olmaması ve bu nedenle hedef koymanın zaman kaybı olduğunu düşünmeleri,
- Yönetici ve çalışana yeterli eğitimin ve devamlı rehberlik hizmetinin yapılmaması,
- Uygulama sonuçlarına göre sistemin etkinliğinin ölçülmemesi ve güncelleştirilmemesi.

2.9.2. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar şunlardır: (<http://www.mevzuatdergisi.com>, 2016).

Halo Etkisi (Halo Effect): Çalışanın çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirmenin yapılması.

Boynuzlama Etkisi (Horns Effect): Halo etkisinin tersidir. Yani çalışanın özellikle zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirilmesinin yapılmasıdır.

Merkezi Eğilim (Central Tendency): Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama olarak toplanıp değerlendirilmesidir.

Müşamaha Etmek (Leniency): Değerlendiricilerin çalışana hak ettiği kadar fazla puan vermesidir. Fazla hoşgörülü davranarak olduğundan fazla yüksek puanla değerlendirmektir.

Tolare Etmemek (Severity): Değerlendiricilerin çalışana hak ettiğinden daha az puan vermesidir.

Benzerlik Hatası (Similar-to-me): Bazı değerlendiricilerin, çalışana, yaşam öyküsü, hareketleri vb. nedenlerle kendilerine benzettikleri için ona yüksek puan vermeleri durumudur.

Farklılık Etkisi (Contrast Effect): Değerlendiricilerin çalışana bireysel performans değerlendirme ölçütlerinden ayrı birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirilmesi durumudur.

2.9.3. Performans Değerleme Yöntemleri

İşgörenlerin performans seviyelerinin saptanması için kullanılan birçok performans değerlendirme yöntemi vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindedir ve bazıları da geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir (<http://www.mevzuatdergisi.com>, 2016). En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden kısaca bahsedelim.

Grafik ölçüm yöntemi en eski ve en çok kullanılanıdır. Değerlendirmeci, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi ölçütleri birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır (<http://www.mevzuatdergisi.com>, 2016). **Sıralama yönteminde** birinci derecedeki üst konumda olan yöneticiler, çalışanların başarılarına göre sıralamasını yaparlar. Karşılaştırma yapılırken tüm çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir ya da daha fazla nitelik açısından en iyi olandan en zayıf olanına doğru sıralanır. Bu yöntemde çalışanlar bütün olarak ele alınır. Böylece çalışanlar arasında en iyi ve en kötü seçilerek işe başlanır (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2011, s.337). **İkili karşılaştırma yönteminde** çalışanların birbiri ile karşılaştırılması için oluşturulan özel bir değerlendirilmedir. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile çalışanların isimleri yazılarak isimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirildikten sonra her satırdaki kişinin sütundaki diğer kişi ile karşılaştırması yapılır. En çok seçilen personel en başarılı personel olarak kabul edilir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.211-212). **Zorunlu dağılım yönteminde** grafik ölçüm yöntemindeki olumlu değerlendirme eğiliminin engellenmesi amacıyla değerlendiriciye hangisinin yüksek puana sahip

olduğu kolay kolay kestirilemeyecek bazı ifadeler verilir. Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. **Davranışsal beklenti skalaları yönteminde** kişiden farklı performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmektedir. Bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Ancak değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. **Kritik olay yönteminde** değerlendirmeci, çalışanların işlerini yürütürken yaptıkları fazla olan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder buna kritik olaylar adı verilir (<http://www.mevzuatdergisi.com>, 2016). **Amaçlarla değerlendirme yönteminde** amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlendirilmesine uygulanmasıdır. Yöntem belirli çizgilerle kişilik veya kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakılır ve değerlendirme yapılır. **Takıma dayalı değerlendirme yönteminde** son zamanlarda organizasyonlar yönetim teknikleri açısından takım bazlı olarak çalışmalarını yürütmektedirler. İşletmede belirli bir dönemde oluşturulan takımların ortaya koyduğu başarılar, süreç iyileştirmeleri, müşteri memnuniyetleri gibi kriterlere göre ölçümler yapılır. Takım üyeleri ödüllendirilir ve kişinin takım çalışmasına katkısı değerlemeye alınır (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2011, s.338). **360 derece performans değerlendirme yönteminde** ise karma değerlendirme yapılan bu yöntem değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu isimle kullanılmaktadır. Bütün yöneticilere ve çalışanlara kendilerini ve birbirlerini değerlendirme olanağı sunmaktadır (<http://www.mevzuatdergisi.com>, 2016). Günümüzde ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’ de en çok üzerinde durulan uygulamalardan biridir. Bu yöntemde çalışanın performansı şu faktörler neticesinde değerlendirilir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012, s.212-213);

- İş arkadaşları,
- Yöneticiler,
- Astlar,
- Müşteriler,
- Kendisi.

Yöneticiler etkin ve nesnel performans değerlendirme sistemi kurarak çalışanların performanslarını birbirinden ayırt etmelidir. Bu durum çalışana işe motive ederken sağlıklı ve iyi bir örgüt yapısının kurulmasına olanak sağlayacaktır.

2.10. Ücret ve Ücret Yönetimi

2.10.1. Ücretin Tanımı ve Niteliği

Harcanan emek ya da yaptırılan iş sonucunda işverenin çalışana para veya mal olarak ödenmiş olduğu bedel olarak tanımlanan kavram ücrettir. Kısaca görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi karşısında hak ettikleri paradır. Ücret, bir geçim kaynağıdır ve çalışan ile onun yaşam şartlarını bir maliyet unsuru olarak işletmelerin karlılığı ve ulusal gelirin en önemli unsurudur. Bu nedenle devlet ve toplumu yakından ilgilendirmektedir ve devlet zaman zaman ücret yönetimine müdahale etmektedir (Örücü, 2013, s.403-404). İK profesyonelleri ve hat yöneticiler, idare performansı, ücretlendirme politikası idaresi, eğitim gibi tüm önemli uygulamaları sağlamak için çalışmak zorundadır ve çalışan ilişkilerini etkin bir şekilde yürütmelidir (Long ve diğerleri, 2013, s.100). İşletme içinde veya dışında adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermek organizasyonlarda ücret yönetiminin amaçları arasındadır. Adil bir ücret sistemi işletmelere bazı faydalar sağlamaktadır. Bunlar (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.217):

- Nitelikli çalışanları organizasyona çekmeyi sağlar,
- Çalışkan ve verimli çalışanın örgütte kalmasını sağlar,
- Çalışanın içten gelen bir istekle çalışmasını sağlar,
- Çalışanın moralini yükseltir,
- İşgücü devir hızını en az dereceye indirir.

Organizasyonların bir diğer amacı da işletmeye rekabet gücü kazandıracak çalışanların işletmede kalmalarını sağlayarak işletme karlılığını arttırmaktır. Bunun yolu da adil bir ücret ödenmesinden geçmektedir. İşgörenin hak ettiği ücreti verme durumu oldukça önemlidir. Bir yönetici etkili bir ücret sistemi planlamalı, geliştirebilmeli ve yönetebilmelidir (Örücü, 2013, s.403-404).

Organizasyonlarda ücretin nasıl belirleneceğine ilişkin ücret politikalarını oluşturma aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlardan aşağıda bahsedilmektedir:

- İşletmelerin kullandığı sistemler “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda olmalıdır.
- Çalışanların verimliliğine dikkat edilmelidir.
- Çalışma şartları ve süreleri dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli durumdur.

- İş piyasalarındaki arz ve talep durumu ile eğitimi araştırılmalıdır.
- Ücret çalışanı memnun etmeli, enflasyona karşı koruma sağlamalıdır (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.217).
- Ücretler bilimsel yöntemlerle belirlenerek taraflarca antlaşma sağlanıncaya kadar tartışılır. Sonrasında ücret ödenmeye başlanır ve dönem sonuna kadar ücret konusunda herhangi bir tartışma çıkması önlenmiş olur.
- Çalışan giderlerini denetleyecek iş görme standartları saptanır.
- Organizasyondaki bütün çalışanlara nesnel bir şekilde aralarında hiçbir ayırım gözetmeden ücret politikası oluşturulur.
- İşletmenin ücret politikası değişen çevre koşullarına kolayca uyum sağlamalıdır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.181-182).
- Ücret düzeni, ücret dışında görünmeyen birtakım çıkarlar sağlanmasına imkan vermelidir.
- Karışık hesaplamalar ve vergilendirme yöntemleri tercih edilmelidir.
- Kamu kesimi ile özel kesim ücret düzeyleri karşılaştırılmalıdır.
- Ücret sistemi bütünlük doğrultusunda olmalıdır.
- Coğrafi dağılımları birbirinden farklı olan bölgelerde önemlidir.
- Ücret sisteminde kıdem yanında bilgi, beceri, terfiyi arttıracak şekilde olmalıdır.

Ücret yanında terfi ve yükselmeler ücretin yardımcı unsurları arasında yer almaktadır. Bu durumlar işgörenin ilgisini çekmekte ve işgöreni işe çektiği ölçüde işgörenin ekonomik güvenliklerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Teşvik ya da ödüller içsel veya dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödül ve teşvikler (Örücü, 2013, s.405-406);

- Karar almalarına katılma,
- Daha fazla iş özgürlüğü ve daha fazla yönlendirme hakkına sahip olma,
- Sorumluluk sayısını artırma,
- Daha farklı, ilginç kılınmış iş olma,
- Bireysel büyüme için fırsatlar tanınmış olma,
- İşlerin ve uygulamaların çeşitliliği.

Dışsal teşvik ya da ödüller doğrudan ücretlendirme, dolaylı ücretlendirme ve finansal olmayan ücretlendirme olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Alt bileşenleri ile birlikte aşağıda sınıflandırılmıştır (Örücü, 2013, s.405-406):

- Doğrudan ücretlendirme (Temel ücret ya da maaş, fazla mesai ya da tatil primi, performans bonusu, kardan pay verme, hisse senedi opsiyonları).
- Dolaylı ücretlendirme (Koruma veya himaye altında tutma programları, çalışılmayan zaman için ödeme, hizmetler ve diğer yan ödemeler).
- Finansal olmayan ücretlendirme (Tercihli ofis döşeme, isteğe bağlı öğren saatleri, isteğe bağlı iş görevleri, işletmenin konaklama imkanlarından faydalanma, kredi kartları, işletme imkanları ile ulaşım, etkileyici iş ünvanları, kendi çalışma ekibini tercih edebilmesi) .

Fazla çalışma ücreti, personelin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücret olarak tanımlanmaktadır. Primler, personelin yapması gerekenden daha fazla çalışma ya da üretim yapması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir. Hafta tatili ücreti, iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların hafta tatillerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir. Genel tatil ücreti, iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmaları neticesinde verilen ücrettir. Yıllık izin ücretleri ise iş kanunu kapsamına giren iş yerlerindeki çalışanların yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücret olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2011, s.24).

Ücretin hem işgören hem de işletme açısından büyük önemi vardır. Ücret işgören açısından ekonomik ve toplumsal yönüne sahiptir.

Ücretin Ekonomik Yönü: Çalışanın geçindirmekle sorumlu olduğu kişilerin bütün gereksinimlerini karşılama derecesini belirler. Çalışan yiyecek, barınma, eğitim, tatil gibi gereksinimleri ücretle karşılar.

Ücretin Toplumsal Yönü: Çalışanın ücret düzeyi, onun toplumsal konumunu belirlemede, kendine güvenini sağlamada, saygınlık kazanmada belirleyici bir etkidir.

Ücretin çalışan açısından önemi yanında işverenler ve işletmeler açısından da önemi bulunmaktadır. Ücretin işletme açısından birbirine zıt iki görevi vardır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.181):

Ücretin birinci işlevi, çalışanlarda çalışma isteği oluşturarak verimli olmalarını ve organizasyonlarda kalmalarını sağlamaktır. Bu nedenle ücretlerin yüksek tutulması gerekmektedir.

Ücretin ikinci işlevi, maliyetleri düşük tutmaktır. Bütün organizasyonların en önemli amacı kar elde etmektir. İşletmenin bu amaçlarına ulaşabilmeleri açısından çalışanlara işlerinin karşılığı olarak verdikleri ücreti düşük tutmaları gerekmektedir.

2.10.2. Ücret Sistemleri

İşletmelerde esnek bir ücret yapısının kurulması ve çalışanların başarı ve verimlilik göstermesi neticesinde organizasyon ve çalışan açısından optimal bir fayda elde edilmesi hedeflenir. Günümüz işletmelerinde bazı ücret sistemleri tam olarak uygulanmaz. İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri, işletmede aynı düzeydeki çalışana, iş verimlilikleri dikkate alınarak uygun bir ücret belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Genel sınıflandırma düşünüldüğünde ücret sistemleri zaman esasına dayalı, akord esasına dayalı, kıdeme dayalı, parça başı, performansa dayalı, primli, kara katılım, beceriye dayalı, eşel mobil, ekip bazlı, asgari ücret, yetkinlik bazlı, öneri-ödül sistemidir (Sabuncuoğlu, 2005, s.266).

Zamana dayalı ücret sistemleri yıllardır kullanılan en basit yöntemdir. İşgörenlere verilebilecek ücret, saat, gün, hafta, ay gibi belirli bir zaman kavramına göre belirlenmektedir (Örücü, 2013, 417). Zamana dayalı ücret sistemleri, yapılması istenilen iş miktarı tam olarak bilinemediği, önceden belirlenemeyen çeşitli gecikmeli ya da iş duraklamalarında, işgören verimliliğinin bireysel olarak tam ölçülemediği durumlarda faydalıdır (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.218). **Akord esasına dayalı ücret sistemi**, en az ücretin garanti edilmediği ve en az ücretin garanti edildiği akord sistemi olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bu sistemin temelinde birim başına ücret ödemesi vardır. Belirlenen zaman içinde yapılan parça ya da elde edilen üretim miktarı sayısı ne kadar fazla olursa ücret tutarı da o derece fazla olmaktadır. **Kıdeme dayalı ücret sisteminde** çalışanın emeklerinin karşılığı olarak ödenen ücret, yapılan işin miktarı, kalitesi ve niteliği dikkate alınmadan çalışanın örgütteki kıdemi dikkate alınarak belirlenir. Genellikle kamuda uygulanır; ancak özel sektör için “taban ücret” eklenecek bir değer olarak düşünüldüğünde çalışanların organizasyona karşı olan bağlılıklarında kayda değer bir etkisi vardır (Koç ve diğerleri, 2012, s.313). Kısaca yapılan ücretlendirme sisteminde tamamen işletmede geçirilen süreye göre ücretlendirme yapılır. **Parça başı ücret sistemi**, direkt parça başı ücret sistemi ve Taylor parça başı ücret sistemi olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Direkt parça başı ücret sisteminde çalışanın günlük üretim miktarı, iş değerlendirme ve iş analizi çalışmalarıyla belirlenir. Taylor parça başı ücret

sisteminde çalışanın saatte ve günde kaç parça ürün üretebileceği zaman analizi yardımıyla belirlenir. Belirlenen ürün miktarından fazla üretildiğinde parça başına daha yüksek bir fiyat, altında üretildiğinde parça başına daha düşük bir fiyat ödenir (Şenol ve diğerleri, 2007, s.183). **Performansa dayalı ücret sisteminde** çalışanın yaptığı işte gösterdiği performans dikkate alınmaktadır. Ücret, üretilen ürün veya hizmet miktarına göre ödenmektedir. Üretim işletmelerinde üretilen birim başı üretime göre ücretlendirme esas alınır. Pazarlama işletmelerinde de satılan ürün başına ücretlendirmeyi esas alır. Hizmet işletmelerinde ise verilen hizmet sayısına göre ücretlendirmeyi esas almaktadır (Koç ve diğerleri, 2012, s.314). **Primli ücret sistemi** değişik şekillerde uygulanabilmektedir. İşletmenin karlılığını arttırmak ve çalışanların verimli, etkin çalışmalarını sağlamak hedefleri arasında yer alır. Çalışanların işte gösterdiği fazla hizmet, verimlilik, başarı sonucunda çalışana verilen prim olarak adlandırılan ücretlendirme sistemidir (Sabuncuoğlu, 2005, s.266). Bu sistemin günümüz işletmelerinde en çok rastlanan türleri, paylaşım prim ücretleri olarak adlandırılan Halsey, Rowan, Bedau, Karma ve Emerson ücret sistemleridir. **Halsey ücret sisteminde** işlerin yapılabilmesi amacıyla gerekli olan bir süre tespiti yapılmaktadır. Çalışan belirli bir işi, belirlenmiş standarda uygun sürede bitiriyorsa saat başına (günelik, haftalık, aylık) tespit edilen kök ücrete hak kazanır. **Rowan ücret sisteminde** tasarruf edildiği zaman prim verilmektedir ve çalışan primin tamamını almaktadır. Halsey ücret sistemine benzerdir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.220). **Bedaux ücret sisteminde** Halsey sisteminde olduğu gibi zamandan sağlanan tasarrufa prim verilmektedir; ancak bu prim işin tamamlanmasına katkısı olan memur ve işçilere paylaşılır. Hesaplama ise Halsey sistemindeki gibi yapılır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.183). **Karma ücret sisteminde** çalışanların verimliliğini arttırmak adına karma bir ücret sistemi uygulayan işletmeler vardır. İşletme çalışanları ile işletme arasında işbirliği ortamının kurulması, bu ortam içinde de üretimle ilgili sorunların aşılması ve üretimde oluşan verimlilik artışlarının çalışanlara dağıtılması işlemlerini ifade eden Scanlon Planı bu sisteme örnek olarak verilebilir (Şimşek ve diğerleri, 2013, s.220-221). **Emerson ücret sisteminde** her iş için standart bir zaman belirlenir. Her ödeme derecesi için önce çalışanların işlerini kaç saatte yaptıkları kaydedilir. Daha sonra iş saatlerinin toplamı, standart zamana bölünerek işçinin etkinlik yüzdesi saptanır. **Kara katılım ücret sisteminde** çalışana normal ücretlerine ek olarak işletmenin karından belli bir oranda pay verilir. Bu pay her çalışanın kıdemine, işletmede yaptığı işe ve başarısına göre saptanır (Şenol ve diğerleri, 2007, s.183-184). **Beceriye dayalı ücret sistemi,**

çalışanların edindikleri her yeni beceri ve öğrendikleri her ek işe ücret ödenmesini sağlayan bir sistemdir. Çalışanlar edindikleri yeni beceriler için gelir elde ederler. Bu sistem çalışanların bireysel gelişimleri ve örgüte yarar sağlayan bütün faktörlerinin ödüllendirilmesi üzerine kurulmuştur (Koç ve diğerleri, 2012, s.314). **Eşel mobil ücret sistemi**, ücretlerdeki düşüklüğü gidermek amacıyla ücretlerin aynı düzeyde yükseltildiği bir sistemdir. Ücretler yükseltilirken ülkedeki hayat pahalılığı endeksi dikkate alınır veya yeni bir indeks oluşturulur (Şenol ve diğerleri, 2007, s.184). **Ekip bazlı ücret sisteminde** iş ekibinin bir arada çalışması sonucu ortaya çıkarılan kazanımların ekip üyelerine dağıtılması sayesinde ekibin başarıya odaklı girişimler cesaretlendirilir ve takım ruhuyla birlikte oluşan kazanımlardan yararlanılır. Bu sistemin temelinde ekip amaçlarının detaylı bir şekilde belirlenmesi ve bu amaçların başarıya ulaşması sonucunda parasal ödül ekip üyeleri arasında paylaşılması yer almaktadır (Örücü, 2013, s.425). **Asgari ücret sistemi**, çalışanların ücretlerinin toplu sözleşmelerle belirlendiği ücret sistemidir. Yürürlükteki iş kanununa göre asgari ücret, işveren ve hükümet temsilcilerinden oluşan bir kurul tarafından en geç iki yılda bir toplanır, sözleşmeli çalışanlar için belirlenir (Şenol ve diğerleri, 2007, s.185). **Yetkinlik bazlı ücret sistemi** bir görev, rol, fonksiyon veya örgütün tamamında performansı tanımlayan davranışlar biçimidir (Örücü, 2013, s.427-428). **Öneri-ödül sistemi**, problemlere yakın olanların daha etkili çözümler üretebileceği ve bu çözümlere yapılan katkının ödüllendirilmesidir. Sistemin içeriğine bakıldığında işletmelerin çıkarları ön plandadır (Sabuncuoğlu, 2005, s.277).

Tüm bu amaçlar neticesinde uluslararası düzeyde çalışmalar yapan işletmeler ülke dışında görev yapan çalışanları için özel ek ödemeler yapabilirler. Bu ek ödemeler; görev primi ya da teşviki, yiyecek ve diğer hizmetlerin ödenek sağlama, ev tutma yardımı, vergi eşitleme, vergi koruma, uzun-kısa dönem performans teşvikleri gibi ödemelerdir (Örücü, 2013, s.428-429).

2.11. Ödüllendirme

Ödül yönetimi, dışarıdan verilen ödüllerin performansı artırma beklentisini içerir. Yöneticiler açısından işin pratik yönüne bakıldığında rekabet ortamında, üretimin kalitesini ve miktarını sürekli olarak artırmak, buna karşılık ücrete ayrılan gider dilimini sınırlamaktır. Diğer yandan, çalışanların beklentileri ve adil olmak zorunluluğu işleri daha da zorlaştırmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin yaptığı iş, örgütleri stratejik

hedeflerine ulaşırken, tek tek elemanlarının da hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ödöl yönetimi sistemlerini kurmaktır. Ödöl yönetiminin üç temel hedefi vardır (Karivai, 2014, s.41):

- Uygun elemanları şirkete çekmek ve şirkette tutmak,
- Çalışanların performans düzeyinin devamını artırmak,
- Yasal yükümlölükleri yerine getirmek.

Bu hedefler belli bir bütçe içinde sağlanmaya çalışılır. Ücretler, piyasa koşullarına göre iyi durumda olmalıdır. Ayrıca insanların o işyerinde çalışmak istemelerini sağlamalıdır ve performansın devamlı olarak artırılması ile ilgilidir. Ancak, bu süreç olduğundan çok daha karmaşıktır (Karivai, 2014, s.41).

Örgütler açısından bakıldığında ödüller elemanları güdülemek amacıyla verilir. Ancak ödüllerin hangi koşullarda güdüleyici olduğü kısmı önemlidir. Beklenti kuramına göre, güdülenmenin olabilmesi için şu koşullar gereklidir (Ergin, 2002, s.161-172):

- İnsanlar, iyi bir performans göstermenin, belli ödüllerin elde edilmesini sağlayacağına inanmalıdırlar.
- Performans ile ödüller arasındaki bağlantıdan emin olmalıdırlar.
- İşletmede ödüller, iyi performans gösterenlere değil de, örneğin yöneticinin yakın olduğü kişilere verilirse, bütün sistem çökmektedir.

BÖLÜM III

KARIYER TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI

3.1. Kariyer Kavramı, Önemi ve Kapsamı

Son zamanlarda iş hayatında en çok kullanılan kavramlardan birisi de kariyerdir. Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamında herhangi bir iş alanında süreklilik sağlaması, tecrübe ve yetenek kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer ise meslek edinerek bu meslekte ilerlemek, başarılar elde etmek, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili tecrübeler anlamlarında kullanılmaktadır (Pilavcı, 2007, s.6). Bazen kişinin kendini bir uzmanlık alanına adayarak bu alanda gelişimini sürdürmesi veya aralarında ilişki olmayan değişik işlerde çalışması anlamında kullanılmaktadır.

Kariyer kavramı eski zamanlardan beri kullanılmaktadır. 1970’li yıllardan itibaren işletmecilik, personel yönetimi ve sonrasında insan kaynaklarında çokça kullanılan konulardan biridir (Koç ve Topaloğlu, 2012, s.294). Kariyer sözcüğü Fransızca “carriere” kelimesinden dilimize geçmiştir. Fransızca’da kelime, meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi çeşitli anlamlarda da kullanılmaktadır (Yumuşak ve Çoban, 2012, s.2).

Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç ve isteklerini gerçekleştirebilmesi için eğitilmesiyle sahip olunan bilgi, beceri, yetenek ve çalışma istekleri ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamına gelmektedir (Pilavcı, 2007, s.6). Kariyer rehberliği eylemler tasarımı uygun yetkinlik kapsamında aday sağlamaya odaklanmıştır, bu yüzden kariyer rehberlik hizmetlerinin iyileştirilmesi uyum amacıyla yürütülen faaliyetlerin kalite değeri için gerekli olan işgücü piyasasının ihtiyaçlarını geliştirmektedir (Pellicera, Llamas-Botiab ve Garcia-Palmar, 2014, s.56).

Kariyer kavramını biraz daha netleştirmek için kariyerle ilgili şunlar söylenebilir (Çakırer, 2013, s.197):

- Kariyer kelimesi yalnızca üst departmandaki veya hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir.

- Kariyer sözcüğü yalnızca dikey hareketlilikle ilgilenmez. Yani örgütteki hiyerarşik yükselmenin yanında yatay hareketlilikle de ilgilenir.
- Kariyer sözcüğü bir organizasyonda veya bir faaliyet alanında işe alınma ile eş değerde değildir.
- Organizasyonların, çalışanlarının kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi önceden kabul edilmekte iken artık kabul edilmemektedir (Budak, 2013, s.324-325).
- Kariyer kavramı iyi bir performansı sürdüren ve gerekli yeteneklere sahip olan bireyler için oluşturulmuş bir pozisyon gelişimidir (Örücü, 2013, s.346).
- Kariyerin işe göre daha uzun vadeli bir içeriği vardır. Kişisel ve organizasyonel hedeflerle doğrudan bağlantılıdır (Çakırcı, 2013, s.197).

Birey çalışma hayatına başladığı ilk günden beri bazı ihtiyaçlarına cevap bulmak, bazı beklentilerini gerçekleştirmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşide yükselmek, başarılı olmak ve kariyer yapmak ister. Tüm bunları yapabilmek için işletmesinde daha fazla güç ve prestij kazanmalıdır. Kişiler birçok seçenek arasından kendi bilgi ve becerilerine en uygun olan işi ve işletmeyi seçer. Böylece kariyerinde de ilk adımı atmış olur. İş ve birey açısından uygun iş, örgütün verimli olabilmesi için önemli bir adımdır.

İşe yeni başlayan bireyin işyerinden ve iş arkadaşlarından birtakım beklentileri vardır. Bu beklentilerin gerçekleşmesinin ne derece doğru ve mümkün olduğu konusunda herhangi bir fikri yoktur. Çalışanın olduğu kadar işyerinin de çalışandan beklentileri vardır. Tablo 1’de bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Bireysel ve Örgütsel Beklentilerin Karşılaştırılması

Bireyin almayı umdukları ve örgütün karşılayabileceği beklentiler	Bireyin vermeyi umduğu ve örgütün de almayı bekledikleri
1. Maaş	1. Dürüst bir tam işgünü
2. Kişisel gelişim fırsatı	2. Örgütsel sadakat
3. İyi bir iş için tanınma ve onay	3. İnisiyatif, girişkenlik
4. Güvenlik ve çevresel faydalar	4. Örgütsel normlara uygunluk
5. Arkadaşlık, çevre desteği	5. İş etkinliği
6. Açık ve doğru çaba	6. Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: Budak, G., (2013). S.325-326). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Barış, İzmir.

Çalışanların bu süreçte nasıl yer alacaklarını iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenlerle kariyer hedefi vermeden önce isteksizlik sebepleri araştırılmalıdır.

Tablo 2.1'e göre insanların içinde bulunduğu dönem ile kariyerleri arasında bağlantılar bulunmaktadır. Gereken önemi gösteren firmalar kriz yaratabilecek durumlarda başa çıkmak için önlemler geliştirmektedir. Çalışanların motivasyonu için yapılması gerekenlerin yapılması organizasyon açısından her zaman kolay değildir. Tabloda ihtiyaçların sıralanması ve işteki tatmin yöntemleri gösterilmektedir. Çalışan ihtiyaçlarının tatmininde vizyon sahibi olmanın yanında maddi olanaklara ve belli bir motivasyon sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır.

Tablo 2. İhtiyaçlar ve İşte Tatmin Yöntemleri

Birey ihtiyaçlarının sıralanması	İşteki tatmin yöntemleri
Temel ihtiyaçlar	Para, fiziksel çalışma koşulları
Güvenlik ihtiyaçları	Fiziksel çalışma koşulları, emekli aylığı, hastalık ödemeleri, sosyal güvenlik tasarrufları
Ait olma ihtiyacı	Çalışanlarla arkadaşlık kurma, grup normlarına uyma, şirketin sosyal aktiviteleri
Saygı, takdir, veya ego tatmin ihtiyacı	İşin ünvanı, statü sembolleri (büro, kendi araç park yeri vb.) otorite pozisyonu
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	Kendini göstermek için tatmin edici bir iş, yaratıcı olma fırsatı

Kaynak: Budak, G., (2013). S.327). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Barış, İzmir.

Kariyer hedefleri hem kişisel değerler, ilgiler ve yeteneklerle uyumlu hem de çalışanı memnun edecek şekilde oluşturulmalıdır. Ancak değerler ve ilgi alanları zamanla değişebilir, bu nedenle kariyer planlanırken esnek olunmalıdır. Diğer yandan bir kısım bireyler kendileri için kariyer hedefleri koymakta zorlanabilirler. Bazı durumlarda çalışanlar öz benliklerinin farkında değildirler ve çalışma çevrelerini tanıyamazlar. Çalışanlar kariyer hedeflerini belirlerken yukarıdaki hususlara dikkat

etmelidirler. Böylece kariyer hedeflerini ve değerlerini daha sağlıklı ve gerçekçi biçimde ortaya koymuş olurlar (Dolgun, Çiftçi, Çolak, Serinkan, Kağnoğlu ve Özler, 2007, s.140). Kariyer değerleri çalışanların nasıl bir kariyere ulaşmayı düşündüklerini ifade eder. Bu beklentilerin öngörülen kariyer yolu ile alakalı olması gerekir (Türkay ve Eryılmaz, 2010, s.182).

Kariyer bağlılığı, bir bireyin kariyerine ilişkin tutumu veya bireylerin mesleki kariyerlerine yönelik psikolojik tepkisi olarak tanımlanabilir. Kariyer bağlılığı bireyin kariyerine yönelik hedeflerini içerir (Carson ve Bedeian, 1994, s.240). Kariyerine bağlı olan kişiler çalışma koşulları ya da çalıştığı kişilerden ve kuruluşundan bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenir. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireyleri motive eden etmen kariyer beklentileri ya da hedefleridir. Bireylerin kariyerlerine bağlılığı organizasyona bağlılığını zorunlu hale getirmektedir. Bu iki bağlılık birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir. Yani, kariyerine bağlı bir kişi organizasyonuna bağlı olmayabilir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007, s.3). Bireylerin kariyerlerine bağlılığında üç neden bulunmaktadır (Kiesler, 1971, s.21):

- Kariyer bireyin geleceğidir, bireyler vizyonları doğrultusunda kariyerlerine bağlı olurlar,
- Kariyer bireyin statüsünün gelişmesidir, ayrıca statü sembolüdür. Birey bu sembolü iş dışında da kullanır.
- Kariyer bağlılığı başarıma duygusunun bir uzantısı şeklinde düşünülebilir, başarıma ihtiyacı yüksek insanlar için kariyere bağlılık önemlidir.

Kariyerlerine tam anlamıyla bağlı bireyler bağlı olmayan bireylere oranla daha yüksek düzeyde kariyer başarısı göstermektedir.

3.1.1. Geleneksel Kariyer

Personel ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşme, işverenlerle personel arasındaki karşılıklı beklentidir. Geleneksel yaklaşıma göre psikolojik sözleşmenin vurguladığı durum, eğer personel organizasyonla beraber kalıp yüksek seviyedeki iş performansını korursa organizasyon onlara sürekli bir iş ve yükselme fırsatı sağlamasıdır. Maaş zamları ve statü, şirketteki dikey hareketlilik ile doğrudan bağlantılıdır. Ayrıca personel ve işverenler arasındaki psikolojik sözleşme değişmiştir. Bu durum için şirketin organizasyon yapısının değişmesi neden olarak gösterilebilir.

Çünkü organizasyonların kuruluşlarında daha az yönetim kademesi vardır, otorite dağıtılmış bir haldedir. Bundan fazlası personelin sorumlulukları bir proje veya müşteri verilerine en azından fonksiyonel verilere göre düzenlenmiş durumdadır. Başka bir neden de bölgesel ve küresel rekabette birleşmeler, personel transferi gibi faktörlerden dolayı şirketlerin iş güvenliğini garanti edememeleridir. İş güvencesi yerine şirketler, personeline şimdiki ve gelecekteki işverenleri ile çalışabilme becerilerini artıracakları eğitim programları ve iş tecrübeleri konusunda fırsatlar oluşturabilir ve buna dair güvence verebilir. Örneğin mavi yakalı iş terimi her zaman üretim işi anlamına gelmiştir. Ancak teknoloji bu anlamı değiştirmiştir. Daha az beceri ve eğitim gerektiren geleneksel montaj hattı işleri yurtdışına gönderilmiştir. Günümüzün mavi yakalı işçileri özelleştirilmiş üretimin daha çok içindedir (Noe, 2009, s.401-402).

3.1.2. Çok Yönlü Kariyer

Günümüz kariyerleri çok yönlü kariyer olarak bilinmektedir. Çok yönlü kariyer, kişinin içinde psikolojik başarı hedefi ile kendini yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Çok yönlü çalışanlar kariyerlerini yönetmek için büyük sorumluluk üstlenirler. Örneğin bir mühendis United Way Agency'deki bir yönetim pozisyonunda bir yıl çalışmak için mühendislik pozisyonundan maaşlı izne ayrılabilir. Bu görevlendirmenin amacı mühendisin yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve yönetim işini mühendislikten daha çok sevip sevmediği kişisel olarak değerlendirmesini sağlamaktır (Budak, 2013, s.327-329).

3.1.3. Yaşam Dönemleri ile Kariyer İlişkisi

Bireyler yaşamlarında zaman zaman bunalıma girebilmektedir. Bu zamanlarını iyi tanımalı ve bu dönemlerinde yaşamlarına ve çalışmalarına yön vermelidirler. Bunalımlı dönemler, işinden, yöneticisinden, arkadaşlarından, diğer insanlardan ve ailevi sorunlardan kaynaklanabilmektedir.

Kariyerlerin evrimi konusunda en ilginç yaklaşımlardan biri Daniel Levinson'a aittir. Bireyin yaşam dönemleriyle ilgili araştırmalarında bireyin yaşam dönemlerini kariyer ile ilişkilendirmiş ve bir model geliştirmiştir. Buna göre birey, olgunlaşma süresinde 6 aşamadan geçmektedir. Kariyer-yaşam dönemlerini açıklamaktadır (Conley ve Muncey, 2005, s.50).

Aileden Ayrılma (16-22 Yaş): Bireyin ailesinden uzakta kendi kendine yetebildiği, tek başına yaşamını sürdürmeyi öğrendiği dönemdir. Birey maddi ve manevi açıdan kısmen de olsa anne-babasına bağımlı durumdadır. Özgüven sağlamak için bağımsızlık girişimlerinde bulunduğunu öne sürmektedir. Kariyerindeki küçük başarılarını ailesiyle paylaşabilmekteyken başarısızlıklarında ailesine geri döner.

Yetişkin Dünyasına Geçici Kabul (22-29 Yaş): Bireyin eğitimini tamamladığı ve gelecek için arayışlara başladığı dönemdir. Bu dönemde birey yaşam biçimi, kariyer ve yaşayacağı yer konusunda seçenekleri arar ve düşünceleri dağınıktır, bu nedenle yaşamla ilgili seçim ve karar sorunları bireyi zorlar. Birey yaşamında ve kariyerinde doyum arayışı içindedir. Temel sorular ise “Nasıl bir eş, nasıl bir iş, nasıl bir yaşam tarzı?”dır. Bu dönem karışıklıklarla doludur.

Geçiş Dönemi (29-32 Yaş): Geçiş döneminde birey yaşamının gelişmesini önceki dönemde olan kariyer hedeflerine, kişisel gelişmesine ve yaptığı tercihlere bakarak ilk kez değerlendirir. Bu ilk değerlemeye göre gelişmesinde tatmin olursa aynı doğrultuda hayatına devam eder. Eğer tatmin olmadıysa radikal değişiklikler yapar. Kariyer kırılmaları sonucunda iş değiştirme, farklı alanlarda kariyer arayışları, yeni bir bölgeye taşınma veya boşalmalar görülür. Kısaca yaşamda kargaşalar oluşur. Kurulu olan düzenin değiştirilmesi açısından bir şans ve kaçış olarak değerlendirilmektedir. Radikal değişiklikler yapılabilir ve bu nedenle karmaşık bir dönemdir.

Yerleşme (32-39 Yaş): Toplumsal ilişkiler ve arkadaşlıklar kesintiye uğrar veya en azına iner. Birey yaşamının ortalarına geldiğinin farkına varmıştır. Gelecekteki görev yerleri için güçlenmek ve üstlerince kabul edilmek istediğinde tüm gücünü iş hayatına adar. Bu açıdan bakıldığında birinin adamı olmaya çalışır. Birey özel hayatını ihmal ettiğinden ve tüm gücünü işine verdiğinden sıkıntılı bir dönemdir.

Potansiyel “Orta Yaş Krizi” Dönemi (39-43 Yaş): Bu dönemde birey hayatını ikinci kez değerlendirmektedir. Yaptığı işte doyuma ulaşırsa işine bağlılığı artacaktır. Bu yıllarda başarılı işler yapması mümkündür. Değerlemeleri sonucunda ilk hayalleri ve beklentilerinin karşılanmadığı düşüncesine vardığı orta yaş krizi kaçınılmaz olacaktır. Bireyin duyguları çok karışık olduğundan ruhsal dengesini bozabilir. Bu nedenle tüm hayatını ve kariyerini tehlikeye sokabilecek davranışları ilk değerlendirme döneminden daha belirgin biçimde sergileyebilir; çünkü yaşamın sonlarına yaklaştığının farkındadır, bu açıdan neyi kurtarabilecekse bunu kar sayacağından riske girme eğilimi yüksek olur.

Yenilenme (43-50 Yaş): Birey orta yaş krizini başarıyla atlatmıştır ve bir yenilenme dönemine girmiştir. Kariyerinde ve yaşamında doruğa ulaşabileceği bir dönemdir. Daha önce ihmalliklerde bulunduğu sosyal bağlarını güçlendirir ve kendini geliştirir. Yöneticinin bireylerle ilişkilerini geliştirmeyi ve azaltmayı yeniden öğrenmesi yaşamındaki sorunlardan biridir. Bu dönemde emeklilik krizi travmatik bir süreçtir. Yaşam rutini birden farklılaşır ve birey farklı bir dönemi deneyimlemek durumunda kalır. Kendini hazır hissetmiyorsa sıkıntı yaratan bir durumdur (Budak, 2013, s.327-329).

Kariyer tatmini kişisel olarak bireylerin kariyer hedef ve beklentilerindeki başarısını kapsamaktadır. Burada bireylere sunulan veya verilen kaynaklar ve maddi olarak desteklerinin önemi bulunmaktadır (Conley ve Muncey, 2005, s.50).

Organizasyonlarca en değerli kaynaklarından biri işgücüdür ve kuruluşlar yatırımlarının çoğunu işgüçlerine yapmaktadır (Gürkan ve Koçoğlu, 2013, s.591). Organizasyonlar bu kaynağı etkin kullanabilmeleri, onların istek, arzu ve çalışma heveslerine bağlıdır. Bu nedenle organizasyonlar çalışanlarının daha verimli çalışmalarını istiyorlarsa onların kariyer tatminleri ile ilgilenmeli ve kariyer tatminlerine önem vermelidirler (Kumudha ve Abraham, 2008, s.49).

3.1.4. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini Holland ve Super tarafından ortaya atılmıştır. Ayrıca kariyer seçimi teorisinin dayanak noktasıdır. Holland'a göre kariyer tatmini bireylerin deneyim, yetenek, değer ve başarılarıdır. Super'e göre bireylerin kariyer tatmini; işlerindeki değişiklik, organizasyondaki herhangi bir yeniliğin uygulanmasında veya iş sorumluluklarında oluşan herhangi bir değişimden etkilenmedir (McGinley, 2009, s.14).

Kariyer tatminini iş şartları, ödüllerin eşit şekilde dağılmaması, iş yükü, stres, bireylerin özel ve iş hayatları arasındaki çatışmalar olumsuz olarak etkilemektedir (Dobson, Allen ve David., 2007, s.218). Çalışanlara işyerlerinde, etnik, cinsiyet vb. konularda ayrımcılık yapılması kariyer tatminini azaltan etmenlerdir (Yap, Mark, Charity-Ann ve Wendy 2010, s.588). Kariyer tatmini bireysel ve organizasyon performansı için önemli olduğu gibi işe gelme ve işgücü devir oranını da azaltan bir durumdur (August ve Waltman, 2004, s.178).

Bireylerin çalışma yaşamında yer almasının nedenleri farklılıklar gösterse de asıl neden ihtiyaçların karşılanması ve tatmin edilmesidir. Başlangıçta zorunlu gereksinimlerini sağlayacak bir gelir için çalışan birey, zamanla farklı beklenti ve gereksinimler içerisine girebilir. Bu ihtiyaçların tatmini için çaba sarf edilmelidir ve kariyer de bireyin çalışarak edinebileceği üst düzeydeki gereksinimler arasında bulunmaktadır. Kariyer tatmini kişinin kariyerinde etkili olduğu hedeflere ulaşmanın derecesinden duyulan memnuniyet olarak adlandırılmaktadır. Kişinin kariyer tatmininin beş temel alandaki hedeflere ulaşmaya bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bunlar (Yüksel, 2004, s.305-306);

- Mesleki başarılar
- Genel mesleki hedefler
- Gelire ilişkin hedefler
- Meslekteki ilerlemeler
- Yeni beceriler edinmedir.

Kişinin bu temel hedeflere ulaşmadaki başarısı kariyer tatmininde belirleyici olmaktadır. Organizasyon açısından bakıldığında, işgörenlerin kariyer tatminini etkileyen etmenlerin belirlenmesi, işgücünün etkin bir şekilde çalıştırılması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik işgörenlerin motive edilebilmeleri için önemlidir (Yüksel, 2004, s.305-306).

Kariyer tatmini bireysel olarak kişilerin kariyer hedef ve beklentilerindeki başarıyı yakalamalarıdır. Burada kişilere sunulan veya verilen kaynakların maddi anlamda desteklerin önemi bulunmaktadır. İşe gelme ve işgücü devir oranını da azaltır. Kariyer tatmini bireysel ve örgüt performansı için önemlidir. Kuruluşlar için en önemli kaynaklardan biri işgücüdür ve örgütler en fazla yatırımlarını işgüçlerine yapmaktadır. Organizasyonların sahip oldukları işgücünü etkin ve verimli kullanması için onların istek, arzu ve çalışma heveslerinin olması gereklidir (Gürkan ve Koçoğlu, 2013, s.590-591).

Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler: Bireysel farklılıklardan dolayı kariyer tatminini etkileyen faktörler çalışandan çalışana değişmektedir. Kariyer tatmini üzerinde etkili olan faktörler iç tatmin ve dış tatmin olarak ikiye ayrılmaktadır. İç tatmin faktörleri, işin kendisi ile ilgilidir. Dış tatmin faktörleri ise işin kendisi ile ilgili değildir. Kariyer tatmininin ana faktörleri çalışanın kendisi (demografik değişkenler, yetenek ve kişilik özellikleri), iş (işin özellikleri ve iç ödüller) ve örgütsel özellikler olarak

geçmektedir. (Chen, 2008, s.57). Örucü ve diğerleri (2006) ise kariyer tatminini etkileyen etmenleri; örgütsel faktörler (ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, politika ve prosedürler, çalışma şartları), grup faktörleri (çalışma arkadaşları, yöneticilerin tutum ve davranış şekilleri), bireysel faktörler (kişinin ihtiyaç ve beklentileri, işle ilgili çıkarlar), kültürel faktörler (inançlar, değerler, tutumlar) ve çevre faktörleri (ekonomik, sosyal ve devlete ait faktörler) olmak üzere beşe ayırmıştır. Nguyen, Taylor ve Bradley (2003), kariyer tatmini üzerinde etkili olan faktörleri, ücret, kariyer fırsatları, çalışma ortamı ve iş güvenliği olarak sıralarken, Opkara (2002), kariyer fırsatları, çalışanlar arasında bulunan ilişkiler, işin kendisi, yönetim ve ücret olarak sıralamaktadır.

Organizasyonlarda kariyer tatminini, yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, örgütsel bağlılık gibi çeşitli kişisel unsurlar ile iş-aile dengesi, iş motivasyonu ve kişi-örgüt uyumu gibi diğer etmenleri etkilemektedir. Ayrıca görev çeşitliliği, kariyer yolu ve özerklik gibi çeşitli iş özelliklerini etkileyebilmektedir. Yaptığı işten tatmin olan çalışanlar daha üretken ve başarılı olacaktır. Böylece herhangi bir kurum yaptığı işten tatmin olan işgörenlerle daha başarılı ve üretken olabilecektir (Soysal ve Tan, 2013, s.47-48).

Kariyer tatminini etkileyen faktörleri kısaca açıklayalım. İşgören ile üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir şekilde gerçekleşmesi kariyer tatminini arttıran faktörlerden biridir. Ayrıca işgörenler birbirleriyle ne kadar çok iletişim halinde olursa o derece işlerinden memnun olmaktadır. Diğer bir faktör ise yönetim tarzıdır. Motivasyon kaynaklarından biri olan ücretin yetersiz olduğu örgütlerde yönetim tarzının iyi olması işgörenlerin tatmin düzeyini arttıracaktır. Hayat görüşü kendine yakın kişilerle yer alan işgörenlerin kariyer tatmini artacaktır. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yollardan biridir ve olması gerektiği zamanda ve yerde takdir edilen işgörenin tatmin duygusu da artacaktır. Ücretin çalışanın ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamaması da kariyer tatminini etkileyen durumlardan biridir. Bu nedenle çalışanın beklentisine, performansına ve piyasadaki ücret sistemine göre adil bir şekilde verilmesi gereklidir. Adil bir terfi sistemi olan işyerlerinde terfi etme olanağına sahip olan işgörenin işine olan bağlılığı artacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.4-6). Tüm bu etmenler de organizasyonun kar marjını arttıracaktır.

3.2. İş Performansı Kavramı ve Önemi

İşletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri çalışanların yapması gereken işlerin nasıl ve ne ölçüde sağlandığının veya işgörmeye yeteneklerinin ne olduğunu belirlemektir. Yöneticiler kendi yönetimlerinde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapılması gereken işler üzerindeki başarılarını bilmek isterler. Organizasyonlarda insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilebilmesi için çalışan yetenek ve becerileri değerlendirmeye alınmalı, çalışanlar izlenmelidir ve onların işteki verimlerini ölçmenin dışında çalışanın başarısı ölçülmek istenir. Çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesinin yapılmasıdır. Yatırım yapmak ise kişiyi geliştirmeye yönelik olarak eğitimler verilerek ve var olan özellikler artırılarak olur. Sonuç olarak meydana gelen başarı durumu ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemek adına bir performans değerlendirme çalışmasına gereksinim duyulmaktadır (Özdemir, 2002, s.4).

İş performansı, çalışanlarca kontrol edilen ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkısı bulunan her türlü faaliyet ve davranış olarak da tanımlanmaktadır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014, s.136). İş ortamında bulunan bireyler, yaptıkları işlerle ilgili başkalarının kendilerine verilen iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmaktadır. Organizasyonların başarısı açısından büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları belirlemek amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütler kriter olarak adlandırılır (Yelboğa, 2006, s.201).

İş hayatında örgütlerin etkililiğini sağlayabilmeleri için çalışanların iş performanslarını yüksek seviyede tutmaları gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanların performanslarını etkileyen değişkenlerin ortaya çıkarılması açısından birçok araştırma yapılmış ve bu konu bütün insan kaynakları kararlarında etkili olmuştur (Çelik ve Turunç, 2010, s.222).

3.2.1. Performans Tanımı

Rekabetin önemli kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının işletme performansının artırılmasında etkisi vardır. Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme seviyesi ya da işgörenin davranış biçimi performans olarak tanımlanabilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.178). Başka bir tanıma göre bir işi yapmak, bir olayı icra etmek ya da yerine getirmek performans olarak adlandırılmaktadır (Özmutaf, 2007,

s.42). Bireyin işini yerine getirmek amacıyla harcamış olduğu tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyi performansın bir başka tanımıdır. Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da işgörenin davranış biçimi olarak da tanımlanabilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.178). Performans gerçekleştiğinde birey ödüllendirilirse kariyer tatmini düzeyi artar. Bu durum, daha sonra gösterilecek çabanın niteliğini ve seviyesini de etkilemektedir (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014, s.236).

Performans stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmelidir. Bir kuruluşteki insan kaynağını en yüksek seviyeye ulaştırmak amacıyla motive edilmesi doğrultusunda performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşım olarak adlandırılan kavram performans yönetimidir (Hume, 1998, s.35).

Kişi ve kurumların geleceğe dair performanslarını belirleyerek uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını arttırmak performans yönetimin amacıdır (Şenol, 2003, s.13). İş performansının artırılmasında ekonomik ve sosyal motive edicilerin önemli bir yeri olduğu görülmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2014, s.236).

3.2.2. Performans Boyutları

Bir firmada performans yönetimi açısından iki ana etkenden bahsedilebilir. İlk boyut organizasyonun tamamını kapsayacak şekilde algılanan örgütsel performans, diğer boyut ise bireysel performanstır (Barutçugil, 2004, s.47). Bir kuruluşta performans artışı veya azalışı, örgütsel ve bireysel boyutta değerlendirilme yapılması gereken bir kavramdır. Bireyler çalışma hayatı boyunca bazı konularda proje, sunum vb. faktörlerde çalışma yapmaları gerektiğinde takım halinde hareket etmektedirler. Bu durum, takım performansından söz edilmekle birlikte takımdaki her bireyin performansının olduğunun göstergesidir (Özmutaf, 2007, s.43).

Bir bireyin performansı, sahip olduğu özellikler ve yeteneklerine inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo, 1990, s.270). Kısaca bireysel performans değişime ve etkiye açık bir özelliğe sahiptir. Çalışanların performansını değerlendirme ve geliştirmesi açısından tüm yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir. Bu görevlere yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri kısa süreli sonuçlar elde edebileceklerdir (Barutçugil, 2004, s.391).

Performans değerlendirme, çalışan açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlar tüm iyi niyetlerini ve çalışma güçlerini ortaya koyarlar. Düşük performanslı, işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı doğrultuda değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteğini kaybedeceklerdir. Bu nedenle performans değerlendirme, çalışanın işe yöneltilmesini, özendirilmesini ve organizasyona duyduğu güvenin arttırılmasını sağlayan bir araç olarak da görülebilir (Cohen, 1992, s.192). İki önemli amacı olan performans değerlendirmenin amaçlarından biri iş performansı hakkında yöneticilere bilgi vermesidir. Böylece yönetici, yönetsel kararlar alırken yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler arasında ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi, kariyer planlaması ve yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar yer almaktadır ve herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir. Diğer bir amacı da işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen ölçütlere hangi ölçüde yaklaştığına dair geri dönüşüm oluşturmaktır. Bu geri dönüşümün faydalı olması isteniyorsa işgörelere pozitif bir şekilde yaklaşılmalı ve mesleki eğitimle desteklenmelidir. Çünkü birçok çalışan bu tarz geri dönüşümlerden hoşlanır ve çalışanların özgüvenlerinde artış oluşur. Ayrıca çalışanların organizasyon içindeki kariyerlerinin hangi yönde ilerlediğinin görülmesi sağlanır (Altaş ve Kuzu, 2013, s.32-33).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler bireysel performans olarak tanımlanabilir (Büte, 2011, s.278). Bu yetkinlikler, sadece işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da kapsamaktadır. Yetkinlik kişinin işletme amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Mc Grath, 1995, s.251).

Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır (Fitz-Enz ve Philips, 2001, s.104):

- Odaklanma-Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik-Çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
- Adanma-Çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

Yüksek bireysel performans bu üç unsurun bir arada olması gerektiğinden farklı durumlarda odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarından farklı bileşenler olacaktır (Fitz-Enz ve Philips, 2001, s.104). Bu unsurları kısaca açıklayalım.

Odaklanma: Odaklanmayı sağlamada ilk adım bireysel performansı arttırmaktır. İş üzerinde nasıl hazırlık yapılacağı bilindiği takdirde gerçek performansa ulaşılır. Bunun için de kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yöntem elde edilmelidir (Büte, 2011, s.178). Ulaşılmak istenen hedefleri içeren yazılı bir anlaşma yapılması odaklanma yönteminin temelini oluşturmaktadır.

Yetkinlik: Performansın artırılarak yetenek, beceri, yöntem ve bilgi yetkinlik olarak adlandırılmaktadır ve doğuştan gelen bir kavramdır. Daha farklı şekilde söylenecek olursa kişilik, yetenek, motivasyon, ilgi gibi özellikleri kapsayan ve gözlemlenebilen davranışlar dizisidir. İşgörenlerin örgüt, departman ve kişisel seviyede elde edeceği sonuçlar için kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu bir şekilde sahip oldukları veya geliştirdikleri beceri, bilgi ve tutumlarla gerçekleştirdikleri davranışlar da yetkinlik olarak adlandırılmaktadır (Büte, 2011, s.178).

Adanma: İşgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarıyla örgüt amaçlarını uyumlu hale getirmesi ve işletmesinde uzun süre kalma ihtiyacını hissetmesi süreci adanma olarak adlandırılmaktadır. İşgören ilişkilerinin yönetiminde çalışanların güvenini ve işletmeye bağlılığını oluşturmadan uzun dönemli ilişkiler geliştirilemez. İşletmeye bağlılık ise kişinin bulunduğu örgütte işletmenin amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini benimseyerek bu etkenlere ulaşmak amacıyla sorumlu hissettiği durumlar ve çalıştığı kurumla çıkar ilişkisinin olmadığı psikolojik faktörlerdir. Güven ve bağlılık kazanılan kavramlardır, bağışlanmaz (Doğan, 2005, s.318). Çalışanların işletmelerinde yüksek bireysel performans isteniyorsa bu üç etken birlikte var olmalıdır.

Bireysel performanslar arasında stratejilerin saptanması, liderlik vasıflarının ortaya çıkarılması, katılımcılık sağlanması, iletişim becerilerinin oluşturulması, motivasyon artırılması, stres yönetiminin yapılması, performans değerlendirme yer almaktadır. Organizasyonun misyonu düşünüldüğünde gelecekte olmak istenilen yer değerlendirmeye alınan noktadır. Firmalarda misyonun gerçekleştirilerek vizyona ulaşılması SWOT ya da paydaş analizi gibi analizlerle uygulanabilecek stratejilerin saptanması esasına dayanmaktadır. Hangi pozisyonda olursa olsun işletmede çalışanlar misyonu ve vizyonu iyi bir şekilde algıladığı zaman gerçekleştirilecek stratejiler, politikalar, programlar, bütçeler hedeflenen seviyede olacaktır. Çalışanlar işletmenin

misyon ve vizyonunu sahiplendiği zaman performanslar artış gösterecektir (Koçel, 2003, s.43).

Bireylerin veya grupların amaçlarına ulaşmaları açısından yardımcı olan ve onlara rehberlik eden birey lider olarak tanımlanmaktadır ve bireysel performans bu doğrultuda artış göstermektedir. Lider çalışanların sürekli gelişmelerine yönelik faaliyetlerde bulunur ve memnuniyete yönelik bir performans ölçümleme sistemini hayata geçirmektedir. Temel olarak düşünüldüğünde yönetim/liderlik otokratik, katılımcı ve ekstrem demokratik yönetim anlayışları olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Baskıcı, insanları makine gibi gören otokratik yönetimdir; çalışanları bağımsız kılan, gerçekçi olmayan hareketleriyle bireyi olumsuz etkileyen ekstrem yönetim anlayışıdır; katılımcı yönetim anlayışı ise demokratik şartlar altında ve verimlilik sayesinde motivasyonu en üst seviyeye çıkararak performansı maksimuma ulaştırır (Özmutaf, 2007, s.44).

3.2.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Örgütlerde karşılaşılan durumlara göre farklı derecelerde performansı etkileyebilecek faktörler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar, yönetimden kaynaklanan unsurlar, bireyden kaynaklanan unsurlar ve diğer unsurlardır.

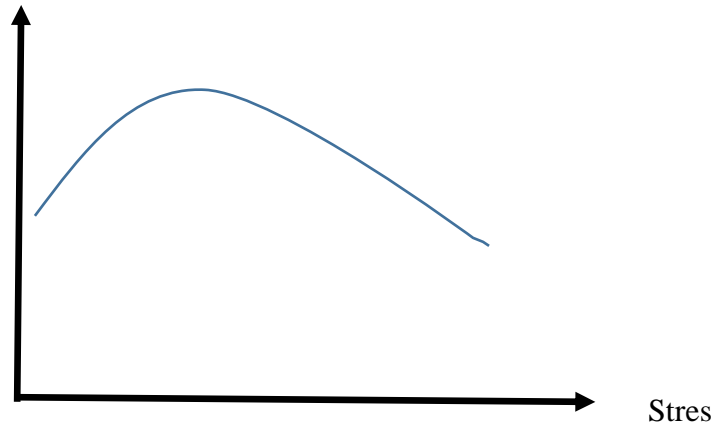
3.2.3.1. Yönetimden Kaynaklanan Unsurlar

Bireysel performans kişilerle bağlantılı olarak görünse de özünde yönetim anlayışı ve liderliğin uygulama şekli, örgüt iklimindeki algılanması ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir söyleyişle, rasyonel şekilde yönetme süreci kuruluşlarda uygulanamıyorsa yöneticilerin veya çalışanların performans artışını sağlamalarındaki çabaları etkisiz kalacaktır. Bu açıdan bakıldığında, önceden belirlenmiş yönetim faktörleri üst yönetimden başlayarak tümünde uygulanmalıdır. Bu açıdan bakıldığında önemli yönetim faktörleri arasında misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin saptanması, liderlik, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilmektedir. Örgütlerde üst yönetimin misyon açısından bakıldığında kendini tanımlaması yani varlık nedenini sorgulamasıyla yönetim faktörleri belirlenmektedir. Gelecekte olunmak istenen nokta da bu değerlendirme içerisinde yer almaktadır. Misyonun gerçekleştirilmesi ve vizyona ulaşılması SWOT analizi gibi uygun tekniklerle yapılabilmektedir. Kuruluştaki çalışanların kademelerine

bakılmaksızın misyonu ve vizyonu iyi algılamalarıyla politikalar, planlar, programlar, bütçeler de belirlenen hedefe ulaşacaktır (Koçel, 2003, s.128-134). Lider, bir örgütte yöneticinin liderlik vasıflarına göre tanımlanan, kişilerin veya grupların amaçlarına ulaşmaları açısından yardımcı olan kişidir (Özmutaf, 2007, s.44-45). Lider veya yöneticiler personellerinin gelişmelerine yönelik olarak zaman harcayan kişiler olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda lider veya yönetici, memnuniyetine göre bir performans ölçümleme sistemini uygulamaktadır. Performansı az olan bireylerin iletişimine bakıldığında mesajı alıcı veya gönderici olarak düşük seviyede gerçekleştiğinde örgütsel performansı da olumsuz olarak etkilenecektir. Genel kabul görmüş bir iletişim sürecinin çalışanlarca devamlı geliştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin motivasyon düzeyleri açısından bakıldığında liderliğin ve iletişimin performansa etkisi olduğu düşünülmektedir. Var olan teknolojinin modern ve yeni olması ve bu teknolojiden en verimli şekilde yararlanılması çalışanların performansına göre belirlenmektedir. Motivasyon, insan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, devamlılık sağlayan döngüsel süreçler olarak tanımlanır. Ancak uygulamada bu sürecin Şekil 4'teki gibi kolay işlememesinin nedeni birey ihtiyaç ve amaçlarının farklı olması dışında birey tatminini sağlayan çok farklı etmenlerin olmasıdır. İhtiyaçlar bir kere karşılanmakla bitmemesi ve yeni ihtiyaçların ortaya çıkması gibi bir çok faktörün motivasyon sürecini daha da karmaşık bir yapı haline getirmektedir. Bir kuruluştaki liderler çalışmalara katılım gösteriyorsa, etkili ve doğru iletişimi sağlayacak örgüt kültürünü oluşturuyorsa, çalışanlarla empati kurabiliyorsa bu süreç olumlu sonuçlanabilecektir. Liderin görevi amaçların başarılı bir sonuç verebilmesi için çalışanları motive etmek yerine çalışanların başarı sağlamasına yönelik fırsatlar sağlamalıdır ki çalışanlar motive olabilsinler (Özmutaf, 2007, s.44-45).

Bir kuruluştaki performansı etkileyen unsurlardan bir diğeri strestir. Stres, algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki vermesi olarak açıklanmıştır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998, s.534). Stres bir yere kadar performansı olumlu etkilemektedir; ama bir noktadan sonra olumsuz yönde etkilemektedir. Aşırı stres kırılma noktasından sonra dikkat azalmasına yol açmaktadır. Kişilerin zihinsel yeteneklerini negatif yönde etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel ve bireysel performansın olumlu yöne yönlendirilmesi açısından stres iyi yönetilmelidir (Işıkhan, 2004, s.62-63).

Performans Düzeyi



Şekil 4. Stres performans arasındaki ilişki

Kaynak: Özmutaf, N.M., (2007). S.48. Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2. Adana.

Zaman baskısı çalışanların rahatsızlık duyduğu durumlardan biri olarak çalışanları gerilime, huzursuzluğa, aceleciliğe, paniklemeye götürecektir. Sonuç olarak davranışımızı ve alacağımız kararları da olumsuz yönde etkileyecektir. Zaman yönetimini doğru yapamamak, zamanı verimli kullanamama, işleri biriktirerek sürenin bitmesine yakın hızla yapmaya çalışma gibi durumlarda zaman baskısı yaşanır (Hume, 1998, s.44-46).

İş yükü yönetimi ise performansı etkileyen faktörlerden biridir ve çalışanların üzerindeki iş yükünün çok fazla olması ya da az olması performansı olumsuz yönde etkiler. Uzun çalışma saatleri, dinlenme için yeterli zaman olmaması, dikkati azaltan etkenler olduğu için zaman baskısı oluşturur ve çalışanın hata yapma ihtimalini artırır. Buna karşın iş yükünün az olması durumunda da boş zamanlar ortaya çıkar (<http://www.uteddergi.com/tr>, 2016).

Bir kuruluşta bütün çalışanların etkinliğinin değerlendirilmesini, geliştirilmesini olumlu olarak etkileyen ve performans yönetiminin de önemli bir parçası olarak kabul edilen performans değerlendirmesi etkilidir. Değerlendirme kapsamına dahil edilenler arasında yöneticinin yöneticiyi, personelin çalışanı, aynı düzeydekilerin birbirini, alt düzeyleri, bireyin kendini değerlendirmesi yer almaktadır. Öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması, var olan performansın ilerlemesine katkı sağlamak, önceki performans değerleriyle gelecekteki yükseltilebilecek performans düzeyini saptamak,

kariyer planlamalarını değerlendirmek, performans hedeflerini oluşturmak, yeni maaşları ve artışları değerlendirmek performans değerlendirilmesinde ana amaçlar içerisinde yer almaktadır (Hume, 1998, s.44-46). Bireyler ve yöneticiler kendi performans durumlarını daha net anlarlar ve performans artışı için çaba sarf edebilirler.

3.2.3.2. Bireyden Kaynaklanan Unsurlar

Bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan unsurlar bireyin performansına etki etmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum gibi sosyo-demografik özelliklerin yanında bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı bu unsurlar arasında yer almaktadır.

Bir kuruluştaki yer alan kişinin genç veya yaşlı olması performansını etkileyebilecek bir unsurdur. Yaşın performansa etkisi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin ABD’de genç yaştaki insanlara şirketlerde hızlı bir biçimde yükselme imkanı tanınabilirken; Japonya’da tam tersi belirli bir yaşa kadar üst yönetim kademelerine insanların ulaşması olanaksızdır (Akdemir, 2004, s.16). Genç yaştaki bireyler, yaşlı bireylere göre daha dinamikler ve değişime daha çabuk uyum sağlamaktayken yönetsel konularda işe yeni başlayan genç bireylerde deneyim ve uygulamaya yönelik bilgi eksikliği görülebilmektedir. Ayrıca çalışmaya istekli ve kendini geliştirme çabası içindeki genç bireylerin de yönetici baskısı nedeniyle önlerinin tıkanması gibi durumlarla da karşılaşılabilir. Cinsiyet ise çalışma hayatı içinde çok önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkek egemen kültüre sahip toplumdaki erkeğin üstün olduğunu gösteren yaşam şekli iş hayatına da yansımaktadır. Kadınlara çok görev veren kültürlerde çocuk sahibi kadınların erkeklere göre çocuğuyla daha fazla ilgilenmeye çalışması iş hayatına alışma açısından olumsuzluklara neden olabilmektedir. Kadınlar yapıları gereği duygusal etkilenmeye duyarlı oldukları için daha çabuk strese girebilmekte ve olayların etkisinden kurtulmaları uzun zaman alabilmektedir. Ayrıca kadınlara yönelik olarak iş yaşamında açık veya üstü kapalı cinsel istismara da rastlanılabilmektedir (Tutar, 2004, s.77-78). Bu tür durumlar da bireyin psikolojik olarak yıpranmasına neden olabilmekte ve performansını düşürebilmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında olumlu bir süreçte gelişen evliliklerde iş performansına iyi bir şekilde yansıtılabilmektedir. Olumsuz şekilde devam eden evlilikler ve uzun zaman eşlerin ayrılamaması bireyin performansını olumsuz etkilemektedir. Eğitim düzeyi arttığı ölçüde bireylerin

çalıştıkları organizasyonda yükselme olanakları artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin yıpranma düzeyleri daha fazla olmaktadır. Ancak, eğitim düzeyi yüksek kişiler yönetimde üst kademelere daha rahat bir şekilde çıkabildikleri için sorumlulukları ve almış oldukları riskler artmaktadır, bun bağlı olarak stres düzeylerinde de artış gözlenmektedir. Ancak eğitim düzeyi iyi olan kişilerin problem çözme yeteneklerinin de daha fazla geliştiği unutulmamalıdır (Işıkhana, 2004, s.80-81). Bir kuruluşun kültürünü genellikle kuruluşun kurucuları oluşturmaktadır. Birey kendi kültürünü yok saymaya başladığında ikilem yaşamakta ve isteksiz çalışmalar oluşmakta ve performansı düşebilmektedir (Özmutaf, 2007, s.49).

Çalışanların tutum ve tercihleri de performansı etkilemektedir. Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı amaç olarak gören insanlar kendi başarılarını görmek isterler. Kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlar olabilmektedir. Diğer yandan çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler açısından performans değerlendirme fazla önem taşımamaktadır ve bu kişilerin performansları düşük çıkmaktadır (Akçakanat, 2009, s.13).

Bireylerin ücretinin tatmin edici düzeyde olması, ayrıca özel maddi imkanların sağlanması ve ödüllerin verilmesi insan kaynakları yönetimi açısından önemlidir. Bireylerin işe yönelik performanslarının karşılığını yetersiz aldıklarını düşünmeleri performanslarına olumsuz olarak etki etmektedir (Yalçın, 1994, s.170).

3.2.3.3. Diğer Unsurlar

Bireyin spesifik alanlardaki mesleklerde çalışması dış çevre koşullarına uyum sağlaması bakımından gelişen teknolojilerin kuruluşa aktarılması, sosyal güvence ortamındaki yetersizlikler, kriz dönemlerinde ağırlaşan koşullar, işyeri ile ikamet edilen yerin uzaklığı ve madde bağımlılığı gibi genel durumlar çoğu zaman performans düşüklüğüne neden olan unsurlar arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2004, s.90-91).

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırma yöntemine ilişkin bilgilere ve açıklamalara yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve kapsamı ifade edilmiş, sonrasında araştırmada kullanılan ölçeklere, araştırma evreni ve örnekleme ve son olarak verilerin analizine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma, globalleşen rekabet ortamında başarıya ulaşmanın ancak doğru insan kaynakları çalışmaları ve çalışanların iş performansını attırmaktan geçtiği günümüz iş ortamında bütün işletmelere bir yol haritası bulmaları konusunda yardımcı olacak olması ve işgörenlerin gönüllü olarak yerine getirdiği iş sözleşmesi dışındaki yapılacak işlerin bütün alanlarda fayda sağlayacak bir davranış olması sebepleriyle elde ettiği bulgular aracılığıyla bilimsel birikime sağlayacağı katkılar bakımından önemlidir.

İKY uygulamalarının hangi faktörler üzerine yoğunlaştığını, işgörenin kendi yetenek ve becerilerinin farkındalık derecesini ölçmek, örgütte çalışanın işte uzmanlaşması adına eğitimlerin verilip verilmediğini bulmak, motivasyon arttıran faktörleri belirlemek, personel değerlendirme sürecine çalışanın hangi ölçüde dahil edildiğini saptamak, çalışanın kariyer tatmininden memnun olup olmadığını belirlemek ve iş performansını saptamak amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

Bu çalışma kapsamında biçimsel temelli olmayan İKY uygulamalarının iş performansını ve kariyer tatminini nasıl etkileyeceği ortaya konulacak, bu üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışma olması nedeniyle de literatüre önemli katkılar sağlanacaktır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi; İl Özel İdaresi, Ticaret ve Sanayi Odası ile Osmaniye Sanayici İş Adamları Derneği ortaklığı ile 1994'te Toprakkale ilçesi Tüysüz Köyü mevkiinde 100 hektarlık bir alana kurulmuştur. 2004 yılında yayımlanan Teşvik Yasasının ardından bölgede 1., 2., ve 3. etap alt yapı

çalışmalarının ardından 525 hektarlık alan daha sanayicilerin hizmetine girmiştir. 2010-2011 yıllarında 4. etap 41 hektar, 2010-2012 yıllarında 5. etap 33 hektar ile sanayicilerin hizmetine sunulmuştur. Bugün 1994 yılından bu yana 5. etaba kadar genişleyen Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi, toplamda 699 hektar alana sahip olup genişleme faaliyetlerine ve çalışmalarına devam etmektedir. Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi içerisindeki 103 firma arasından 50 farklı işletmeden cevap alınmıştır ve beyaz yakalı çalışanlarla yapılan araştırmada 208 tane anket dönüşü sağlanmıştır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik çalışanların algılarını ölçmek için Türen, Gökmen, Tokmak (2013)'a ait ölçekten faydalanılmıştır. Ölçekler üzerinde değişimler yapılmıştır. İş performansı için Aydemir (2013) ve Veerasamy, Sambasivan, Kumar (2013) ölçekleri üzerinde değişim yapılmadan kullanılmıştır. Kariyer tatminine yönelik çalışanların algılarını ölçmek amacıyla Greenhaus (1990)'un ölçeği değiştirilmeden kullanılmıştır. Ölçekler Beşli Likert ile yapılandırılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

4.4. Verilerin Analizi

Bu kısımda örneklem grubuna ilişkin frekans, güvenirlik, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir.

4.4.1. Örneklem Grubuna İlişkin Frekans Dağılımları

Ankette, beş farklı demografik değişken vardır. Bu değişkenler cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonuna ait demografik verilerdir.

Tablo 3. Katılımcıların Dağılımı

		Denek Sayısı (n)	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	31	14,9
	Erkek	177	85,1
	Toplam	208	100,0
Yaş	21-25	16	7,7
	26-30	67	32,3
	31-35	53	25,5
	36-40	44	21,2
	41-45	16	12,2
	46-50	9	4,3
	50 üzeri	3	1,5
	Toplam	208	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	3	1,4
	Ortaöğretim	1	0,5
	Ön Lisans	31	14,9
	Lisans	40	19,2
	Lisans Üstü	133	64,0
	Toplam	208	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	60	28,8
	2-5 yıl arası	88	42,3
	6-10 yıl arası	47	22,6
	11-20 yıl arası	11	5,3
	20 yıl üzeri	2	1,0
	Toplam	208	100,0
Kurumdaki Pozisyonu	Alt Düzey Yönetici	29	13,9
	Orta Düzey Yönetici	145	69,7
	Üst Düzey Yönetici	34	16,3
	Toplam	208	100,0

Anketi yanıtlayan toplam 208 katılımcıdan 31'i kadın 177'si erkektir. Toplam katılımcılar içerisinde kadınların oranı % 14,9 iken erkeklerin oranı % 85,1'dir. Toplam katılımcılar içerisinde % 32,3 oranla 26-30 yaş grubu en kalabalık yaş grubunu oluşturmaktadır. 21-25 yaşındaki kişilerin sayısı 16, toplam katılım içerisindeki oranı % 7,7 iken, 31-35 yaşındaki kişilerin sayısı 53, toplam katılım içerisindeki oranı ise %

25,5'dur. 36-40 yaşındaki kişilerin sayısı 44, toplam katılım içerisindeki oranı ise % 21,2'tür. 41-45 yaşındaki kişilerin sayısı 16, toplam katılım içerisindeki oranı ise % 12,2'dir. 46-50 yaşındaki kişilerin sayısı 9, toplam katılım içerisindeki oranı ise % 4,3 ve son olarak da 50 üzeri yaşındaki kişilerin sayısı 3, toplam katılım içerisindeki oranı ise % 1,5'tur. Toplam katılımcılar içerisinde oranı en az olan yaş grubunu % 1,5 ile 50 üzeri yaş grubu oluşturmaktadır.

Katılımcıların çok büyük çoğunluğunun önlisans ve üzeri düzeyde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Anketi yanıtlayan deneklerin eğitim durumlarına bakıldığında, ilköğretim mezunu kullanıcı sayısı 3, toplam katılımcılar içerisindeki oranı % 1,4 iken, ortaöğretim mezunu kullanıcı sayısı 1, toplam katılımcılar içerisindeki oranı % 0,5, ön lisans mezunu kullanıcı sayısı 31, toplam katılımcılar içerisindeki oranı % 14,9, lisans mezunu kullanıcı sayısı 40, toplam katılımcılar içerisindeki oranı % 19,2'dir. Yüksek lisans ve doktora mezunu kullanıcı sayısı 133, toplam katılımcılar içerisindeki oranı % 64'dir. Sonuç olarak ankete katılan kullanıcılar arasında en fazla oran % 64,0 ile lisans üstü mezunu kullanıcılara, en az oran ise % 0,5 ile ortaöğretim mezunu katılımcılara aittir.

Ankete katılanların kurumlarındaki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıl ve daha az seçeneğini işaretleyen katılımcı oranının % 28,8 ile çalışma süresi 2-5 yıl arası olan katılımcı oranının % 42,3 olduğu görülmektedir. Bunun yanında 6-10 yıl seçeneğini işaretleyen katılımcı oranı % 22,6 iken, 11-20 yıl arasını işaretleyen kullanıcı oranı % 5,3'tür. 20 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışanların oranı ise % 1'dir.

Ankete katılan kullanıcıların kurumdaki pozisyonlarını tespit etmek amacıyla 3 ayrı seçenek kullanılmıştır. Anketi yanıtlayan deneklerin kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında, alt düzey yönetici (Tekniker, formen yardımcısı, teknik ressam, teknisyen, operatör, formen yardımcısı) katılımcı sayısı 29, toplam katılımcılar içerisindeki oranı % 13,9 iken, orta düzey yönetici (Sevkiyat sorumlusu, teknik imalat sorumlusu, insan kaynakları elemanı, muhasebe elemanı, satış pazarlama elemanı, idari sekreter, formen, idari asistan, teknik uzman, insan kaynakları uzmanı, şantiye şefi, mühendis) katılımcı sayısı 145, toplam katılımcılar içerisindeki oranı % 69,7'dir. Üst düzey yönetici (Mali müşavir, müdür yardımcısı, müdür, firma sahipleri) katılımcı sayısı 34, toplam katılımcılar içerisindeki oranı % 16,3'tür.

4.4.2. Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda anket formunda bulunan ölçekler değerlendirmeye tabi tutulmadan öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde üç ölçeğin de güvenilir olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’te sunulmaktadır.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	CRONBACH ALFA
İKY Uygulamaları	0,929
İş Performansı	0,938
Kariyer Tatmini	0,919

Tablo 4’ten de görülebileceği gibi ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,70’in üzerinde çıkmıştır. İKY uygulamaları cronbach alfa değeri $0,929 > 0,70$; İş performansı cronbach alfa değeri $0,938 > 0,70$; Kariyer tatmini cronbach alfa değeri $0,919 > 0,70$ tir. Böylece ölçeklerin tutarlı ölçümler gerçekleştirdiği söylenebilir.

4.4.3. Faktör Analizleri

Çalışmanın bu kısmında anket formunda bulunan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş performansı ve kariyer tatmini ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002, s.472).

Faktör analizi yapılmadan önce, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett (Barlett’s test of sphericity) testi uygulanmıştır. Analizlerle ilgili bütün değerler Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,906
	Approx. Chi-Square	3761,541
Bartlett's Test of Sphericity	df	406
	Sig.	,000

Uygulanan KMO testine göre, 0,906 sonucu elde edilmiştir. Bu değer 0,5'ten büyük olması, bize bu soruların faktör analizi uygulamaya elverişli olduğunu göstermektedir.

Literatürde 29 ifadeden oluşan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğine asal bileşenler (principal component) analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizinin ardından, orijinal ölçekteki boyutların dışında kalan, tekrar eden, tek boyut oluşturan, faktör yükü 0,30'dan küçük olan ve yüksek faktör yükleri ile birden fazla faktöre giren ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. 29 ifadeden dokuzu (sırasıyla elenen ifadeler şunlardır: 9, 7, 25, 27, 18, 28, 32, 30, 31) elenmiş ve geriye yirmi ifade kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin, bu araştırmanın örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu öğrenebilmek için yapılan analiz sonucunda dört faktör bulunmuştur. Ortaya çıkan bu dört faktör aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir.

1. Faktör: Personel Seçimi
2. Faktör: Eğitim ve Geliştirme
3. Faktör: Performans Değerlendirilmesi
4. Faktör: Ücretlendirme

Bu faktörlerin, varyans açıklama yüzdeleri, içerdikleri maddeler ve faktör ağırlıkları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICI CİLİĞİ (%)	GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA)
PERSONEL SEÇİMİ	Açık olan pozisyona en doğru kişi seçilmektedir.	0,898	35,364	0,774
	Personel seçim kararları adil bir şekilde verilmektedir.	0,907		
	İş yerinde personel seçim faaliyetine önem verilmektedir.	0,672		
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	İşletmede çalışanlara sıklıkla eğitim verilmektedir.	0,82	13,508	0,658
	İşletmede eğitim faaliyetlerine büyük önem verilmektedir.	0,864		
	İşletmede eğitim faaliyetleri resmi ve biçimseldir.	0,82		
	İşletmede son bir yılda personele eğitimler verilmiştir.	0,715		
	İşletmede çalışana yıl içerisinde resmi (kurumsal) eğitimler verilmektedir.	0,792		
	İşletmede çalışanların katılabileceği eğitim programları bulunmaktadır.	0,817		
	İşyerinde verilen eğitim bir maliyet unsurudur.	0,775		
PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ	İş yerinde çalışanların performansının ölçülmesinde büyük çaba gösterilmektedir.	0,797	10,338	0,665
	İşletmede performans standartları çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0,789		
	Çalışanlar hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecine katılırlar.	0,771		
	Çalışanların performansları hakkında görüşmeler sıklıkla yapılmaktadır.	0,722		
	Performans değerlemem mevcut performanslar üzerinedir.	0,563		
	Yükselme ve terfiler performans değerlendirme sonuçlarıyla ilişkilidir.	0,599		
ÜCRETLENDİRME	Aynı sektörde yer alan firmalarda çalışanlar arasında ücret farkı yoktur.	0,758	7,654	0,793
	Ücretler kişisel performans ile ilişkilidir.	0,699		
	Çalışanların ücretleri arasındaki farklılıklarda işletmeye katkıları dikkate alınmaktadır.	0,704		
	Çalışanlar arasında gözde olanlar ücretlendirmede dikkate alınmaktadır.	0,754		
	TOPLAM		66,864	0,779

Tablo 6’da da görüldüğü gibi, varyans açıklama güçleri toplamı % 66,864 ve güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) ,779 olan bu dört faktörün arasında açıklama gücü daha yüksek ve dolayısıyla en önemli olan faktörün personel seçim faaliyeti olarak adlandırılan birinci faktör olduğu görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak ortaya çıkan bu faktörler için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktörlerin güvenilirliklerinin oldukça yüksek olduğu (Cronbach $\alpha \geq 0,5$) söylenebilir.

Tablo 7. Kariyer Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,817
Approx. Chi-Square		825,183
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Kariyer tatmini ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri ,817 Bartlett's test istatistiği 825,183 bulunmuştur. Buna göre kariyer tatmini ölçeğinin değişkenleri faktör analizine uygundur ve korelasyon matrisi birim matris değildir. Orjinali tek boyutlu olan kariyer tatmini ölçeği için faktör analizi sonucunda tek alt boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar Tablo 8'de görüldüğü gibi oluşmuştur.

Tablo 8. Kariyer Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA)
KARİYER TATMİNİ	Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum.	,793	75,722	,919
	Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	,888		
	Maddi kazanımlarım düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	,897		
	Atama ve terfi durumu düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	,891		
	Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	,878		
	TOPLAM		75,722	,919

Tablo 8'de de görüldüğü gibi, varyans açıklama güçleri toplamı % 75,722 ve güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) ,919 olan kariyer tatmini faktörünün açıklama gücüne bakılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak ortaya çıkan bu faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktörün güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu (Cronbach $\alpha \geq 0,5$) söylenebilir.

Tablo 9. İş Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,922
	Approx. Chi-Square	2028,125
Bartlett's Test of Sphericity	df	91
	Sig.	,000

İş performansı ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri ,922 Bartlett's test istatistiği 2028,125 bulunmuştur. Buna göre iş performansı ölçeğinin değişkenleri faktör analizine uygundur ve korelasyon matrisi birim matris değildir. Orjinali tek boyutlu olan iş performansı ölçeği için faktör analizi sonucu Tablo 10'da görüldüğü gibi oluşmuştur.

Bu faktörlerin, varyans açıklama yüzdeleri, içerdikleri maddeler ve faktör ağırlıkları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICI LIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA)
İŞ PERFORMANSI	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,722	56,551	,938
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,767		
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,769		
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,758		
	İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm.	,793		
	Etkin bir şekilde çalışırım.	,842		
	Birçok iş prosedürünü anlarım.	,777		
	Yeni iş becerilerini hızla öğrenirim.	,829		
	İşimde teknik olarak yetkinimdir.	,765		
	Yeni görevlerimi heyecanla alırım.	,699		
	Bir görevi tamamlamak için engelleri aşmaya çalışırım.	,787		
	Yardım almadan işle ilgili sorunları en iyi şekilde çözerim.	,528		
	İşle ilgili hatalarda sorumluluk alırım.	,722		
İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum.	,676			
	TOPLAM		56,551	,938

Tablo 10'da görüldüğü gibi, varyansı açıklama güçleri toplamı % 56,551 ve güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) ,938 olan iş performansı faktörünün açıklama gücüne bakılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak ortaya çıkan bu faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktörün güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu (Cronbach $\alpha \geq 0,5$) söylenebilir.

4.4.4. Korelasyon Analizi

Çalışmanın kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemede kullanılan ya da bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek ve derecesini ölçmek için kullanılan istatistik yöntemi olarak

adlandırılmaktadır (Kalaycı, 2014, s.115). Değişkenler arasındaki ilginin doğrusal olması analizin en önemli varsayımdır. Bu analiz doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaktadır ve doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir.

Korelasyon ve regresyon analizinde iki veya daha çok sayıda değişken arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı, var ise bu ilişkinin derecesi ve fonksiyonel şekli saptanmaya çalışılır. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi korelasyon analizi, fonksiyonel şekli ise regresyon analizi ile belirlenir. İki değişken birbirinden tamamen bağımsız olduğu ve birbirini etkilemediği durumlarda, iki değişken arasında doğrusal “ilişki yoktur” denilebilir ve bir değişkenin artan değerleri ile diğer değişkenin artan değerleri doğrusal biçimde ilişkilirse, değişkenler “pozitif ilişkili”, bir değişkenin artan değerleri, diğer değişkenin azalan değerleri ile doğrusal biçimde ilişkilirse, değişkenler “negatif ilişkilidir” denilebilir.

İki değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde Pearson korelasyon katsayısı kullanılır. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı r ile gösterilirken, ikiden fazla değişken arasındaki ilişki, R ile gösterilir ve bu katsayı, -1 ile 1 arasında herhangi bir değer alabilir. Pearson korelasyon katsayısı -1 veya 1 e ne kadar yakınsa değişkenler arasındaki doğrusal ilişki de o kadar güçlü olur. Pearson korelasyon katsayısı 0 'a eşit ise, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını gösterir. Ancak, bu değişkenler arasında bir ilişki olmadığı anlamına gelmez. Çünkü kuvvetli bir doğrusal olmayan ilişki olabilir (Kalaycı, 2014, s.116).

Pearson korelasyon katsayısı $0,70$ ile 1 arasında ise değişkenler arası ilişkiler güçlüdür. $0,70$ ile $0,40$ arasında değer alan değişkenler arasında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. $0,20$ ' nin altındaki değerler için ilişkinin zayıf olduğu söylenebilir (Kaşmer, 2011, s.96). Modeldeki değişkenlerin korelasyon analiz değerleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Korelasyon Analizi Sonuçları

	personel seçimi	eğitim	performans değerlendirme	ücret	iş performansı	kariyer
personel seçimi	1					
eğitim	,514**	1				
performans değerlendirme	,466**	,740**	1			
ücret	,277**	,408**	,454**	1		
iş performansı	,329**	,323**	,377**	,223**	1	
kariyer	,373**	,440**	,464**	,304**	,409**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 11’de asteriks (**) ile işaretlenen rakamlar % 1 önem seviyesinde değişkenler arasında korelasyon olduğunu gösterir. Buna göre personel seçimi ile iş performansı arasında ,329 ve eğitim ile iş performansı arasında ,323 ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Performans değerlendirme ile iş performansı arasında ,377 ve ücret ile iş performansı arasında ,223 ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Personel seçimi ile kariyer tatmini arasında ,373 ve eğitim ile kariyer tatmini arasında ,440 ile pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme ile iş performansı arasında ,464 ve ücret ile iş performansı arasında ,304 ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu sonuca göre en yüksek korelasyon performans değerlendirmeyle kariyer tatmini arasındadır. Performans değerlendirmeyle ilgili yapılacak iyileştirme kariyer tatminini de arttıracaktır.

4.4.5. Regresyon Analizi

Araştırmada İKY uygulamalarının kariyer tatmini ve iş performansı ile ilişkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu incelemede İKY uygulamalarının alt boyutları bağımsız değişken iken tek boyut olan iş performansı ve kariyer tatmini bağımlı değişken olarak analize tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen regresyon analizinde bütün alt boyutların ilişkileri ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 12. Kariyer Tatmini Model Özeti

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,513 ^a	0,263	0,248	0,83258

a. Predictors: (Constant), ücret, personel seçimi, performans değerlendirme, eğitim

Yukarıdaki tabloda R² değeri verilmektedir. Burada bulduğumuz değer ,263'tür. Bu sonuca göre bağımlı değişkendeki % 26'lık değişim modele dahil ettiğimiz bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile kariyer tatminindeki değişimin % 26'lık kısmı İKY uygulamamalarındaki değişimler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 13. İKY Uygulamaları ile Kariyer Tatmini Anova Analizi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	50,149	4	12,537	18,086	,000 ^b
Residual	140,718	203	,693		
Total	190,867	207			

a. Dependent Variable: kariyer

b. Predictors: (Constant), ücret, personel seçimi, performans değerlendirme, eğitim

İKY uygulamalarının kariyer tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinin anova tablosunda % 5 düzeyinde oluşturulacak olan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,05$). Regresyon

serbestlik derecesi 4, hata serbestlik derecesi 203 çıkmıştır. Bu değerlere göre elde edilen F tablo değeri ise ,513 iken hesaplanan F değeri 18,086'dır. F hesaplanan değer, F tablo değerinden büyük olduğu için değişkenler arasında ilişki bulunmaktadır. Yani İKY uygulamalarının kariyer tatmini üzerinde etkisi vardır.

Tablo 14. Kariyer Tatmini Parametre Tahminleri

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,149	,303		3,793	,000
Personel Seçimi	,164	,072	,163	2,285	,023
Eğitim	,158	,107	,138	1,472	,143
Performans Değerlendirme	,297	,113	,244	2,620	,009
Ücret	,108	,081	,092	1,343	,181

a. Dependent Variable: kariyer

Modelimizdeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablo 14'e göre İKY uygulamalarındaki 1 birimlik artış personel seçiminde ,164 eğitimde ,158 performans değerlendirmede ,297 ve ücretlendirmede ,108 arttıracaktır. Personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme ve ücret algısı olumlu ise kariyer tatmini de buna bağlı olarak artıyor. Bu katsayıya ilişkin t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan (Sig. = 0,000) kariyer tatmini değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Tabloya göre kariyer tatmininde etkili olan faktörler personel seçimi ve performans değerlendirmedir. Beta değerlerine baktığımızda personel seçiminin ,163 ve performans değerlendirmenin ,244 olduğu görülmektedir.

Tablo 15. İş Performansı Model Özeti

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,417 ^a	,174	,158	,60160

a. Predictors: (Constant), ücret, personel seçimi, performans değerlendirme, eğitim

Yukarıdaki tabloda R^2 değeri verilmektedir. Burada bulduğumuz değer ,174'tür. Bu sonuca göre bağımlı değişkendeki % 17'lik değişim modele dahil ettiğimiz bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile İKY uygulamalarındaki değişimin % 17'lik kısmı iş performansındaki değişimler tarafından açıklanmaktadır. Tablo 16'da ise yorumlanması gereken önemli değer modelin anlamlığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeridir. Eğer F değeri anlamlı bulduysa modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşırız. İKY uygulamalarını iş performansı ile açıkladığımız modelimiz anlamlı bir modeldir.

Tablo 16. İKY Uygulamaları ile İş Performansı Anova Analizi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15,478	4	3,869	10,691	,000 ^b
Residual	73,471	203	,362		
Total	88,949	207			

a. Dependent Variable: iş performansı

b. Predictors: (Constant), ücret, personel seçimi, performans değerlendirme, eğitim

İKY uygulamalarının iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinin anova tablosunda % 5 düzeyinde oluşturulacak olan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,05$). Regresyon serbestlik derecesi 4, hata serbestlik derecesi 203 çıkmıştır. Bu değerlere göre elde edilen F tablo değeri ,417 iken hesaplanan F değeri 10,691'dir. F hesaplanan değer, F tablo değerinden büyük olduğu için değişkenler arasında ilişki bulunmaktadır. Yani İKY uygulamalarının iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 17. İş Performansı Parametre Tahminleri

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,736	,219		12,503	,000
Personel Seçimi	,129	,052	,188	2,491	,014
Eğitim	,015	,077	,020	,198	,843
Performans Değerlendirme	,210	,082	,253	2,560	,011
Ücret	,039	,058	,048	,671	,503

a. Dependent Variable: işperformansı

Modelimizdeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablo 17'ye göre İKY uygulamalarındaki 1 birimlik artış personel seçiminde ,129 eğitimde ,015 performans değerlendirmesinde ,210 ve ücretlendirmede ,039 arttıracaktır. Personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme ve ücret algısı olumluysa iş performansı da buna bağlı olarak artacaktır. Bu katsayıya ilişkin t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan (Sig. = 0,000) iş performansı değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu tabloya göre iş performansındaki etkili olan faktörler personel seçimi ve performans değerlendirmedir. Personel seçiminin beta değeri ,188 iken performans değerlendirmenin beta değeri ,253'tür. Sig. değerlerine göre eğitim ve ücret etkilememektedir denebilir.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki; İKY uygulamaları ile iş performansı ve kariyer tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin etkin bir şekilde koordine edilmesi ve personele verilen eğitimlerle desteklenmesi işletmenin "verimlilik" ve "karlılık düzeyini" arttırmanın yanında müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet anlayışı açısından etkili olacaktır.

BÖLÜM V

SONUÇ

Bilgi çağını geçmişte bıraktığımız günümüzde işletmeler arasındaki rekabet koşullarının gittikçe zorlaşması işletmelerin kaynaklarını özellikle de insan kaynağını en verimli şekilde kullanmaya yöneltmektedir. En önemli kaynağı insan olan işletmeler insan gücünü ellerinde tutmak için özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalarını kullanmak durumunda kalmışlardır.

Araştırma sonuçları, çalışmanın yapıldığı işyerleri ve Eylül 2016-Nisan 2016 dönemi ile sınırlıdır. Araştırmanın uygulanması aşamasında, anket formları ulaştırılacak işgören seçiminde işyerinde çalışan bir işgören ve onun tanıdığı diğer çalışanlar tercih edilmiştir. Bu yöntem çalışanların işten atılma endişesi duymadan görüşlerini daha rahat yansıtmaları amacıyla tercih edilmiştir.

Uygulama esnasında çalışanların işten atılma endişesi duymadan görüşlerini daha rahat yansıtmaları amacıyla, yetkili kişiler aracılığıyla formlar dağıtılarak çalışanların İKY, kariyer tatmini ve iş performansı hakkında gerçek düşüncelerine ulaşılabilmesi amaçlanmıştır.

İKY uygulamaları konusunda çalışma yapacak araştırmacılara ışık tutmak amacıyla çalışanların kimliklerinin saklı kalmak kaydıyla görüşlerini paylaşabildiklerini, başkalarının form doldurmasına aracılık etmek konusunda ise son derece çekinceli olduklarını vurgulamamız gerekmektedir.

İKY uygulamalarının kariyer tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan araştırma 50 firmada 208 beyaz yakalı katılımcıya yapılmıştır. 54 sorudan oluşan soru formumuzdaki ifadeler faktör, korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. 208 kişi üzerinde yapılan bu araştırmada insan kaynakları uygulamalarıyla işgörenlerin eğitimi ve ücretleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, personel seçimi ile performans değerlendirme arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak Tosun (2007)'nin yüksek lisans tezindeki araştırma sonucunda ücret alt boyutu değerlendirildiğinde düşük ücret politikası uygulayan işletmelerde kariyer tatmininde görülen eksiklikten dolayı işgücü devri yüksek olacağından sık sık işgören alma zorunluluğu ortaya çıkmakta, ücretin işgören açısından önemli bir motivasyon ve tatmin aracı olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı

üzere önceleri ücret en önemli faktörlerden biriyken günümüz koşullarıyla birlikte araştırmanın sonucu değerlendirildiğinde ücretin kariyer tatmini ile işyeri moral ve motivasyonu kadar önemli olmadığı görülmektedir. Çalışanlar iş ortamındaki huzura ve mutluluğa daha çok önem vermeye başlamıştır.

İKY alanında yapılan araştırmalar 2001 yılından itibaren büyük artış göstermiştir. Ülkemiz artık dışa kapalı ve rekabetçi olmayan bir sanayi yapısından sıyrılarak kapasite artırımı, yeni ve ilerlemiş teknoloji, kaliteli, verimli üretim ve dış pazarlara yönelme gibi faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Benligiray (2009)'ın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi yayınında da insan kaynakları yönetiminin örgütün verimliliği, performansı, hizmet kalitesi, karlılığı, kültürü vb. üzerine etkisini inceleyen çalışmaların bulunduğu, ayrıca personel sorunlarının çözümünde, personelin motive edilmesinde, örgütsel bağlılığın artırılmasında, rekabet avantajı elde edilmesinde, toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesinde, iş mükemmelleştirilmesinde ve yaratıcılık yeteneğinin geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin etkisi üzerinde odaklanan çalışmaların yer aldığı belirtilmiştir. Bütün bu durumlar insan kaynakları departmanlarına verilen önemi arttırmaktadır.

Araştırma sonucumuza göre organizasyonda hedeflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve personel değerlendirme sürecine işgörenlerin de katılımı sonucuna ulaşılmıştır. Bakan ve Kelleroğlu (2003)'nun Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi'nde yayınlanan araştırma sonucuna göre personelin katılımının sağlanarak, daha fazla zaman ayrılarak ve çalışanların işteki verim ile mesleki bilgi düzeyleri esas alınarak yapılacak performans değerlendirmelerinin daha etkin sonuçlar yaratacağı, tüm personel tarafından kabul görerek, kendisinden beklenen faydayı ortaya çıkarabileceği bulgularına ulaşılmıştır. Personel fikirlerinin alınması personelin düşüncelerinin firma açısından önemli görüldüğünü ortaya koyacaktır ve bu durum personelin de kendine güvenini arttıracak, personel daha emin adımlarla, daha gayretli bir şekilde işini yapacaktır.

Önceki çalışmaların da sonuçları gösteriyor ki performans değerlendirme bir süreç olup bu sürecin üst yönetim tarafından takip edilmesi gerekmektedir. Sürecin en verimli şekilde tamamlanması için bu değerlendirmeleri yapan değerlendiricinin tarafsız ve bu konuda uzman biri olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü performans değerlendirmede en çok karşılaşılan güçlüklerden biri, bu uygulamaları yapanlar ile

çalışan ilişkilerinden kaynaklanan fazla hoşgörü ve değerlendirmeyi yapanın tarafsızlığı noktası olduğunu söylemek mümkündür. Bunun için danışmanlık firmalarından destek alınabilir ya da bu uygulamaları gerçekleştirecek olan değerlendiricilerin eğitim almaları sağlanabilir. Akın (2013)'ın yüksek lisans tez sonucuna göre de çalışanların performansını ve dolaylı olarak iş tatminlerini etkileyen en önemli değişkenler çalışılan ortamın fiziki koşulları, yönetici performansı, eğitim düzeyini artırma çabasının göz önünde bulundurulmasıdır. Eğitim alınan konularda uzmanlaşılması işteki hata oranını azaltacağından firma açısından olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Akşit Aşık (2010)'ın Türk İdare Dergisi yayınına göre insan kaynakları yöneticileri işgören bulma ve seçme sürecinde iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmesini etkili bir biçimde kullanmalıdır. Böylece kişinin işe uyumu konusunda ortaya çıkabilecek sorunlar önlenir ve iş doyumu artar. İş doyumu artan işgörenin orantısal olarak motivasyonu da artacağı için bu durum iş performansına yansıtacaktır ve organizasyon da hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşabilecektir.

Çalışmalar göstermektedir ki performans değerlendirmenin en çok kullanım alanı ücret ve ödüllendirme sistemidir. İşletmeler performansa dayalı ücret sistemini etkin kılmalı ya da performans değerlendirme sonucuna göre çalışanları ikramiye, bonus gibi ek ücretlerle ödüllendirmelidirler. Gürdoğan ve Atabey (2014)'in makale çalışmalarına göre de çalışanların bireysel mesleki gelişme ve beklentilerini karşılama davranışının örgütçe ödüllendirilmesi, çalışanın iş yapma tutkusunu arttırmaktadır. Bu durum bireyin örgüte karşı olan bireysel bağlılığını da arttırmaktadır. Bireysel bağlılığı artan personelin işine verdiği önem de aynı oranda artacaktır. Bu şekilde çalışanlar için performans artışında kolaylık sağlanmış olacaktır.

Bu çalışma diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi kuruluşların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması açısından daha ileriye gidebilmesi personelin özverili şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu özverinin oluşturulması için İKY uygulamalarının personele en doğru şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu durumda İK departmanı, işverenler ve yöneticiler devreye girmektedir. Çalışanları işe teşvik edici ve motivasyon artırıcı uygulamalar, yetenek ve becerilerin eğitimler ölçüsünde geliştirilmesi sonucunda işgören kariyerinden tatmin olacak ve iş performansı da artacaktır. Böylece örgüt daha emin adımlarla hızlı bir şekilde ilerleyecektir ve istenen başarı sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z., (1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayınları.
- Akbaba Altun, S., Memişoğlu, S.P., (2008). Educational Administration: Theory and Practice Winter, Issue 53 - Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Kış, Sayı 53. Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Akçakanat, T., (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Akdemir, A., (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Biga İ.İ.B.F. Yay., Çanakkale.
- Akın, E., (2013). Bankacılık Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M., M., Durukan, T., Müftüoğlu, M., T., Yüksel, Ö., (2003). Girişimciler İçin İşletme Yönetimi. Ankara: Gazi.
- Altaş, S.S., Kuzu, A., (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sağlık Hizmetleri MYO. Sakarya.
- Alkan, G., İ., Babacan, M., Bozkurt, Ö., Ç., Bulut, Z., A., Eriş, E., D., Onaran, B., (2012). Ankar: Detay.
- Aslan Şendoğdu, A., Kocabacak, A., Güven, Ş., (2013). The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Commitment: A Field Study. ScienceDirect, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99. 9th International Strategic Management Conference. Selçuk University, Mevlana University, Konya.

- August, L., Waltman, J., (2004). Culture, Climate, and Contribution: Career Satisfaction Among Female Faculty, *Research on Higher Education*, Vol.45, No.2, pp.177-192.
- Aykaç, B., (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması. Ankara: Nobel.
- Barutçugil, İ., 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer.
- Bayraktaroğlu, S., (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya.
- Beğenirbaş, M., Turgut, E., (2014). İş Performansının Sağlanmasından Çalışanın Duygusal Emeğinin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt/Vol 16, Sayı 3, ISSN: 1303-2860, DOI: 104026/1303-2860.2014.0253.x
- Bingöl, D., (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta.
- Bingöl, D., (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ., (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9 (1). İstanbul.
- Brueller, N., N., Carmeli, A., Markman, G., D., (2016). Linking Merger and Acquisition
- Büyüköztürk, Ş., (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı.32.
- Strategies to Postmerger Integration: A Configurational Perspective of Human Resource Management. University of Haifa, Tel Aviv University, Colorado State University. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206315626270.
- Budak, G., (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış.
- Büte, M., (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1. Erzurum.
- Carson, K. Bedeian, A., (1994). Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties, *Journal of Vocational Behavior*, 44, ss. 237–262.

- Ceylan, R., (1992). Personel Yönetimi. Eskişehir: Met.
- Cohen, A.R., (1992). Effective Behavior in Organizations, Irwin Inc., Usa.
- Cojocariua, V.M., Puiu, M., (2014). Career - Counselling Practices for University Students. Procedia - Social and Behavioral Sciences. LUMEN 2014 - From Theory to Inquiry in Social Sciences, Iasi, Romania.
- Conley, S.D., Muncey, S.Y., (2005). "Standards- Based Evaluation and Teacher Career Satisfaction: A Structural Equation Modeling Analysis", J. Pers Eval Educ, Vol.18, pp.39-65.
- Coyle Shapiro, J., Hoque, H., Kessler, I., Pepper, A., Richardson R., Walker, L., (2013). Human Resource Management. Undergraduate Study in Economics, Management, Finance and The Social Sciences. University of London.
- Çakırer, M.A., (2013). İşletme Yönetimi. Bursa: Ekin.
- Çalışkan, A., (2011). Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Balıkesir.
- Çelik, M., Turunç, Ö., (2010). Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 14, Sayı 1.
- Daud, N., B., (2006). Human Resource Management Practices And Firm Performance: The Moderating Roles Of Strategies And Environmental Uncertainties. Universiti Sains Malaysia.
- Deadrik, D.L., Gardner, G.D., (1999). Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles, Journal of Quality Management, Volume 4, No:2.
- Deringöl, H., (2010). Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları Ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Dia, L., P., (2012). *Beginning Management of Human Resources*. Phoenix–Western Washington University.
- Dığın, Ö., (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Dobson, R., Allen B., David, K., (2007). *Factors Associated with Career Satisfaction Among General Practitioners in Canada*, *Can J. Rural Med*, Vol.12, No.4, pp. 217-230.
- Doğan, S., (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare.
- Dolgun, U., Çiftçi, B., Kağıncıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C., Ergun Özler, D., (2007). *Meslek Yüksekokulları ve Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin.
- Dumitriu, C., Timofti, J.C., Dumitriu, G., (2013). *Managing the Developing Didactic Career of Beginning Teachers*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership.
- Ekin, N., (1994). *Endüstri İlişkileri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. , İstanbul.
- Ertürk, M., (1996). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta.
- Ertürk, M., (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Ergin, C., (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Psikolojik Bir Yaklaşım. Ankara: Academyplus.
- Esen, S., (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşleyiş Biçimleri Değerlendirmesi: Avrupa ve Türkiye Uygulaması*. Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Kahramanmaraş.
- Fındıkçı, İ., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Fitz-Enz, J., Philips, J., (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. İstanbul: Sistem.
- Guthrie, J., P., (2001). *High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*. *Academy of Management Journal*, 44.

- Gürbüz, S., Erkuş, A., Sıgır, Ü., (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, ISSN: 1309 -8012 (Online).
- Gürbüz, S., Yüksek, M., (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2). İstanbul.
- Gürkan, G.Ç., Koçoğlu, M., (2013). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 7, Sayı: 29, Volume: 7, Issue: 29. www.sosyalarastirmalar.com. Issn: 1307-9581.
- Gürüz, D., Yaylacı, G.Ö., (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: MediaCat.
- Hume, D.A., (1998). Reward Management, Blackwell Publishers Ltd., USA.
- Hunter, L., (1995). “How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective”, The Wharton School Department of Management, University of Pennsylvania, U. S. A.
- Işık, M., (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Kahramanmaraş.
- Işıkkhan, V., (2004). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları. Sandal, Ankara.
- Ivanoviç, A., Collin, P., (2006). Dictionary of Human Resources and Personnel Management: Over 7000 Terms Clearly Defined. London: A & C Black Publishers Ltd.
- Kalaycı, Ş., (2014). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil.
- Karivai, A., (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

- Kaşmer, H., (2011). Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımında Etkili Olan Faktörlerin Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeline Göre İncelenmesi, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, N., Kesen, M., (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Ekev Akademi Dergisi, Yıl: 18 Sayı: 58.
- Kerman, S., T., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi? Yüksek Lisans Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kızıloğlu, S., D., (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Kiesler, C.A., (1971), The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief, Academic Press, New York, NY.
- Koç, H., Topaloğlu, M., (2012). İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi. Seçkin, Ankara.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.
- Koçel, T., (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan.
- Kumudha, A., Abraham, S., (2008). Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector, The Icfai University Journal of Bank Management, Vol.7, No.3, pp.48-58.
- Laursen, K., Foss, N., J., (2012). Human Resource Management Practices And Innovation. Center for Service Innovation-Department of Strategy and Management Norwegian School of Economics and Business Administration. Bergen; Norway.
- Longa, C., S., Ajagbeb, M., A., Kowangc, T., O., (2013). Addressing the Issues on Employees' Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME. ScienceDirect, Procedia - Social and Behavioral Sciences 129. International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia, September.

- Mcginley, D.M., (2009). Effects of Career and Marriage on Newlywed Individuals Marital and Career Satisfaction, Doctorial Dissertation, Florida:University of Florida.
- Mc Grath, R.G., (1995). Defining and Developing Competence. Strategic Management Journal, Vol. 16, No 4.
- Miller, P., (1987). Strategic Industrial Relations and Human Resource Management, Journal of Management Studies, July, Vol. 24, pp. 347-361.
- Morillo, C.R., (1990). The Reward Event and Motivation. The Journal of Philosophy , Vol.87, No.4.
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A.R., (1998). Organizational Behavior, Prentice –Hall, New Jersey.
- Noe, R.A., (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ile Geliştirilmesi. Editör ve çeviren: Çetin, C. İstanbul: Beta.
- Örücü, E., (2013). Modern İşletmecilik. Bursa: Dora.
- Özdemir, M.S., Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı.Osmangazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü. Sayı 2. Bursa.
- Özmutaf, N.M., (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2. Adana.
- Özdevecioğlu, M., Aktaş, A., (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Haziran.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., (2001). Temel İşletmecilik Bilgisi. Ankara: Nobel.
- Özgen, H., Yalçın, A., (2011). Temel İşletmecilik Bilgisi. Ankara: Nobel.
- Özkal, E., S., (2011). Afyonkarahisar’da Faaliyet Gösteren İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar.

- Pellicera, A.M., Llamas-Botiab, A., García-Palmar, M.B., (2014). Career Guidance in Universities as a Tool for the Improvement of Employability. The Case of the University of Murcia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. Educación Superior: El reto de la empleabilidad (XIII Congreso Internacional de Teoría de la Educación) Higher Education: The challenge of employability (XIII International Congress of Educational Theory)*.
- Pfeffer, J., (1995). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. USA: Harvard Business School Pres.
- Pilavcı, D., (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama – Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana*.
- Pynes, J., (2009). *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z., (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., (2011). *İşletme*. İstanbul: Beta.
- Sabuncuoğlu, Z., (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Saiyadain, M., (2009). *Human Resources Management*. New Delhi: Tata Mcgraw Hill Publishing Company Limited.
- Sav, D., (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler Ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma – Yüksek Lisans Tezi*. Isparta.
- Savaş, A., T., (2005). *360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi*. İstanbul: Çantay.
- Sze, M., C., (1995). *Human Resource Management*. Civil Service Branch.
- Sezeral, H., Tonus, H., Z., (2014). *The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee's Perception of Diversity Climate*. Science Direct,

Procedia - Social and Behavioral Sciences 150.10th International Strategic Management Conference.

Soysal, A., Tan, M., (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2. Niğde.

Subaşı, B., (2008). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akçakoca.

Şen, H., (2008). Personel Seçme Sürecinin Etkinliğini Arttırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şenol, G., (2003). İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş. İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt: 5 Sayı: 1.

Şenol, L., Tekin, V.N., (2007). İşletme Kavramlar, İlkeler, İşlevler. Ankara: Seçkin.

Şimşek, M., Ş., (2009). İşletme Bilimine Giriş. Konya: Ekim.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A., (2013). Genel İşletme. Konya: Eğitim.

Şimşek., M., Ş., Çelik, A., (2015). İşletme Bilimine Giriş. Konya: Eğitim.

Taslak, S., Kara, M., (2014). İşletme Bilimine Giriş (Modern İşletmecilik). Bursa: Ekin.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., Bektaş, M., (2012). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin.

Türkay, O., Eryılmaz, B., (2010). Kariyer Değerleri Ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. Muğla Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE), Bahar 2010 Sayı 24.

Uyargil, C., (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, Şahinkaya Matbaacılık Koll Şti., İstanbul.

Yalçın, S., (1994). Personel Yönetimi. 5. Baskı. İstanbul: Beta.

Yang, Y., (2011). Gender and Engineering Career Development of Hotel's Employees in China. Systems Engineering Procedia. Engineering and Risk Management.

- Yap, M., Mark, R.H., Charity-Ann, H., Wendy, C., (2010). The Relationship between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction, Journal of European Industrial Training, Vol.34, No.6, pp.519-538.
- Yelboğa, A., (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 8 Sayı 2, ISSN: 1303-2860.
- Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H., (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- Yılmaz, T., (2012). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel Ve Örgütsel Performansa Etkisi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı. Tez Tanıtım Formu, Ankara.
- Yumuşak, S., Çoban, M., (2012). Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:18 - Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER23>.
- Yüksel, İ., (2004). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi. Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.
- Yüksel, Ö., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi.
- Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi (2003). http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=31&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003. Erişim Tarihi: 24.02.2016.
- Nedir Ne Demek (t.y.). <http://www.nedirnedemek.com/sendika-nedir-sendika-ne-demek>
Erişim Tarihi: 13.03.2016.
- Mevzuat Dergisi (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>
Erişim Tarihi: 06.07.2016.
- Aylık Havacılık Uted Dergisi (2015). Performansı Etkileyen Faktörler.
<http://www.uteddergi.com/tr/menu/safety-first/performansi-etkileyen-faktorler-1.htm>.
Erişim Tarihi: 22.07.2016.

EK 1: ANKET FORMU

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Tatmini ve İş Performansı Anketi					
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Doç.Dr.Mustafa Fedai ÇAVUŞ danışmanlığında Yönetim ve Organizasyon dalı yüksek lisans öğrencisi Tuğba İMADOĞLU'nun İKY Uygulamalarının Kariyer Tatminine ve İş Performansına Etkisini ölçmek amacıyla tez araştırmasında kullanılmak üzere bu anket yapılmaktadır.					
1. Cinsiyetiniz	Erkek	<input type="radio"/>	Kadın	<input type="radio"/>	
2. Yaşınız	<input type="text"/>				
3. Mesleğiniz	<input type="text"/>				
4. Eğitim Düzeyiniz.	<input type="radio"/> İlköğretim	<input type="radio"/> Orta Öğretim	<input type="radio"/> Ön Lisans	<input type="radio"/> Lisans	<input type="radio"/> Lisans Üstü (Yüksek Lisans + Doktora)
5. Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz.	<input type="radio"/> 0-1 Yıl	<input type="radio"/> 2-5 Yıl	<input type="radio"/> 6-10 Yıl	<input type="radio"/> 11-20 Yıl	<input type="radio"/> 21 Yıl +
6. Kurumunuzdaki Pozisyonunuz.	<input type="text"/>				
Aşağıdaki soruları önem seviyesine göre cevaplayınız. " 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kısmen Katılıyorum, 4 Katılıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum " şeklinde ifade edilmektedir. Yukarıdaki maddelerde kendinize uygun olanı seçerek kutucuklara (X) işareti koyunuz.					
					1 Kesinlikle Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Kısmen Katılıyorum 4 Katılıyorum 5 Kesinlikle Katılıyorum
7. Personel seçim faaliyetleri kapsamlı olarak yürütülmektedir.					
8. Açık olan pozisyona en doğru kişi seçilmektedir.					
9. Genelde ihtiyaç belirlendikten sonra açık olan pozisyona kişi hızlı bir şekilde yerleştirilmektedir.					
10. Personel seçim kararları adil bir şekilde verilmektedir.					
11. İş yerinde personel seçim faaliyetine önem verilmektedir.					
12. İşletmede çalışanlara sıklıkla eğitim verilmektedir.					
13. İşletmede eğitim faaliyetlerine büyük önem verilmektedir.					
14. İşletmede eğitim faaliyetleri resmi ve biçimseldir.					
15. İşletmede son bir yılda personele eğitimler verilmiştir.					
16. İşletmede çalışana yıl içerisinde resmi (kurumsal) eğitimler verilmektedir.					
17. İşletmede çalışanların katılabileceği eğitim programları bulunmaktadır.					
18. İş yerinde verilen eğitim faaliyetleri bir yatırım (verimlilik arttırıcı) unsurudur.					
19. İş yerinde verilen eğitim bir maliyet unsurudur.					
20. İş yerinde çalışanların performansının ölçülmesinde büyük çaba gösterilmektedir.					

21. İşletmede performans standartları çalışanlarla paylaşılmaktadır.					
22. Çalışanlar hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecine katılırlar.					
23. Çalışanların performansları hakkında görüşmeler sıklıkla yapılmaktadır.					
24. Performans değerlemem mevcut performanslar üzerinedir.					
25. Çalışanlarla performans değerlendirme görüşmelerinde kişisel gelişim yollarının bulunmasına önem verilmektedir.					

Arka sayfaya geçiniz..

1 Kesinlikle Katılmıyorum
2 Katılmıyorum
3 Kısmen Katılmıyorum
4 Katılıyorum
5 Kesinlikle Katılıyorum

26. Yükselme ve terfiler performans değerlendirme sonuçlarıyla ilişkilidir.					
27. Performans değerlendirme görüşmelerindeki yöntemleri doğru bulmaktayım.					
28. Her bir çalışan performans değerlendirme sürecine katılmaktadır.					
29. Aynı sektörde yer alan firmalarda çalışanlar arasında ücret farkı yoktur.					
30. Önceki yıllarla karşılaştırıldığında reel (enflasyon farkı düşüldükten sonra) satın alma gücümde azalma olmuştur.					
31. Ücretlerin düzeyi bu sektör için rekabetçi değildir.					
32. Çalışanların ücretleri belirlenirken benzer sektörde iş yapanlara ödenen ücretler dikkate alınmaktadır.					
33. Ücretler kişisel performans ile ilişkilidir.					
34. Çalışanların ücretleri arasındaki farklılıklarda işletmeye katkıları dikkate alınmaktadır.					
35. Çalışanlar arasında gözde olanlar ücretlendirmede dikkate alınmaktadır.					
36. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
37. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
38. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
39. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
40. İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm.					
41. Etkin bir şekilde çalışırım.					
42. Bir çok iş prosedürünü anlarım.					
43. Yeni iş becerilerini hızla öğrenirim.					
44. İşimde teknik olarak yetkinimdir.					
45. Yeni görevlerimi heyecanla alırım.					
46. Bir görevi tamamlamak için engelleri aşmaya çalışırım.					
47. Yardım almadan işle ilgili sorunları en iyi şekilde çözerim.					
48. İşle ilgili hatalarda sorumluluk alırım.					
49. İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum.					
50. Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum.					
51. Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
52. Maddi kazanımlarım düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
53. Atama ve terfi durumu düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
54. Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					

TEŞEKKÜRLER.

EK 2: ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLERİ**

Adı ve Soyadı :Tuğba İMADOĞLU
Doğum Yeri :Osmaniye
Adres :Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
İletişim : tugba-imadoğlu@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans :Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2014-2016.
Lisans :Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, 2009-2014.
Ön Lisans :Açık Öğretim Fakültesi, Dış Ticaret Bölümü, 2012-2015.
Lise :Atatürk Lisesi, 2004-2007.

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 10/11/2016

Tez Başlığı / Konusu: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Tatmini ve İş Performansı: Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma.

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 119 sayfalık kısmına ilişkin, 26/09/2016 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %23'dur.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimededen daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

01.12.2016

T. İmadoğlu

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Tuğba İMADOĞLU

Öğrenci No: 14YLIS1102

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME

Statüsü: Y.Lisans Doktora

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç.Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

(Unvan, Ad Soyad, İmza)

ENSTİTÜ ONAYI

UYGUNDUR.

Ata. Gök. Erdem İMADOĞLU

(Unvan, Ad Soyad, İmza)