



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
KURUMSAL VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT AHMET DAY

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GÖZDE İYİCİL

ANKARA

2019

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
KURUMSAL VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UMUT AHMET DAY

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE GÖZDE İYİCİL

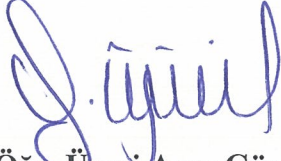
ANKARA
2019

KABUL VE ONAY

Umut Ahmet DAY tarafından hazırlanan "Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsal ve Çalışan Performansı Etkisine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 06.12.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN -Başkan



Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gözde İYİCİL- Danışman



Dr. Öğr. Üyesi Cavit ELGEZDİ- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



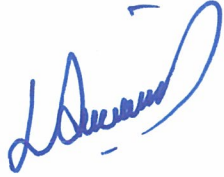
Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY
Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- † Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- † Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- † Tezimin **2** yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvurmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.



06.12.2019

Umut Ahmet DAY

TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her aşamasında bilgi ve deneyimini paylaőan,bana zaman ayıran danışman hocama, eğitim hayatım boyunca her zaman destekçim olan Saygıdeğer Babam BULUT DAY'a Kıymetli ,Annem SELDA DAY'a Sevgili Kardeőlerim MERT VE ZEYNEP NAZ DAY'a ve yardımlarını esirgemeyen JANDARMA VE SAHİL GÜVENLİK AKADEMİŐİ 2020 DEVRESİ JANDARMA SUBAY Arkadaőlarıma Sonsuz kere teşekkür ederim.

Umut Ahmet DAY

ÖZET

DAY, Umut Ahmet. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsal ve Çalışan Performansı Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Bu araştırmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin öncelikle çalışan performansı ve kurum performansı üzerindeki etkisini test etmektir. Bu kapsamda, Ankara ilinin OSTİM organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlara uygulanması amacıyla bir saha araştırması yapılmıştır. Ankete 208 kişi katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre SİKY'nin çalışan performansı ve kurum performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin alt unsurları olan ödül, elde tutma ve eğitimin çalışan performansı ve alt unsurları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunurken, yalnızca elde tutma alt boyutunun kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Performansı, Kurum Performansı, Performans Yönetimi

ABSTRACT

The purpose of this research is to test the impact of strategic human resources management on employee performance and organizational performance. In this context, a field study was carried out in order to apply it to the employees in the enterprises operating in OSTİM organized industrial zone of Ankara province. 208 people participated in the survey. According to the results of the research, it was concluded that SHRM has a positive and significant effect on employee performance and corporate performance. While reward, retention and training, which are the sub-elements of strategic human resources management, have a positive and significant effect on employee performance and sub-elements, only the retention sub-dimension does not have a significant effect on corporate performance.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Employee Performance, Corporate Performance, Performance Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1.Strateji Kavramı	1
1.2. Stratejik Yönetim Kavramı	4
1.3. Stratejik Yönetim Özellikleri	5
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	8
1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Tanımı	8
1.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	13
1.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasındaki Nedenler	15
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Oluşum Süreci	17
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	18
1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	19
1.6.2. Personel Temini, İşe Yerleştirme, Oryantasyon	19
1.6.3. Ücret-Maaş Yönetimi ve Sosyal Yardımlar	20
1.6.4. İş Değerlendirme	20
1.6.5. Performans Yönetimi	20
1.6.6. Kariyer Yönetimi	21
1.6.7. İşçi İşveren İlişkileri.....	21
1.6.8. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	21
1.6.9. Personel Özlük İşleri ve Bordro Yönetimi.....	22
1.6.10. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi.....	22
1.6.11. Çalışan Memnuniyeti ve Sosyal Aktiviteler.....	22
1.6.12. Sosyal ve İdari İşler	22
1.7. Temel İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri.....	22
1.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları	24
1.8.1. Evrensel Yaklaşım	24
1.8.2. Durumsalcı Yaklaşım.....	25

1.8.3.	Konfigürasyonel Yaklaşım	25
1.8.4.	Yüksek Performans Yönetimi	27
1.8.5.	Yüksek Bağlılık Yönetimi	28
1.8.6.	Stratejik Referans Noktaları	28
1.9.	İnsan Kaynaklarının İşletmenin Stratejik İhtiyaçları ile Bağdaştırılması: 5P Modeli	29
1.9.1.	İnsan Kaynakları Psikolojisi	29
1.9.2.	İnsan Kaynakları Politikaları	30
1.9.3.	İnsan Kaynakları Programları	30
1.9.4.	İnsan Kaynakları Pratikleri	30
1.9.5.	İnsan Kaynakları Prosesleri	31
İKİNCİ BÖLÜM		36
2.1.	Performans Kavramı	36
2.2.	Performans Yönetimi	37
2.2.1.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Bireysel Performans Yönetimi Kavramı	37
2.2.2.	Performans Yönetiminin Amaçları	38
2.2.3.	Performans Yönetiminin Temel Unsurları	38
2.3.	Performans Yönetiminin İşlevleri	39
2.4.	Performans Yönetim Süreci	39
2.5.	Performans Yönetim Teknikleri	42
2.5.1.	Grafik Ölçüm Tekniği	43
2.5.2.	Zorunlu Seçim Tekniği	44
2.5.3.	Kritik Olay Tekniği	44
2.5.4.	Karşılaştırma Tekniği	45
2.5.5.	360 Derece Performans Değerlendirme Tekniği	46
2.6.	Performans Yönetiminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	47
2.7.	Performans Yönetiminde Karşılaşılan Problemler	48
2.8.	Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	48
2.9.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans İlişkisi	49
2.9.1.	Evrensellik Yaklaşımı	51
2.9.2.	Konfigürasyonel Yaklaşım	53
2.9.3.	Durumsallık Yaklaşımı	54
2.9.4.	Aracı İşlem Maliyet Teorisi	56

2.9.5.	Beşeri Sermaye Teorisi.....	57
2.9.6.	Kaynağa Dayalı Firma Bakışı Teorisi	60
2.9.7.	Davranışsal Teori.....	62
2.9.8.	Kontrol Teorisi.....	64
2.9.9.	Stratejik Referans Noktaları Teorisi	65
3.1.	ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA.....	67
3.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	67
3.3.	ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	68
3.4.	ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM	69
3.5.	VERİ TOPLAMA ARACI.....	69
3.5.1.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği.....	69
3.5.2.	Çalışan Performansı Ölçeği.....	70
3.5.3.	Kurumsal Performans Ölçeği.....	70
3.6.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	71
3.7.	VERİ ANALİZİ YÖNTEMLERİ	71
3.8.	ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	71
3.8.1.	Betimleyici İstatistik	72
3.8.2.	Faktör Analizi.....	72
3.8.3.	Güvenilirlik Analizi	75
3.8.4.	Korelasyon Analizi.....	75
3.8.5.	Regresyon Analizleri.....	76
3.8.6.	Korelasyon ve Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler	77
	SONUÇ	79
	KAYNAKÇA.....	82
	EK-1: ANKET FORMU	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni Tanımlamakta Kullanılan Bazı Yaklaşımlar	10
Tablo 2. Yüksek Bağlılık Yönetimi Varsayımları	28
Tablo 3. Durumsallık, Konfigürasyonel ve Evrensellik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	55
Tablo 4. Beşeri Sermaye Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Mimarisinin Dinamikleri	59
Tablo 5. İnsan Kaynakları Mimarisinin Teorik Temeli	61
Tablo 6. Betimsel İstatistikler Tablosu	72
Tablo 7. Faktör Analizi Tablosu	73
Tablo 8. Güvenilirlik Analizi Sonucu	75
Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 10. Regresyon Analizi Sonuçları	77
Tablo 11. Hipoteze İlişkin Sonuçlar Tablosu.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletme Çevresi.....	5
Şekil 2. Performans Yönetim Süreci.....	41
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	68



GİRİŞ

İşletmelerin piyasadaki varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri, çalışanların performanslarıyla mümkün olmaktadır. İşletmeler çalışanların performanslarını arttırmak adına çeşitli stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Bu stratejilerin başarısı çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

İşletmeler için çalışanların performanslarını yükseltmek ve işe olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemek önemli konular arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemek ve çalışanların işe olan bağlılıklarını temin etmek adına çeşitli stratejiler uygulanmaktadır.

Performans yönetimi, çalışanların performanslarının belirlenmesi ve bu kapsamda stratejilerin uygulanması açısından önemlidir. Çalışanların performanslarının belirlenmesi ve performanslarını arttırmaya yönelik stratejilerin uygulanması, işletme başarısı açısından oldukça önemlidir. Bunun yanında performans yönetiminin adil ve eşit şekilde yapılabilmesi, uygulamaya yönelik güveni arttırmada ve çalışanlara bu durumun olumlu şekilde yansıtmasında önemlidir.

Bu araştırmada stratejik insan kaynakları uygulamaları ve yönetimi ile örgütsel performans çerçevesinde çalışan performansı ve kurumsal performans kavramları incelenmiştir. Araştırmanın sonunda ise stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ile kurumsal performans üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKYY) kavramı, SİKYY'nin oluşum süreci, SİKYY'nin fonksiyonları, literatürde yer alan SİKYY yaklaşımları incelenmiş ve insan kaynaklarının işletmenin stratejik ihtiyaçları ile bağdaştırılması kapsamında "5P" modeli ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise performans kavramı detaylı biçimde ele alındıktan sonra, performans yönetiminin amaçları, performans yönetiminin temel unsurları, performans yönetiminin işlevleri, performans yönetim süreci ve teknikleri

açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün sonunda performans yönetiminin olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulduktan sonra, performans yönetiminde karşılaşılan problemler ve performans değerlendirmede yapılan hatalar tartışılmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise SİKY'nin çalışan performansı ve kurum performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan bir saha araştırmasına yer verilmektedir. Araştırmanın uygulanmasında veri toplama aracı olarak "anket" yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda SİKY'nin çalışan performansını ve kurum performansını pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde; strateji kavramı, stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetim özellikleri, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetiminin oluşum süreci, stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, temel insan kaynakları yönetim stratejileri, stratejik insan kaynakları yaklaşımı ve insan kaynaklarının işletmenin stratejik ihtiyaçları ile bağdaştırılması: 5P modeli konuları açıklanacaktır.

1.1. Strateji Kavramı

İnsanoğlunun doğuşundan beri bir gelişim söz konusu olsa da, bu değişme ve gelişmenin hızı günler geçtikçe artmaktadır (Kemal Tosun, 1990; 35). Küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş, teknolojik gelişmeler, rekabet unsurlarının giderek daha da önem arz etmesi, uluslararası alanda ortaya çıkan krizler yeni tehdit ve fırsatları beraberinde getirmektedir. Firmalara bakıldığında devamlılıklarını sağlayabilmeleriyle devam ettirilebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için fırsatlardan yararlanmaları ve olası tehditlerden korunmaları gerekmektedir. Stratejiler çevreye uyum açısından zorunluluk haline gelmiştir.

Strateji kavramı, geçmişte genellikle askeri alanda kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Askeri açıdan strateji ise, düşmanların olası tutum ve davranışlarını tespit ederek, bu yönde bir planlama yapmak ve var olan güçleri plan doğrultusunda harekete geçirmek anlamına gelmektedir(Hayri Ülgen, 2004; 33). Strateji kavramı yöntem alanına ise 1900'lü yılların ikinci yarısıyla birlikte girmeye başlamıştır (Eren, 2005: 1).

Kurumsal açıdan, kurumun dahil olduğu çevreye duyarlılığını olumlu yönde etkilemek ve uyum sürecini pozitif düzeye getirmek için ve kurumlar arası rekabette başarılı olabilmek için yapılan planların tamamı olarak ifade edilmektedir. Kurumsal strateji, etkin bir kurumsal performansa ulaşabilmek için yönetim tarafından hazırlanmış yaklaşımları ve hareket tarzlarını ifade etmektedir.

Yönetim açısından strateji ise, kurumun ulaşmayı arzuladığı uzun dönemli hedefler olarak ifade edilmektedir (Fred D., 2007; 13). Strateji kavramı, hedeften çok

hedefe ulaşma yöntemiyle ilgili olmaktadır (Armstrong, 2006). Kısaca yönetimsel açıdan strateji, bir kurumun ulaşmak istediği noktayı ve bu noktaya ulaşabilmesini planlamasını ifade etmektedir. Strateji, yönetimsel faaliyetler açısından bir oyun planı olmaktadır. Kurum yöneticileri, faaliyetlerini nasıl yürüteceklerini ve hedeflerine nasıl varacaklarını tespit etmek için stratejiler üretmektedir. En uygun yönetim için en uygun strateji ve uygulama gerekmektedir(Thompson vd., 1992).

Strateji, hedeflere ulaşmayı planlayan ve yöneten bir sanat olarak ifade edilmektedir. Strateji, kurumun kısa ve uzun vadeli hedeflerine erişmede yararlandığı en önemli yöntemdir (Hussey, 1996). Clayton (2002) açısından strateji, önceden yaşananlardan ve tecrübelerden yararlanarak planlar oluşturup, ilerleyen süreçte de başarı sağlamak için bir yöntem belirlemek anlamına gelmektedir. Rothaermel (2015)' e göre strateji, bir işletmenin rakiplerine göre üstün performansa ulaşabilmek ve bunu sürdürmek için oluşturduğu hedefe yönelik eylemler dizisidir. Johnson (2008)' e göre strateji, bir organizasyonun uzun dönemli yönü ve kapsamı olup değişen bir ortamda sermayedar beklentilerini yerine getirmek amacıyla kaynak ve yeterliliklerin yapılandırılarak avantaj elde edilmesinin yoludur. Ele alınan tanımlara bakılırsa stratejinin, firma ve çevresi arasındaki etkileşimleri değerlendirerek firmanın amaçlarının belirlenmesi, amaçların yerine getirilmesini sağlayacak faaliyetlerin tespit edilmesi ve firmanın tekrar düzenlenerek kullanılacak kaynakların organize edilmesi olarak ifade edilmesidir (Dinçer, 1996).

Günümüz şartlarına bakıldığında dünya her gün teknoloji ve bilgi açısından ilerleme kaydetmektedir. Bu durum bilgi toplumu kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Söz konusu bu gelişim, kurumlar açısından bakıldığında bazı fırsatları ortaya çıkarmakla beraber bazı rekabetçi şartları da ortaya çıkarmıştır. Bu durum kurumların devamlılıklarını sürdürebilmeleri açısından bazı stratejilerden yararlanmaları gerekmektedir. Kurumların stratejileri olmaksızın rekabet şartları içerisinde var olmayı sürdürebilmeleri imkansızdır (Akdoğan, 2009).

İşletme stratejilerinin temelinde, rekabet üstünlüğü ve yüksek performansa sahip olmaları bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar stratejiyi, firmaların performansını olumlu etkileyecek birbirleriyle etkileşim halinde olan faaliyetler zinciri olarak ele almaktayken, bazı araştırmacılar ise firmanın misyonu ve vizyonunu tamamlamaya

yönelik olarak oluşturulan ve firmaya rekabet avantajı sağlayıcı bir plan olarak değerlendirilmektedirler. Bir stratejinin farklı bir stratejiyle karşılaştırılması durumunda değerinin anlaşılabilmesi açısından şu üç sorunun sorulması yerinde olacaktır (Clayton, 2002):

- 1. Strateji kurumların şartları ile uyumlu mu:** Bir stratejinin rekabetçi unsurlar, endüstri koşulları gibi çevresel faktörlerle birlikte kurum içi unsurlara da uyumlu olması gerekmektedir. Kurum içi veya kurum dışı faktörlerin başarılamaması durumunda elde edilmek istenilen hedeflere ulaşma konusunda sorunlar yaşanabilmesi olasıdır.
- 2. Strateji daha iyi kurum performansına sebep oluyor mu:** Stratejinin verimli olması neticesinde performans artmaktadır. Kurumlarda iki farklı performanstan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki, firmanın rekabet üstünlüğünün sağlanması ve pazarda sürekliliği yakalamasıyken, bunlardan ikincisi ve sonucusu da finansal üstünlüğün ve karlılığın artmasıdır.
- 3. Strateji kurumun sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaya destek sağlıyor mu:** Verimli bir stratejinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması gerekmektedir.

Belirlenmiş bir stratejiye sahip olmayan firmalar, hedeflerini ve bu hedeflere ne ölçüde ulaşacaklarını verimli bir şekilde tespit edemezler. Bununla birlikte bu firmaların kaynak tahsisi yapabilmeleri de imkansızdır. Belirli bir stratejiye sahip olunmamasının firmaya olumsuz sonuçlar getirmektedir. Bunlar şu şekildedir (Eren, 2005: 27-28):

- Firmalar ne ölçüde analiz ve araştırma yapacaklarını bilmemelerinden dolayı pasif kalmaktadırlar.
- Yöneticiler rasyonel hareket etmek yerine daha fazla bireysel hareket etmeye başlamaktadırlar.
- Yatırım fırsatları iyi yönetilmediğinden dolayı, yerinde olmayan yatırımlar yapılır ya/ ya da yatırımlardan vazgeçilerek olası fırsatları da kaçırabilirler.
- Değişim süreci önceden bilinmediği için değişime yönelik hazırlıkların da yapılması imkansızdır.

- Kaynakların etkin tahsisinin yapılamaması nedeniyle kaynak israfının artması da söz konusu olmaktadır.

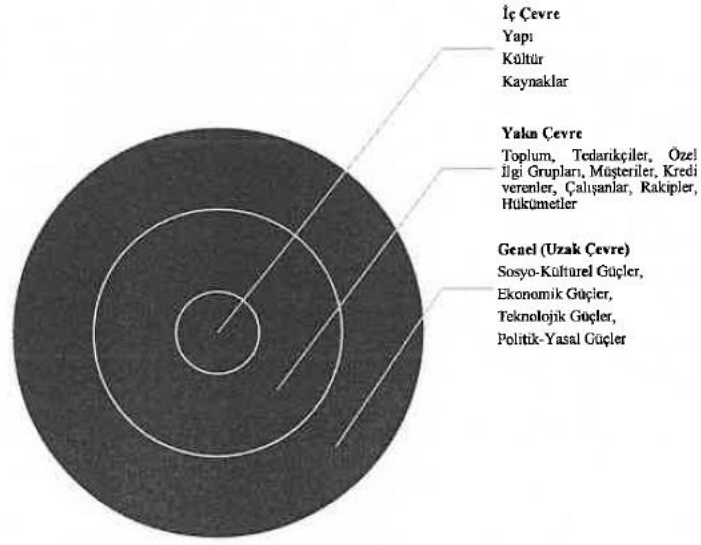
1.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve planlanması için gerekli olan, inceleme, araştırma, değerlendirme ile seçim süreçlerinin yürütülmesi, söz konusu stratejilerin uygulamaya konulabilmesi için kurum içi her türlü motivasyonel ve yapısal önlemin alınarak uygulamaya konulmasını; ilerleyen süreçlerde ise stratejilerin uygulamaya konulmadan önce ve uygulamaya konulmasından sonra hedefler uygunluk bakımından denetim altında tutulmasını içeren ve firmanın üst yönetim kadrosunun faaliyetler toplamı olarak ifade edilmektedir(Eren, 2005: 25).

Stratejik yönetim, zorlu rekabet şartlarıyla yüzleşen firmaların rakipleriyle baş edebilmeleri için neler yapmaları, ne tarz stratejiler uygulamaları gerektiğini irdeleyen bir araştırma alanını ifade etmektedir. Çağdaş görüşe göre stratejik yönetim, firmaların uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmek, varlıklarını ortalama kardan fazlasını temin edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla, mevcut üretim kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanmaları anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze , 2006: 26). Bu açıdan stratejik yönetim; stratejilerin oluşturulması için gereken değerlendirme, araştırma, inceleme ile seçim teşebbüsleri; belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi bakımından kurum içi gerekli olan her türlü tedbirin alınarak uygulamaya konulması ile ardından yapılan faaliyetlerin denetim altına alınmasıyla ilgili süreçleri kapsamaktadır (Dinçer, 2004: 36).

Stratejik yönetim dört tane temel modelden ortaya çıkmaktadır. Bu dört model aşağıdadır (Wheelen ve Hunger, 2002: 9):

- Çevrenin incelenmesi,
- Strateji kurma,
- Stratejiyi uygulama,
- Değerlendirme ile kontrol.



Şekil 1. İşletme Çevresi

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2006: 33.

Stratejik yönetim sürecinin devamlılığı açısından firmaların başta çevre analizinde bulunulması gerekmektedir. Firma, çevresel özellikleri belirlendikten sonra stratejilerini kurup, bu stratejileri uygulamaya koyabilecektir. Şekil 1 de görüldüğü üzere işletme çevresinin merkezini oluşturan unsurlar yapı, kültür ve kaynaklardır. İşletme çevresini etkileyen yakın çevre unsurlarına bakıldığında toplum, tedarikçiler, özel ilgi grupları, müşteriler, kredi verenler, çalışanlar, rakipler ve hükümetler oluşturmaktadır. İşletme çevresini etkileyen uzak çevre unsurlarına bakıldığında sosyo -kültürel güçler, ekonomik güçler, teknolojik güçler ve politik-yasal güçler oluşturmaktadır.

1.3.Stratejik Yönetim Özellikleri

Stratejik yönetimi, fonksiyonel program ya da proje yönetiminden ayrılmasını sağlayan bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda ifade edilmektedir (Dinçer, 2004: 37-38):

1. Stratejik yönetim, üst yönetimin bir işlevidir. Firmanın devamlılığının incelenmesi ve firmaya bir yön tayin etmeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, üst yönetimin bir işlevi olmaktadır.
2. Stratejik yönetim, firmanın uzun vadeli hedefleriyle ilgilidir. Bu nedenle geleceğe yöneliktir.

3. Stratejik yönetim, firmayı açık bir sistem olarak değerlendirmektedir. Firma, birbirleriyle ilişki içinde olan ve birbirine bağımlı olan parçalardan ortaya çıkıyor gibi değerlendirilir.
4. Stratejik yönetim, firmaların farklı hiyerarşik kademeleri ile birimleri arasında koordinasyon kurulmasını sağlar.
5. Uzun vadeli bir yönetim anlayışıdır (Armstrong, 24).
6. Çalışanlar için açık bir yön ve hedefler sunar (Armstrong, 24).
7. Örgütü bir bütün olarak görür (Armstrong, 24).
8. Stratejik yönetim, alt düzeylerdeki yöneticilere bir rehberlik görevi temin eder.
9. Stratejik yönetim, firma kaynaklarının en verimli ve etkili biçimde tahsisine ilgilidir.
10. Karar verme süreçlerinde yararlanılan bilgi ve veriler farklı olmaktadır. Firmayı bir bütün olarak ele alması sebebiyle verimlilik ve etkinlikle ilgili veri ve belgeler de çok çeşitli olmaktadır.
11. Stratejik yönetim, firmanın hedefleriyle toplumun çıkarlarını birlikte ele almaktadır, bu bakımdan firma stratejik yönetimle çevresine karşı sorumluluk almış olur.

Örgütün dış paydaşlarının taleplerinin karşılanmasında firmanın kendi kaynakları kullanılmalıdır. Ancak organizasyonun faaliyet ve niteliklerinin her zaman kusursuz olması beklenemez. Her işletmenin çeşitli güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Buradaki en önemli husus, işletmenin bu güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak ve analiz ederek onları kendi hedefleri doğrultusunda kullanabilmesidir. Yöneticiler tarafından verilen kararlarda bu nitelikler büyük öneme sahiptir.

İyi bir strateji ve planlama sistemi mevcut faaliyetleri düzeltmeyi zorunlu kılmaktadır. Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve hatta yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesi ise işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılmasını gerektirmektedir. İşletme Değerleme, hataları düzeltme olanağını sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Bazı düşünürlere göre bu faaliyet “işletmenin kimliğini ortaya koyma” çabası olarak da nitelendirilmektedir. Çünkü söz konusu faktör ve elemanların iyi bir biçimde ortaya koyulması stratejistlere (işletme tepe yöneticileri ve kurmaylara) işletme için en uygun planı yapma imkanı verebilecektir.

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili olabilecek faaliyetler, işletmenin bütününe kapsamakta, yani işletmenin içinde yer alan her departman stratejik kararlar üzerinde rol oynamaktadır. Bu faaliyetleri şu şekilde genelleyebiliriz: işletme yönetimi, finansal pozisyon ve etkinlikler, araştırma-geliştirme, insan kaynakları, pazarlama vb.

- a) **Pazarlama ve dağıtım fonksiyonu:** Pazarlama ve dağıtım faktörlerini belirlemek için işletme analizler yapar. İşletme stratejisi açısından bu analizler, işletmenin faaliyet yaptığı sahalarda üretmesi gereken temel ürünleri, bu ürünlerin satılacağı pazar bölümlerini ve bunlardaki gelişmeleri değerlemek üzere yapılmaktadır. Pazarlama ayrıca ürünlerin dağıtım kanalları, marka koruması, rekabetçi fiyat, müşteri tanımlaması, firma imajı gibi faktörleri de kapsamaktadır. Böylece işletmenin pazarlama yönünden güçlü ve zayıf olduğu hususlar ortaya çıkmış olacaktır.
- b) **Finans ve muhasebe fonksiyonu:** Firmanın çok dikkatli incelenmesi gereken faaliyetlerinin başında finansal yapısı gelmektedir ki bu, karlılık, finanslama, vergi konumu ve muhasebe sistemi gibi faktörleri içermektedir. Diğer taraftan işletmenin nakit akışı durumu ile finansal masrafları (faiz ve komisyonlar) azaltma ya da ortadan kaldırma imkanları analiz edilmesi gereken iki elemandır.
Finansal oranlar bu konuda kullanılan en temel araçlardandır. Bu amaçla finansal kaynaklarla ilgili sadece geçmiş ve bugüne ilişkin durum analizleri değil, kısa ve uzun dönemli bazı genel tahminlerde de bulunulmakta ve planlamalar yapılmaktadır. Böylece işletme gelecekteki stratejisi ile ilgili olarak düzeltilecek hususları belirleyecektir.
- c) **Ar-Ge ve teknoloji fonksiyonu:** Bu faktörler teknik gelişmeler, teknik buluş, keşif ve bunlarla ilgili olarak yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır. Teknik gelişmeler yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim satış veya dağıtım usullerinin uygulamaya konulmasına olanak vermektedir.
- d) **Üretim ve tedarik fonksiyonu:** Bu konuda üzerinde durulacak husus, işletmenin tüm üretim araçları ve teçhizatları olacaktır. Bu üretim araç ve teçhizatının tam kapasite ile etkin biçimde kullanılmakta olup olmadığı ve iki

üretim biriminin aynı bina içinde rasyonel biçimde çalışabilmesi hususu işletmenin hangi bakımdan güçlü, hangi bakımdan zayıf olduğunu bize gösterecektir.

- e) **Endüstri ilişkileri ve personel yönetimi fonksiyonu:** İşletmenin sendikalarla iyi ilişkiler geliştirebilmesi olumlu bir stratejik avantajdır. Ayrıca personelin iyi seçilmesi, iyi eğitilmiş olması, işletmeye bağlılığı ve bunların yanı sıra işletmedeki ücretlendirme, iş gücü devri, iş gücü maliyetleri işletmeyi avantajlı ya da dezavantajlı duruma sokabilecektir. Örneğin çalışanlarının motivasyonunu büyük ölçüde gerçekleştirmiş, şirket kültürü yaratabilmiş firmalar, rakipleri karşısında büyük avantajlar elde etme şansına sahip olmaktadır.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları, firmaların bel kemiğini oluşturmaktadır. Firmaların, verimli insan kaynağı olmadan başarılı olabilmeleri mümkün değildir. Bu bakımdan bu bölümde stratejik insan kaynakları yönetim sürecine yer verilecektir.

1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Tanımı

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı literatürde kendini 1980'li yılların başında göstermeye başlamış ve günümüze kadar varlığını sürdürmektedir(Wright vd., 2005: 875). İnsan kaynakları uygulamalarının kurumsal hedefler ve stratejiler içinde kullanılmaya başlaması, bu kavramın ön plana çıkmasına imkan sağlamıştır(Bratton, 2001: 38). Kurumun stratejik başarısı bakımından insan sermayesinin en önemli araç olarak değerlendirilmesi ile birlikte, birkaç İnsan Kaynakları Yönetim programlarının stratejik ürünlerle etkileşime sokulması söz konusu olmuş ve daha büyük firmalarda insan kaynakları yönetimi işlevlerinin ve rolünün değerlendirilmesine yönelik daha kapsamlı bir yaklaşım olan stratejik insan kaynakları yönetimi geliştirilmesi durumu söz konusu olmuştur (Wright ve McMahan, 1992: 298). Esneklik ve yenilik gereksinimi ortaya çıkan durumlarla baş edilmesi bakımından stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç gereksinimi ortaya çıkmıştır (Lundy, 1994: 695).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, esneklik ve çevikliği ön plana çıkaracak kurum kültürünü geliştirmek ve kurumsal performansı olumlu düzeye çıkartmak için

kurumun stratejik hedefleriyle kurum yönetimi arasında bir etkileşim sağlamaktadır (Dessler, 2000: 22). Bu bakımdan stratejik insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları yönetim fonksiyonu ile faaliyetler ve kurumsal stratejik hedefler kapsamında bir bütünleşmeyi tahsis etmeyi çalışan bir yaklaşım olduğunu ifade etmek mümkündür (Tompkins, 2002: 95).

İnsan kaynağının, verimli yönetim süreçleri için değerli ve gerekli bir kaynak olarak ele alınıp alınmayacağı, bireylerin kurumdaki planlama süreçlerinin bir parçası olup olamayacağını bağlıdır. Bu bakımdan insan kaynakları yönetiminin, stratejilerin oluşturulması ve stratejilerin uygulanması açısından önemli etmenler olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Boxall ve Purcell, 2001: 185). Bunun elde edilebilmesi için kurumdaki insan kaynakları uygulamalarının neden önemli olduğunu anlamaları ve bu durumu tutumlarında göstermeleri gerekmektedir. Bu bakımdan çalışanların kurumlarını benimsemiş olmaları oldukça önem arz etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetim süreci arasındaki birleşmenin önemini ortaya çıkaran stratejik planlama süreci kapsamında insan kaynaklarına odaklanılması gerektiğini ifade etmektedir. Ama, insan kaynakları yönetimini yalnızca stratejik yönetim ve bu kavramlar arasındaki birleşme olarak ele almak yetersiz olacaktır. Buna bağlı olarak farklı tanımlar yapıldığı görülmüştür.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bireylerin aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kurumsal sistemlerin tasarlanması olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan stratejik insan kaynaklarının konusu, işletmelerde insan gücü kullanımıyla ilgili ne tür stratejiler yapıldığının araştırılması ile bazı işletmelerde işletmeler de neden insan kaynaklarının diğer işletmelerden daha etkin yönetildiğinin araştırılmasıdır (Boxall ve Purcell, 2001: 185).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin üzerinde durduğu konular sırasıyla şu şekilde ifade edilebilir (Boxall ve Purcell, 2001: 185):

- Kurumun stratejik tercihlerinin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri,

- Kurumsal performansı artıracak insan kaynakları uygulamalarının kurumsal stratejilerle birleştirilmesi ve birbirleriyle uyumlu olmalarının sağlanması,
- Farklı insan kaynakları uygulamalarının kurumsal çıktı düzeylerini etkileme seviyesi.

Stratejik insan kaynakları yönetimi tanımlanırken reaktif, proaktif ve uyum/bütünleşme yaklaşımlarının kullanılması mümkün olmaktadır. Reaktif yaklaşımda, insan kaynakları işletme düzeyindeki stratejileri gözlemlenmektedir. Bu bakımdan başta stratejiler tespit edilmekte ve bu stratejilere bağlı olarak insan kaynakları politikaları biçimlenmektedir. Proaktif yaklaşımda, insan kaynakları yöneticileri stratejilerin bulunması adına yürütülen süreçlere dahil olurlar. Burada stratejiler tespit edilirken insan kaynaklarının nitelikleri dikkate alınmaktadır. Bütünleşme/ uyum yaklaşımında ise, insan kaynakları politikaları ve kurum stratejilerinin bütünleşmesi ve bunlar arasında bir uyumun sağlanması söz konusu olmaktadır. Bütünleşme kapsamında üç durum ortaya çıkıyor. Bunlar (Bratton, 2001: 48):

- Stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları politikaları ve uygulamaları etkileşimi,
- İnsan kaynaklarının önemini benimsenmesi,
- İşgücü ile stratejik amaçların bütünleştirilmesi.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımlanması kapsamında bazı yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Bu yaklaşımlar Tablo 1’ de ele alınmıştır.

Tablo 1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ni Tanımlamakta Kullanılan Bazı Yaklaşımlar

Terminoloji	Katkı Sağlayanlar	İddia Edilen Düşünce
Strateji Odaklı	Mathis, Jackson ve Beer	İnsan Kaynakları Yönetimi strateji odaklıdır. Bu özelliği ile Stratejik İKY, İKY’den ayrılmaktadır.
Karar Odaklı	Devanna vd.	Yönetimsel, stratejik ve operasyonel olarak üç düzeyi bulunmaktadır. Stratejik düzeydeki insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimini ifade etmektedir.
İçerik Odaklı	Torrington ve Hall	İKY sürecinde bazı etmenler stratejik niteliklere sahiptir.

		Bu etmenler stratejik İKY olarak ele alınır.
Uygulama Odaklı	Miles ve Snow	Stratejileri kurmak ve uygulamaya koymak için makul insan kaynakları yönetimi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynak: Kazmi ve Ahmad, 2001: 138.

Strateji odaklı yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetiminin kamu ve özel sektör kurumlarının rekabet avantajı sağlaması ve başarılı olmalarını temin eden bir kaynak olduğunu ifade edilmektedir. Bununla birlikte stratejik insan kaynakları yönetiminin diğer kaynaklar kadar etkin yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir(Cook ve Ferris, 1986; 441).

İnsan kaynakları yönetimine göre ise bireyler bir sermaye veya değerli bir kaynaktır (Kazmi ve Ahmad, 2001: 134).

Karar odaklı yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimini üç düzeyde ele alınmaktadır(Devanna et Al. , 1981; 53). Bunlar yönetsel, stratejik ve operasyoneldir. Bu düzeyler aynı anda karar alma stillerini ortaya koymaktadır. Yönetsel seviye, stratejik planların hayata geçirilmesini sağlayacak kaynakların temin edilmesiyle bunların tahsisini önemsemektedir. Stratejik seviye, bir kurumun kendi çevresiyle olan uzun dönemli ilişkisini konu olmaktadır. Bu bakımdan genel hedeflerin oluşturulmasıyla politikaların belirlenmesini kapsamaktadır. Operasyonel seviye, kurumun zaman içerisinde ilerleme kaydeden faaliyetleriyle yönetim süreçleriyle bağlantılı olmaktadır (Kazmi ve Ahmad, 2001: 134).

İçerik odaklı yaklaşımda, insan kaynakları yönetiminin stratejik işlevler üzerinde durmasıyla birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi açıklamaya çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sahip olduğu işlevlerin her birinde bazı stratejik etmenlere sahip olmaktadır (Kazmi ve Ahmad, 2001: 135). Buna göre her bir işlev, kurum stratejisine destek olmak için kendiyile alakalı süreçleri düzenlemekten sorumlu olmaktadır.

Uygulama odaklı yaklaşımdaysa, araştırmacıların bazıları, insan kaynakları yönetimi taktiksel bir firma ortağı görerek insan kaynakları politikalarıyla uygulamalarını kurumsal stratejilerle bütünleşmesi gerektiğinin üzerinde

durmuşlardır (Rowden, 1999: 22). Bu kapsamda stratejik insan kaynakları yönetiminde, bir firmanın stratejik gereksinimleri belirlenirken insan kaynakları yönetiminde, bir firmanın stratejik gereksinimleri tespit edilirken insan kaynaklarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İnsan kaynakları sisteminde, stratejinin yürütülmesine destek sağlayacak bireylere gereksinim duyulmaktadır.

Görüldüğü üzere stratejik insan kaynakları yönetimini ifade etmeye çalışan görüşler farklı öğeler üzerinde durmaktadır. Bu bakımdan bu görüşlerin sekiz ana hat ile ele alınmaktadır. Bunlar (Kazmi ve Ahmad, 2001: 136-138):

- 1. Semantik Problemler:** Stratejik insan kaynakları yönetimi bazı semantik sorunlara sahiptir. Bu oldukça normal bir durumdur. Bunun nedeni her görüşün oluşması aşamasında bazı semantik sorunlarla karşılaşabilmesi mümkündür. İlerleyen zamanla beraber standart bir tanımın oluşması söz konusudur. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimiyle stratejik insan kaynakları yönetimi yöntemleri arasında açıklaması gereken bazı karşılıklar bulunmaktadır.,
- 2. Fonksiyonel/Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi:** İnsan kaynakları yönetimi genel olarak iki boyutu bulunuyor. Bunlardan biri operasyonel diğeryse stratejiktir. İnsan kaynakları yönetimi uzun vadede işlevsel olmakla beraber üst yönetim tarafından da kullanılmaktadır. Bunun beraberinde stratejik olmayan insan kaynakları yönetimindeyse fonksiyonel ya da yönetsel/ operasyonel insan kaynaklarına rastlanmaktadır.
- 3. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İşletme Stratejisi Uyumunu Sağlamak:** Stratejik insan kaynakları yönetiminin sağlanması için işletme stratejisiyle insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulması gerekmektedir.
- 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisini Temel Alan İşletme Stratejisi:** İşletme stratejisiyle insan kaynakları yönetimi stratejisi arasındaki birleşmenin farklı türlerinin olduğunu ifade etmektedir.
- 5. İnsan Stratejik Kaynaktır:** Pek çok araştırmacı çalışanları hem bir sermaye hem de bir kaynak olarak ifade edilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farka bakıldığında bu farkın insana bakış açılarında ortaya çıktığı görülmektedir. Stratejik insan

kaynakları kurumundaki çalışan insanlara rekabet avantajı temin etmeye çalışan stratejik insan kaynakları gözüyle bakmaktadır.

6. **Planlama Süreci:** Stratejik insan kaynakları yönetimi bir planlama sürecidir. Stratejiyle insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim için uzun dönemli planların hazırlanması gerekmektedir. Planlamanın ardından uygulama sürecinde geçilmektedir.
7. **İnsan Kaynakları Yönetim Süreci Unsurlarının Stratejik Yönleri :** Kimi araştırmacılara göre insan kaynakları yönetimi sürecindeki unsurların bazı stratejik tarafları bulunmaktadır. Bu taraflar stratejik insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilmektedir.
8. **Rekabet Avantajı:** Stratejik insan kaynakları yönetiminin hedeflerinden biri kurumlar için rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajın korunmasını sağlamaktır. İş görenlerin fark ortaya koymaları bu durumun bir sonucu olmaktadır.

Görüldüğü gibi stratejik insan kaynakları yönetimi literatürde farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Söz konusu tanımların bazılarında stratejik insan kaynakları yönetimi, firma tarafından biçimlendirilen ve ona adapte olunması gereken bir netice olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu görüşe göre ilk olarak firma stratejileri belirlemeli, insan kaynakları ise bu stratejilere uyum sağlayacak düzenlemeleri yapılmalıdır. Bazı görüşler ise stratejik insan kaynakları yönetimini, insan kaynakları yönetimiyle kurum stratejileri arasında ilişki kurmaya çalışan süreçler olarak değerlendirmiştir. Bu bakımdan insan kaynakları stratejileri ile kurum stratejisi arasında bir bütünleşme veya uyum ortaya çıkmaktadır. Ancak stratejik insan kaynakları yönetimi yalnızca kurum stratejileriyle insan kaynakları stratejileri arasındaki uyuma odaklanmamaktadır. İnsan kaynakları süreçleri ve politikaları arasındaki bütünleşmeler de stratejik insan kaynaklar yönetiminde önem arz etmektedir. Bundan dolayı stratejik insan kaynakları yönetimi değerlendirilirken dikey ve yatay uyumdan birlikte bahsedilmesi gerekmektedir.

1.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Dünyada 1700'li yılların ortalarına gelindiğinde Avrupa ile İngiltere'de başlayıp ve giderek dünyaya yayılan endüstri devrimi ile birlikte kitle üretimi sürecine girilmiş ve bunun sonucundaysa büyük fabrikalar kurulmaya başlamıştır.

Söz konusu dönemde insan kaynağının fazla ve maliyetin düşük olması nedeniyle insan odaklı yaklaşımlara rastlanılmamıştır (Aldemir vd., 2001: 16). İnsan Kaynakları Yönetimi uzmanlaşan bir dal olarak 20. Yüzyıldan sonra kaşımıza çıkmaya başlamıştır. Bu bakımdan 1885 yılında Taylor, çalışanların verimliliklerinin artmasını sağlamıştır. İşletmelerin büyümesi ile birlikte personel ve satın alma gibi konular uzmanlar üzerinden yürütülmeye başlamıştır. Anlatılan bu süreçte ilk personel departmanıysa 1910 yılında faaliyete geçmiştir (Mathis vd., 2008: 19). Bu dönemlerde bu departmanların görevi, çalışanların işe giriş ve çıkış kayıtlarının tutulması, bireysel bilgiler, ücret bordrolarının hazırlanması ve disiplin cezalarının kayıt altına alınması gibi işlerden oluşmaktaydı (Aldemir vd., 2001: 18). 1920’li yıllara gelindiğinde yürütülen Hawthorne araştırmaları sonucundaysa çalışanların bir makine ya da araç değil de bir amaç olduklarının görüşü oluşmaya başlamıştır.

1930’lu yıllara bakıldığında işgücü yasaları yürürlüğe girmeye başlamıştır. Bu yasalarla birlikteyse sendikaların gelişimi temin edilmiştir ama sendika-yönetim ilişkileriyle toplu pazarlık gibi kavramların önemi sendikaların gelişiminin ardından konuşulmaya başlamıştır (Mathis vd., 2008: 19). Söz konusu dönemde “çalışma ilişkileri” departmanı olarak telaffuz edilmeye başlayan personel biriminden sendikalarla ilgili problemleri çözmesi beklenmiştir. 1940’lar ve 1950’lerde sendikalar gücünü arttırmaya devam etmiştir. Bu gelişmelere bağlı olaraksa, ücretlendirme , işten çıkarma, çalışanların terfisi, sendikal şikayetler gibi konular personel birimlerince değerlendirilmeye başlamıştır (Aldemir vd., 2001: 18-19). Ortaya çıkan bunun gibi gelişmeler ışığında personel yönetimi süreçlerinden İnsan Kaynakları Yönetimi sürecine geçişler hızlanmıştır.

1950’li yıllar ile birlikte antropoloji, psikoloji ve sosyoloji alanında ortaya çıkan gelişmeler ile birlikte yönetim alanında gelişimler yaşanmaya başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili ilk literatür çalışmaları 1950’li yıllarda endüstriyel psikologlarca yapılmıştır. Bunun sonucundaysa bu tip çalışmalar kapsamında kişisel düzeydeki konular daha ağırlıkta olmuş ve motivasyon, çalışan testleri ve eğitim konularından fazlaca bahsedilmiştir (Ferris vd., 1999: 387-388).

1960’lı yıllardan 1980’li yıllara kadar olan süreçte sosyal konularda ve kanun düzenlemelerinde bir takım değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerin sonucunda ise

personel birimlerinde bazı değişikler yaşanmıştır. 1960 yılından itibaren 10 yıllık süre içerisinde personel departmanlarına özel graplardan ve hükümetten baskılar yaşanmıştır. Bununla birlikte müşteriler, azınlık kurumları ve pay sahipleri kurum faaliyetlerine ilgi duymaya başlamıştır (Mathis vd., 2008: 21). Söz konusu dönemde teknolojiye, ulusal ve uluslararası rekabette, işgücü yapısında, kanuni düzenlemelerde ortaya çıkan değişiklerle birlikte sendikalaşma ve çalışanların eğitimi konuları çok daha önemli hale gelmiş ve bu durum İnsan Kaynakları Yönetimi sürecine geçilmesini zorunlu kılmıştır. Bununla birlikte kurumlarda İnsan Kaynakları birimleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Aldemir vd., 2001: 20).

1980’li yıllardan 1990’ yıllara kadar olan dönemde ise kurumlar yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. Bu süreçte 1980’li yılların ilk evrelerinde insan kaynakları yöneticilerin kurumların stratejik planlama süreçlerine katılımları söz konusu olmuştur. Böylelikle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kendini belli etmeye başlamıştır (Mathis vd., 2008: 21). İnsan Kaynaklarının giderek yönetim süreçlerinde yer almaya başlaması bu kavramının çok daha önemli hale gelmesini sağlamıştır (Bratton, 2001: 38). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışan yönetimiyle bunun sonrasında ortaya koyulan insan kaynakları yönetiminin bir devamı niteliğindedir.

1.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasındaki Nedenler

İnsan Kaynakları Yönetimi, çevresel etmenlerin değişmesiyle birlikte birtakım stratejik değişimler yaşamak durumunda kalmıştır. Demografik, teknolojik ve ekonomik değişimler kurumların insan kaynağına olan bağımlılığını arttırmıştır. Bunun sonucunda ise kurumların insan kaynağının verimli kullanılması ile ilgili yaşadıkları baskı daha da artmıştır. Tüm bu olgular kurumların stratejik bir yol izlemelerini gerektirmiştir. Stratejik yönetim ile İnsan Kaynakları Yönetiminin kaynaşması neticesinde ve böylece Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin oluşmasına etkili olan faktörler şu şekilde açıklanabilir:

- **Ekonomik Şartlarda Ortaya Çıkan Değişimler:** Azalan sermaye yatırımları, yüksek enflasyon, düşük verimlilik artışları gibi unsurların 1970’li yıllarda kendilerini daha fazla göstermeye başlamasıyla birlikte

birtakım sorunlar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte iktisadi işleyişin giderek hizmet sektörüne kayması insan kaynaklarına daha stratejik yaklaşmayı gerektirmiştir. Değişen ekonomik şartlar İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerinin de değişmesini zorunlu kılmıştır (Mathis vd., 2008: 10).

- **Rekabetin Giderek Artması:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerinin kullanılmaya başlamasının nedenlerinden biri de artan rekabet şartlarında firmaların diğer firmalardan kendilerini ayırmak istemeleridir. Bununla birlikte rekabetin artması, insan kaynağının öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Bu bakımdan insan kaynağının rekabet avantajı sağlamada önemli bir araç olduğunun anlaşılması Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin de önem kazanmasına yol açmıştır (Greer, 200: 122).
- **Teknolojik Gelişmeler ve Değişimler:** Teknolojik alanda yaşanmakta olan gelişmeler, teknolojiyi kullanan işletmelerin rekabet gücünü artırırken daha rekabetçi olmaları konusunda da firmaları baskı altına almaktadır (Dessler, 2000: 10-11). Teknolojinin her geçen gün ile birlikte gelişim göstermesi, firmaların rekabet güçlerinin artmasının sağlamıştır ama aynı zamanda firmanın rekabet edebilmek için teknolojiye sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Teknoloji alanında ortaya çıkan değişiklikler ise yeni istihdam alanlarının doğması söz konusu olurken, mavi yakalılarının işlerini kaybetmeleri söz konusu olmaktadır. Bu süreçlerde ise teşvik ve eğitim programlarına gereksinim duyulmaktadır. Bu programlar ise İnsan Kaynakları Yönetimleri üzerinden yürütülebilmektedir.
- **Demografik Şartlardaki Değişimler:** Kadın çalışan sayısının her geçen gün artması, iyi eğitilmiş işgücünün fazlaşması, iş tatmini ve kariyer konularındaki istek ve beklentilerin artması gibi demografik değişkenlerdeki değişiklikler İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemini arttırmıştır (Dessler, 2000: 12).
- **Yönetim Zorluklarının ve Tekrar Yapılanmaların Artması:** Örgüt yönetimlerinin giderek daha karışık hale gelmesiyle birlikte İnsan kaynakları fonksiyonu üzerindeki baskılar çoğalmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin ücret yönetimi ve ücret yönetimi benzeri konular daha da önem arz etmekteydi. Kurumlar arası birleşme, küçülme, büyüme gibi faktörler İnsan

Kaynakları ile strateji yönetiminin birleşmesini zorunlu hale getirmiştir (Mathis vd., 2008: 10).

Yukarıda belirtilen unsurların dışında, yükselen çalışan maliyetlerinin denetim altında tutulmasının gerekliliği Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemini arttırmıştır. Maliyetlerin denetim altında tutulması yönünde artan fikirler neticesinde, İnsan Kaynaklarının verimli ve etkin işgücü elde etmesi yönünde baskılar fazlaşmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni ortaya çıkaran etmen ise, bu yönetimin yüksek performansa sebep olduğuyla ilgili görüşlerdir. Bununla birlikte stratejik planlar kurulurken, İnsan Kaynakları Yönetiminin verilerine ihtiyaç duyulması ile stratejik planlamaların yapılabilmesi açısından İnsan Kaynakları yöneticilerinin stratejik planlamaların detaylarını bilmeleriyle ilgili olan gerekliliği Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin öneminin artmasına neden olmuştur (Dessler, 2000: 73).

Teknolojik değişimler ve gelişimler, ekonomik olaylar, rekabetin artması, demografik değişkenlerde ortaya çıkan farklılıklar gibi faktörler belirsizliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak aynı zamanda bu faktörler insani kurumlar için büyük bir kaynak sağlamıştır (Greer, 2001: 122). Geçmiş zamanlarda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin verimli yönetilmesiyle ilgili dış tavırlar günümüzde kurumun içinden gelmeye başlamıştır. Bundan dolayı İnsan Kaynakları Yönetiminde strateji bulma ve bunları uygulamaya koyma oldukça üzerinde durulan bir konu haline gelmeye başlamıştır.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Oluşum Süreci

Carroll ve Schuler 1983 yılındaki makalelerine bakıldığında; 1960' lı yıllarda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi daha oluşmamışken, personel yönetiminin önemli bir yenilik olduğunu belirtmişlerdir. Schuler 1995' teki ders kitabındaysa; İnsan Kaynakları Yönetimi' ni bir yenilik, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini' ni de ana yenilik olarak göstermektedir (Kaufman, 2001 508).

Wright ve McMahan' a göre ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin başlangıcı, 1992 yılında olmuştur. Bu tarihe kadar İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları, her şeyden kendilerini soyutlayarak evrimleşmişler, başka fonksiyonlarla entegre olmamışlardır. Daha sonrasına bakılırsa yazarlar, İnsan

Kaynakları Yönetimine daha çok makro uyum açısından yaklaşmışlardır. Bu da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin temellerini oluşturmuştur. Bu konuda yazarlar birden çok çalışma yapmışlardır (İşletmeye kaynak tabanlı bakış, davranışsal teori, iş maliyet ekonomisi vb.) (Wright ve McMahan, 1992). Bu gelişmeler Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin daha verimli olmasında büyük katkılarda bulunmuştur.

Stratejiyle İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişkinin gelişimini dört aşamalı bir süreç olarak ele alabiliriz (Taştan, 2003):

- İlk Aşamada; Stratejik planlama grupları ve İnsan Kaynakları departmanı, bireysel çaba harcamaktadırlar. Birbirleriyle ilişki içinde olmadan örgüt içinde bir yer edinmeye çalışmaktadırlar.
- İkinci Aşama İse; İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü ile stratejik planlama grupları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü, stratejik planlama gruplarına, gerekli olan işgücü bilgilerini sağlamaktadır.
- Üçüncü Aşamadaysa; İnsan Kaynakları Yönetimiyle stratejik planlama grupları arasındaki ilişkiler daha da çoğalmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, stratejiyi belirlemeye ve stratejiyi uygulamaya katkıda bulunmaya başlamıştır.
- Dördüncü ve Son Aşamadaysa; İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini arttırmaktadır.

Bu sürecin sonucunda İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik bir boyut kazandığı söylenebilir.

1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak ve yeni yetenekleri bünyelerine katmak için çeşitli fonksiyonlardan yararlanmaktadır. Her insan kaynakları uygulaması kendi çerçevesi doğrultusunda farklı uygulamalar içinde olabilmektedir. Bir İşletmede yapılmış işlerin etkinliği ve verimliliği önemli ölçüde çalışan personelin niteliğine ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işlerin

yürütülmesinde ihtiyaç duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar birçok faaliyeti kapsamaktadır (Sabuncuoğlu; 5). Bununla birlikte bu çalışmada temel olarak alınan fonksiyonlar aşağıdaki gibidir:

- İnsan kaynakları planlaması,
- Personel temini, işe yerleştirme, oryantasyon,
- Ücret-maaş yönetimi ve sosyal yardımlar,
- İş değerlendirme,
- Performans yönetimi,
 - Ödül
 - Elde tutma
 - Eğitim
- Kariyer yönetimi,
- İşçi işveren ilişkileri,
- İş sağlığı ve güvenliği,
- Personel özlük işleri ve bordro yönetimi,
- İnsan kaynakları bilgi sistemi,
- Çalışan memnuniyeti ve sosyal aktiviteler,
- Sosyal ve idari işler.

1.7. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından personele yönelik tüm planlamalar yapılmaktadır. Personelin işe alımı, kariyer planlaması, ücret yönetimi, performans yönetimi gibi birçok planlama insan kaynakları yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir (Dessler, 2000).

1.7.1. Personel Temini, İşe Yerleştirme, Oryantasyon

İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından işletmenin gereksinim duyduğu personelin temin edilmesi, personelin işe yerleştirilmesi ve oryantasyonuna ilişkin tüm uygulamalar insan kaynakları yönetimi tarafından işletmenin ihtiyaç duyduğu personel niteliklerini taşıyan en iyi personelin seçimi ve bu personelin işletmeye

uyumu aşamasında gerekli eğitimlerin verilmesi, insan kaynakları yönetiminin uygulamaları arasında yer almaktadır (Dessler, 2000).

1.7.2. Ücret-Maaş Yönetimi ve Sosyal Yardımlar

Çalışanların ücretleri ve maaşlarının yanı sıra sosyal yardımlarına yönelik her türlü faktör, insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer almaktadır. Çalışanlara verilecek olan ücret miktarlarının belirlenmesi, çalışanlara yönelik prim miktarları ve sosyal yardımlara yönelik çeşitlendirmeler, insan kaynakları yönetimi tarafından önemli uygulamalar arasında yer almaktadır (Dinçer, 2004).

1.7.3. İş Değerlendirme

İş değerlendirme, çalışanların ücretlerinin belirlenmesine yönelik işletmelerdeki bütün işlerin göreceli olarak önemlerinin değerlendirilmesi durumudur. İnsan kaynakları yönetimi tarafından tüm işlere yönelik değerlendirme yapılmakta ve işlerin durumuna göre personele ücret dağıtımı yapılmaktadır (Dinçer, 2004).

1.7.4. Performans Yönetimi

İnsan kaynakları tarafından uygulanacak olan en önemli politikalardan biri de performans yönetimidir. Performans yönetiminin verimli olarak yapılması çalışanların performanslarını arttırmaları bakımından önem arz etmektedir. Performans yönetiminin işletmede adil ve eşit olarak yapılması, çalışanların işe karşı olan güven duyguları açısından önem arz etmektedir (Armstrong, 2006).

1.7.4.1.Ödül

İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların mevcut performanslarını ödüllendirme ve gelecek performanslarına yönelik isteklendirme sağlama amacıyla ödül yöntemi sık sık kullanılmaktadır. Ödüllendirme, insan kaynakları yönetim araçları arasında en etkili araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Ödül elde edeceğini bilen çalışanlar daha fazla performans sergileyebilmekte ve bu da işletme verimliliğini ve etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Ödüllendirmenin olduğu işletmelerde işgücü devir hızı düşük olmakla beraber verimliliğin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Cho, 2004: 23).

1.7.4.2. Elde Tutma

İnsan Kaynakları yönetimi tarafından uygulanan elde tutma politikaları, çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını olumlu yönde desteklemektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından iş odaklı değil çalışan odaklı olarak politikaların belirlenmesi, çalışanların performanslarını olumlu yönde desteklemektedir (Cho, 2004: 28).

1.7.4.3. Eğitim

Çalışanların bilgi ve beceri eksikliklerinin tamamlanmasında eğitim en önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışanlara yönelik olarak sunulan eğitimler, çalışanların yeni bilgi ve beceriler kazanmasına ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum işletme verimliliği adına dikkat edilmesi gereken faktörlerden biridir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin etkin bir eğitim stratejisi belirlemede özellikle eğitim ihtiyacını açık bir şekilde belirlemesi ve çalışanların ihtiyaç duydukları bilgi ve beceriye yönelik eğitimler sunması önemli olarak görülebilir (Cunha vd., 2003).

1.7.5. Kariyer Yönetimi

İşletmelerde tüm çalışanlara yönelik kariyer planlamasının hazırlanması, insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları tarafından planlanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları, çalışanların performansları doğrultusunda ilerleyen zamanlarda olacakları konumları göstermektedir (Dessler, 2000).

1.7.6. İşçi İşveren İlişkileri

İşçi ve işveren arasındaki ilişkiler yine insan kaynakları yönetim stratejileriyle yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve geliştirilmesi oldukça önemli olarak değerlendirilmelidir (Dinçer, 2004).

1.7.7. İş Sağlığı ve Güvenliği

İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine yönelik stratejilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. İş sağlığı ve güvenliğine yönelik gerekli önlemlerin alınması ve kanuna uygun olarak hareket edilmesi, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında yer almaktadır (Armstrong, 2006).

1.7.8. Personel Özlük İşleri ve Bordro Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların personel özlük işleri ve bordro yönetimine yönelik önemli işlemleri yerine getirmekle sorumludurlar. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlara yönelik tüm özlük işleri faaliyetlerini yerine getirmekle yükümlüdür ve bu yönde çalışmalarını sürdürmektedir (Dessler, 2000).

1.7.9. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

Günümüzde personel yönetiminin insan kaynaklarına dönüşüm sürecinde bilgi sistemlerinin payı önemlilik arz etmektedir. Gelişen teknolojilerde insan kaynaklarının kullandıkları bilgi teknolojileri de gelişme göstermekte ve günümüzde bilgi sistemler sayesinde personelin tüm işleri çok kısa bir zamanda sorgulanabilmekte ve çözümlenebilmektedir (Armstrong, 2006).

1.7.10. Çalışan Memnuniyeti ve Sosyal Aktiviteler

İşletmelerde çalışanların memnuniyetleri, firma başarısında önemli bir etken olarak görülmektedir. İşletmelerin başarı süreçlerinde çalışanların memnuniyet durumları ve çalışanlara yönelik uygulanan sosyal aktiviteler önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların memnuniyet durumlarını arttırabilmeleri için sosyal etkinliklere yönelik uygulamalar önemli olarak değerlendirilir (Armstrong, 2006).

1.7.11. Sosyal ve İdari İşler

İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların sosyal ve idari işlerinin gerektiği şekilde yerine getirilebilmesi önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin sosyal ve idari işlerdeki etkinliği, çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını olumlu yönde desteklemekte önemli olarak değerlendirilmektedir (Dinçer, 2004).

1.8. Temel İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri

İnsan Kaynakları Yönetimi, stratejik bir yaklaşım olarak strateji kavramının şu öğelerini uygulamaktadır(Taştan, 2003):

- **Dış Çevre ve Dış Çevrenin Etkilerinin Farkında Olmak:** İnsan Kaynakları; dış çevre değişimlerinin, işletmeler arası rekabetin, İnsan Kaynakları gelişmelerinin farkında olmalı, planları ve uygulamaları uzun vadeli olarak düşünmelidir.

- **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri ve Uygulamalarının İşletme Stratejileri İle Uyumu:** İnsan Kaynakları; işletme stratejileriyle İnsan Kaynakları Yönetimi stratejileri arasında çift yönlü ve kuvvetli bir bağ oluşturmalıdır.
- **İç Çevre Değişkenlerini İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Parçası Gibi Düşünmek:** İnsan Kaynakları; iç çevre değişkenlerini (organizasyonel kültürü, organizasyonel yapıyı ve tüm çalışanları) dikkate almalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetim Stratejilerini aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür (Taştan, 2003):

- a) İşgücü Planlama Stratejileri; bu stratejilere örnek olarak kısa- uzun dönem, merkezi- merkezkaç, bütün- kısmi planlama stratejileri verilebilir.
- b) İş Gören Temin Stratejileri; örgütün gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu işe ayrılan finansal kaynaklar, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejileri belirler. Bu stratejilere örnek olarak; biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü temin stratejileri, personel temininde içsel ve dışsal kaynaklara başvurma stratejileri gösterilebilir.
- c) Yetiştirme- Geliştirme Stratejileri; İş görenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açıları, eğitim maliyetleri gibi etkenler bu stratejileri belirler. Bu stratejilere örnek olarak; bireysel ya da grup eğitim stratejileri, işbaşı- iş dışı eğitim stratejileri verilebilir.
- d) Başarı Değerleme Stratejileri; İş gören değerlendirme sisteminin örgütlenmesi, değerlendirme kriterlerinin yöntemlerinin seçimleri gibi etkenler bu stratejileri belirler. Bu stratejilere örnek olarak; biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme- geliştirmeye dönük performans değerlendirme stratejileri gösterilebilir.
- e) Ücretlendirme Stratejileri; organizasyonun büyüklüğü bu stratejilerin belirlenmesinde en önemli etkenlerden biridir. Bu stratejilere örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart veya esnek ücretlendirme stratejileri, bireysel veya grup özendirici ücret stratejileri,

kıdem ya da performans tabanlı ücret artış stratejileri, piyasada takipçi ve lider olma (ücret açısından) stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da piyasa ücret eşitliği stratejileri gösterilebilir.

- f) İş İlişkileri Stratejileri; bu stratejilere örnek verilmesi gerekirse; biçimsel veya biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet veya işbirliği stratejileri, düşük- yüksek iş güvencesi stratejileri gösterilebilir.

1.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları

Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları açısından yürütülen uygulamaların sayısı büyük bir artış göstermektedir. Ancak bu konuda tam manada literatürde bir alt yapı oluşturulamamıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ilgili olarak temelde kullanılan üç adet yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; durumsalcı yaklaşım, evrenselci yaklaşım ve konfigürasyonel yaklaşımdır (Delery ve Doty, 1996: 803-804).

1.9.1. Evrensel Yaklaşım

Evrensel yaklaşım, bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin evrenselliği üzerinde durmaktadır. Evrenselci yaklaşıma göre İnsan Kaynakları uygulamaları devamlı olarak diğer uygulamalardan daha iyi neticeler vermektedir (Colbert, 2004: 102). Bu yüzden dolayı bu uygulamaların tüm kurumlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu aşamalardan ilkinde stratejik insan kaynakları uygulamaları tanımlanmaktadır. İkinci aşamadaysa, söz konusu uygulamaların kurumsal performansla olan etkileşimi gözler önüne serilmelidir (Delery ve Doty, 1996: 805).

Evrensel yaklaşıma göre, en iyiyi sağlayan insan kaynakları uygulamaları bulunmaktadır. Söz konusu uygulamalar ise bir biçimde yüksek performansa neden olmaktadır. Bu bakımdan kurumların en yüksek performansı sergileyebilmeleri için en iyi uygulamaları kullanmaları gerekmektedir (Alcazar vd., 2005: 634) ama hangi uygulamaların en iyi olduklarıyla ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Bununla beraber stratejik olmamalarına rağmen bazı İnsan Kaynakları uygulamalarının stratejik olduğunun görülebildiğiyle ilgili olarak görüşler bulunmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 805).

Evrenselci yaklaşımın kabul edilmesi açısından bazı sorunlar bulunmaktadır. Bunlardan biri bir kurum için en iyi sonuçları veren uygulamaların diğer kurumlar açısından yeterli olmamasına imkan vermektedir. Bunun sebebi ise kurumların kültürlerinin, stratejilerinin ve yönetim biçimlerinin birbirlerinden farklı olmasıdır. Bununla birlikte evrensel insan kaynakları uygulamalarının taklit edilebilir olduğu söylenmektedir. Bu durumun ise rekabet üstünlüğü kazanılmasını engelleyeceği anlatılmaktadır (Armstrong, 2006: 55).

1.9.2. Durumsalci Yaklaşım

İnsan Kaynakları uzmanlarından bazıları, söz konusu uygulamaların özel konular, hedefler, stratejik faydalar ve amaçlarla birleşmesi halinde yüksek performans yaratacağını belirtmektedirler. Bu nedenden dolayı Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda genellikle durumsallık etkileşimleri işlenmiştir (Alcazar vd., 2005: 635).

Evrensellik yaklaşımı kapsamında ortaya atılan iddialara kıyasla durumsallık yaklaşımında ortaya atılan iddialar daha komplekstir. Durumsalci yaklaşım doğrusal bir ilişki yerine faktörler arasındaki etkileşimleri ele almaktadır (Delery ve Doty, 1996: 806). Bununla birlikte durumsalci yaklaşımın temelinde farklı İnsan Kaynakları uygulamalarının değişik koşullardaki durumu ile bunların kurum performans üzerindeki etkileri de yer almaktadır (Alcazar vd., 2005: 636).

Durumsalci yaklaşıma göre, insan kaynakları stratejilerini kurumdaki spesifik unsura uygun olacak bir biçimde oluşturulması durumunda etkin olması mümkün olmaktadır. Durumsalci yaklaşımın ana kısıtı ise , yalnızca dikey uyuma odaklanması ve yatay uyumu göz önünde bulundurmamasıdır. Bununla birlikte rekabet stratejilerinin çevresel değişimleriyle farklılık yönleri kapsayabileceğini dikkate almaması nedeniyle oldukça eleştirilmektedir (Armstrong, 2006: 56).

1.9.3. Konfigürasyonel Yaklaşım

Bu yaklaşım bireysel insan kaynakları uygulamalarından ziyade, insan kaynakları uygulamalarının bir setinin oluşturulması ve bu uygulamaların işletme stratejileriyle uyumlu olmasını vurgular (Macduffie, 1995; 200).

Konfigürasyonel yaklaşım, insan kaynaklarıyla ilgili olarak uygulamalar içermekten çok, bunlarla ilgili bir setin meydana getirilmesiyle söz konusu

uygulamaların kurum stratejileriyle uyumlu olması üzerinde durmaktadır. Bir stratejinin başarılı olabilmesi yatay/ içsel ve dikey/ dışsal uyuma bağlıdır. İnsan Kaynakları uygulamalarının rekabet stratejileri ile gruplar arasında iyi bir uyum sağlaması durumunda yüksek performans göstermesi mümkün olacaktır (Armstrong, 2006: 56).

Birbirlerini tamamlayan ve güçlendiren insan kaynakları uygulamalarının oluşturulması ve uygulamaya konulmasına “yatay bütünleşme” diye adlandırılmıştır. Yatay bütünleşmeye de aynı zamanda “konfigürasyon tarzın” ya da “tamamlayıcıların” kullanımı denilmektedir (Armstrong, 2006: 56). Bu durumdaysa bu yaklaşımın bütüncül bir görüşün bulunduğu ifade edilmesi mümkün olmaktadır. Bu bakımdan ise evrensel ve durumsal yaklaşımından ayrıldığını ifade etmek mümkündür (Delery ve Doty, 1996: 803).

Konfigürasyonel yaklaşımın öne sürdüğü iddialar, birçok nedene dayalı olarak daha önce de ifade edilen iki yaklaşıma kıyasla daha komplekstir. İlk olarak bu yaklaşım sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Bu bakımdan insan kaynakları uygulamalarının bütüncül olmasına önem vermektedir. Söz konusu konfigürasyonlar ise durumsal yaklaşımında ele alınmayan doğrusal olmayan ve kompleks ilişkiler ortaya koyarlar. İkinci olarak, konfigürasyonel yaklaşımlar en iyi performansla sonuçlandırılabilir, etkileşimli etmenlerin çoklu konfigürasyonlarını değerlendirerek eş sonuçluluk iddialarını ortaya çıkarmaktadır. Üçüncü olarak, konfigürasyonlar gözlemlenebilir durum ve olaylar yerine teorik olarak ifade edilebilen konulardan ortaya çıkmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 808-809).

Konfigürasyonel yaklaşım, belli İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının birleşmesi sonucunda ortaya çıkan gruplara odaklanmaktadır. Bu nedene bağlı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları tek başlarına uygulanmaları durumunda istenen etkiye sahip olmayacaktır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının belirli bir sistem içerisinde yapılması büyük önem arz etmektedir. Bunun nedeni ise insan kaynakları uygulamalarının farklı biçimlerde birlikte değerlendirilmeleri neticesinde performans üzerindeki etkilerinin fazla olmasıdır (Stavrou ve Brewster, 2005: 190).

1.9.4. Yüksek Performans Yönetimi

Yüksek performans yönetimi, çalışanların becerilerini, yetkinliklerini ve bağlılıklarını en tepe noktaya çıkarmaya destek sağlayan insan kaynakları uygulamalarıyla politikalarının tamamıdır (Dessler, 2000: 84). Yüksek Performans Yönetimi, insan kaynakları yönetimini desteğiyle kalite, verimlilik, karlılık, büyüme ve müşteri hizmetlerinin düzeyi gibi konularda kurum performansı üstünde pozitif bir etki oluşturmayı amaçlamaktadır (Armstrong, 2006: 33).

Yüksek performans yönetiminin sahip olduğu özellikler çeşitli çalışmalarda belirtilmiştir. Fakat US Department of Labor tarafından sayılan özellikler literatürde en çok kabul görenler arasındadır.

Bu özellikler şu şekilde açıklanması mümkündür (Armstrong, 2006: 34):

- İşe alma, eğitim ile seçim açısından yoğun ve dikkatli sistemler,
- Kurumdaki çalışanlarla bilgi paylaşımı açısından biçimsel sistemler,
- Net bir iş tasarımı,
- Üst düzeyde katılım süreçleri,
- Tutum takibi,
- Performans değerlendirmesi,
- Şikayet mekanizmalarının uygun biçimde çalıştırılması,
- Üst düzey performanslı iş gücü temini için teşvik ve terfilerin planlaması.

Çeşitli çalışmalara bakıldığında bu iş sistemlerini kullanan işletmeler daha yüksek performans elde edeceği ifade edilmektedir (Kling, 2006: 11-12). Huselid(1995) yüksek performans iş sistemleri ve işletme performansı arasındaki bağlantıyı bin firmadan aldığı örnekleri kullanarak incelemiştir. Bu çalışmaya bakılacak olur ise yüksek performans iş sistemleri kapsamlı işgören işe alımları ve seçim süreçleri, teşvik edici ücretlendirme ve performans yönetim sistemleri, yoğun işgören katılımı ve eğitim gibi faaliyetleri içerecek şekilde tanımlanmıştır. Huselid, yüksek performans iş sistemleri ve kurumun finansal performansı arasındaki ilişkiye işten istifa etme niyeti ve verimlilik tarafından aracılık edildiğini bulmuştur. Yüksek performans iş sistemleri iş gücü devrini azaltıp, verimliliği artırıp finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Lengnick- Hall vd.,2009; 72.)

1.9.5. Yüksek Bağlılık Yönetimi

Yüksek Bağlılık Yönetimi, tutum ve davranışların denetimden çok, bireylerin kendilerine düzen vermesini sağlayan şartların oluşturulması anlamına gelmektedir. Çalışanların kendi davranışlarını izleyerek sorumluluk almalarını sağlamak hedeflenmektedir (Wood, 1995: 216). Yüksek Bağlılık Yönetiminin açıklanmasını sağlayacak bazı varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlara Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2.Yüksek Bağlılık Yönetimi Varsayımları

Varsayımlar	Felsefi Değişimler
1	İşletmeler açık yapılardır. Başarılı yapılar, yapının bileşenleri ile çevresi arasında kurulan uyumla sağlanır. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin kültür geliştirme, stratejik planlama süreci ve kültür ilişkisi üzerinde durulmaktadır.
2	İş çevresi desteklemesi halinde bireysel değerler, bağlılıklar ve insani beceriler geliştirilebilecektir. İnsan maliyetleri çok sosyal bir sermayedir.
3	Kurumun paydaşları arasında uzun dönemli çıkar ilişkisi vardır. Bu durum bireysel çıkar iklimin farklılaşmasını sağlar.
4	Paydaşlar arasındaki işbirliği ve netliği sağlamada güç eşitliği önemli bir faktördür. Söz konusu etkinliği ve gücü yükseltmek için yönetsel kontrolün zorunlu olduğunu savunan görüşün tam tersi bir varsayımdır.
5	Net iletişim bağlılık ve güven temin eder. Rekabetçi ilişkilerden çok çalışan ve işveren arasında karşılıklı çıkarlara destek veren ilişkiler bulunmaktadır.
6	Çalışanlar kurum hedeflerine yönelik çalışırlarsa ve bunları meşru olarak görürlerse, personeller daha motive edilecek ve onlar daha verimli çalışacaktır.
7	Sorunların ifade edilmesi ile çözülmesine destek olan çalışanlar yeni yönelimlere daha çok bağlı kalacaklardır. Söz konusu bu durum ise yukarıdan aşağı doğru hiyerarşik demetimin tam tersidir.

Kaynak: Lundy, 1994: 694.

1.9.6. Stratejik Referans Noktaları

Kurum yöneticilerinin, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kurum performansını artırmak amacıyla karar verme süreçlerinde kullandıkları bazı etkenler bulunmaktadır. Söz konusu etkenler firmaların referans noktalarıdır. Kurumdaki karar vericilerin seçenekleri tespit etmede ve bu seçenekler arasında seçim yapmada yararlandıkları referans noktaları bazı kurumlar için insan kaynaklarını da içeren

kurum içi kaynaklarken, bazı kurumlar için ise kurum dışı kaynaklardır (Ağazade vd., 2017).

Çalışmalar işletmeler için farklı referans noktaları olduğunu gözler önüne sermiştir. Kaynak ve amaçlara odaklanan yaklaşımlar, referans noktaları olarak yetenekler ve amaçları ortaya koyarken, endüstriyel kurum ekonomileri ile kurumsallaşma teorileri tedarikçiler, müşteriler ile farklı iktisadi olmayan paydaşlar gibi dışsal etkenleri önermektedir. Ayrıca, stratejik niyet, kurum kimliği, değişim ve kurumsal adaptasyon konularında ise, referans olarak zamanın verimli kullanılmasından bahsedilmektedir.

1.10. İnsan Kaynaklarının İşletmenin Stratejik İhtiyaçları ile Bağdaştırılması: 5P Modeli

İnsan Kaynakları Yönetimi bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında, politikalar, yetkinlikleri, kültürel değerleri, değer oluşturma becerilerini ve bunların uygulanmasını içeren bir dizi uygulamayı içerisinde barındırmaktadır. İnsan Kaynaklarının stratejik açıdan ele alınmasındaki neden işletmenin stratejik beklentileriyle beraber insan kaynağından daha etkin verim elde etmektedir. Schular (1992) İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmaları kapsamında 5 P modelini geliştirmiştir. Bu model farklılaşan insan kaynakları beklentileriyle örgütün stratejik beklentilerini birbirine entegre etmiştir. Bu sebeple 5P modeli faaliyetlerinin çoğunun stratejik karakterli olduğunu söylemekte sakınca yoktur.

İnsan Kaynakları felsefesi (değerler ve örgüt kültürüyle ilişkilidir.), politikaları (çalışanların paylaştığı değerlerdir.), programları (stratejik insan kaynakları çalışmaları, uygulamaları (liderlik alanında operasyonel çalışmalar ve yönetsel niteliklerin belirtilmesi) ve süreçlerden (uygulama alanlarının planlanması ve uygulanması) oluşan bir bütün olduğu söylenebilir. Schuler (1992) model faaliyetlerin birbirleriyle ilişkilerini ortaya koyması bakımından önemli bir görüşe sahiptir.

1.10.1. İnsan Kaynakları Psikolojisi

Psikoloji örgütsel ve kültürel değerlerle ilgili etkinliklerin çalışanları ne biçimde etkilediğiyle ilgilidir. Çalışanların başarıları sonucunda ödüllendirilmesinin

beraberinde onlara değer verildiğini gösteren uygulamaları açıklanmaktadır. Psikoloji alanı işletme değerleri ve kültürel bütünlüğünden oluşur. İnsanlara yapıcı olarak önem verilmesi ve onurlandırılmasının gerekliliğini tanımlar. İşletmede mevcut olan örgütsel değerler, insan kaynakları psikolojisinin hazırlanmasına zemin hazırlar. Bir örgütün insan kaynaklarının psikolojik yapısı stratejisiyle uyumlu olarak oluşturulabilir ve geliştirilebilir (Schuler, 1992; 21-26).

1.10.2. İnsan Kaynakları Politikaları

Politikalar, insan kaynakları uygulamalarına ve çalışanlara, faaliyetlerinin yürütülmesinde yardımcı olmaktadır. Politikalar, işletmede çalışanlar tarafından paylaşılan değerlerle işletme hedeflerini ortaya koymaktadır. İnsan Kaynakları programlarının oluşturulması konusuna ve bedene dayalı çalışmaların planlanmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik anlamda karşılanması gereken iş ihtiyaçlarının dikkate alınmasına sebep olan politikalar, kalifiye iş gücünün işe alınması, performans ve verimliliklerinin artırılması, bunun sayesinde maliyetlerden tasarruf edilmesi ve çalışanlarının güvenli iş ortamında çalışmalarının temin edilmesi konusunda işletme çevresinin gözden geçirilmesi, iş gören devir hızının azaltılması ve çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması konusundaki çalışmaları kapsamaktadır (Schuler, 1992; 21-26).

1.10.3. İnsan Kaynakları Programları

Programlar, insan yönetimi alanındaki stratejik çalışmalara bağlı olarak gerçekleştirilen uygulamalardır. Bu anlamda yöneticilerin işe ilgili çalışmalarının yapılandırılması konusunda onlara öncülük eder. Programlar, stratejik olarak işin gerektirdiği işletme faaliyetlerini stratejik anlamda oluşturmak, bunun tüm işletmeye yayılmasını sağlamak ve bu alana özel olarak geliştirilmiş insan kaynakları uygulamalarını içerir (Schuler, 1992; 21-26).

1.10.4. İnsan Kaynakları Pratikleri

Pratikler insan kaynaklarının yönetsel ve operasyonel rolleri için gerekli olan uygulamaları içerir. Bir işletme için lider yönetiminin etkin yerine getirilmesi hususunda, operasyonel boyutta olmazsa olmaz bir gereksinimdir. Liderlerden beklenen davranış biçimleri performansını arttırıcı bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır (Lengnick- Hall vd.,2009; 72.).

1.10.5. İnsan Kaynakları Prosesleri

Süreçler, tüm insan kaynakları faaliyetlerinin eşgüdümleşmesi suretiyle süreçlerin entegrasyonunu ve genel stratejiye uyumunu sağlayacak olan yapılandırma aşamasını içerir. İşletmede var olan tüm etkinliklerin birbiriyle entegrasyonunu ve işbirliği çabalarını gösterir. Planlanan girişimlerin nasıl, hangi ortamda yani nerde ve hangi zaman aralığında yapılacağına tanımıdır(Schuler, 1992; 21-26).

5P modelinin en önemli faydası gerçekleştirilen uygulamaların birbiriyle uyumunu incelemektedir. İnsan Kaynakları uygulamalarının işletmenin bütününde gerek bireysel, gerekse takım çalışmaları alanında davranışları ne biçimde şekillendirdiğini anlaşılmasına olarak tanımı açısından önemlidir. Stratejilerin oluşturulması ve bunun faaliyetlerle ilişkilendirilmesi kapsamında ele alınması gereken faktörleri ortaya çıkarması bakımından model önemli bir işleve sahiptir.

Modern değişim ve dönüşüm çağında örgütün stratejik beklentileri tanımlanarak karşılanmalıdır. Karşılanması gereken bu beklentiler yönetim bakımından büyüme, varlığını sürdürme, adaptasyon ve karlılık sağlama gibi çalışmaları içinde barındırmalıdır. Stratejik bakımdan insan kaynakları yönetimi gelişim aşamaları incelendiğinde Jackson(1989); Brewster(1999); Delery ve Doty (1996), Martin-Alcazar (2005) bu kavramı evrensel, koşulsal, yapılandırılmış ve bağlamsal perspektif çerçevesinde ele aldıkları görülmektedir. Bu yaklaşımlar insan kaynakları uygulama alanına yönelik olarak, kuramsal perspektifi ve fonksiyonları yansıtmaktadır.

- ❖ **Evrensel Bakış Açısı:** Genel bir bakış açısıyla bakmak gerekirse insan kaynaklarının stratejik boyutu insan kaynakları faaliyetlerinin örgütünün performans seviyesine bağlı değiştiğini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı insan kaynakları faaliyetlerinin her ne şartlarda olursa olsun işletmenin performansının artırılması konusunda birtakım katkılarda bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar evrensel bakış açısı uygulamalarının benzer uygulamalara göre daha verimli olduğunu ve bu uygulamanın işletmelerce benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bakımdan evrensel bakış açısı iş görenin yeteneklerini arttırmayı amaçlayan uygulamalarla, belirli eleman alma ve eleme yöntemlerini, geliştirilmiş eğitim programlarını ve performans

ölçümlerini içeren yaklaşımla ele alınmaktadır. Aynı zamanda iş görenin işletmeye bağlılığı, problemlerin çözümüne etkin katılımı, birlikte çalışma duygusu ve işe ilişkin yönelimler, işin tasarlanması ve çalışanın alacağı ücretin belirlenmesi alanında oluşturulan uygulamalar bu yaklaşım kapsamında ele alınmaktadır. Evrensel bakış açısı diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında tamamen beklentileri giderebilecek bir birikime sahip değildir. İşlem Maliyeti kuramıyla Vekalet (Aracı) kuramları bu yaklaşımın anlam kazanmasında etkin bir role sahiptir. İnsan ilişkileri Sermaye Kuramı bilgi açısından yeterli birikime sahip olan işletmelerin performanslarının da yüksek olacağını belirtmiştir. Bu olgu pek çok alandaki çalışmaları etkilemiştir (Armstrong, 2006: 213).

- ❖ **Koşulsallık Bakış Açısı:** Bir önceki yaklaşımda ele alınan doğrusallığın karşısında bu yaklaşım Woodward(1965), Dewar ve Werbel(1979), Schoonhoven(1981), Van de Drazin(1985) ve Venkatraman (1989) gibi isimler tarafından geliştirilen etkileşimi ön plana çıkaran jenerik Koşulsallık Modeline dayanmaktadır. Daha önceden kabul görmüş bağımlı- bağımsız değişkenlere ilişkin tanımlamalarda durağan olarak karşımıza gelen ilişki koşulsal bağlılık yaklaşımına göre değişkenlik göstermektedir. Koşulsal değişkenler insan kaynakları çalışmaları ve performans ilişkilerinde moderatör performansı yükseltebilecek en iyi uygulama şeklinin olamayacağını savunmuştur. Martin- Alcazar vd. (2005) uygulamaları çokluğu nedeniyle koşulsal bağlamda 3 jenerik alanında çalışmalarda bulunmuştur.

Stratejik değişkenler; başarıyı yakalamak isteyen işletmelerde performansın en üst seviyede elde edilmesi için insan kaynaklarının katkısı sağlanmalı ve bu durum işletme stratejisiyle bütünleştirilmelidir. Örgütsel değişkenler ise, işletmenin büyüklüğü sahip olduğu örgütsel yapı ve teknolojik gelişimiyle iç politik diyaloglardan oluşur. İçsel faktörler olan üçüncü işlev alanında teknoloji, rekabetçi olma, makroekonomik gelişim ve çalışan alanında inceleme yapılmıştır. Koşulsallık kuramı gelişimini davranışsal yaklaşımının gelişimine borçludur. Bu çalışmalar

dahilinde Miles ve Snow' un stratejik anlamda geliştirdiği tipoloji, davranışsal açılımların bir rneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kuram alanında çalışma yapan araştırmacılar insan kaynakları işlevlerinin gerçekleştirilmesi konusunun stratejik olarak farklılaşabileceğini ve bu sebeple örgütün başarıyı elde etmede mevcut olan stratejisiyle insan kaynakları çalışmalarının nasıl btnleşeceğini araştırma konusu yapmışlardır. Buradan yola çıkarak işletme stratejilerini, fırsatçı, analizci, savunmacı ve tepki verici olarak dört grupta toplanmaktadır. Aynı Şekilde çalışmalarda bulunan Schular ve Jackson(1999) işletme tarafından benimsenmiş stratejilerin (maliyetleri azaltmaya katkı sağlayacağı, kalitenin daha iyi olacağı ve inovasyon sağlayacağı) iş görenin farklı özellikler göstermesi gerektiğini ön plana çıkartmış, davranışsal gelişmeye ve stratejik boyutta insan kaynakları yönetimi uygulamalarında koşulsal kurmanın ön plana çıkarılması hususunda katkıda bulunmuşlardır, kaynak tabanlı yaklaşım koşulsallık kuramının temelini oluşturmaktadır.

Bu yaklaşım işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi hususunda insan kaynakları stratejisiyle örgüt stratejisinin bütünleştirilmesinin eksik kalacağını savunmuşlardır. Bu bakımdan örgüt stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında diğer kuramlarda olduğu gibi hedeflere ulaşma konusunda örgütün performansının arttırılması için, işletmenin stratejisinin ve var olan performansının karşılıklı ilişkisine dikkat edilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında işletmelerin rekabetçi güç elde etmesi, örgütün stratejisi ve sahip olunan kaynakları iktisadi bakış açısından stratejik anlamda yönetim alanına taşınmıştır. Bu kuramın temelini oluşturan kavram işletmenin sahip olduğu temel yetkinliktir. Kaynak bağımlılığı kuramı işletmenin stratejik başarısı bakımından insan unsurunun ne kadar önemli bir yere sahip olduğunun farkındadırlar (Armstrong, 2006: 214).

Bu sayede insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisiyle bütünleşmesinin neden gerçekleştirilmesi gerektiğini başka bir bakış açısıyla ele alarak ortaya çıkan performansın insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından akılcı oluşumlarını ortaya çıkarmaktadırlar. Jackson ve Schuler (1995) işletmenin içinde yaşadığı vreyi i evre (işletme stratejisi, büyüklüğü ve teknolojisi) ve dış

çevre (sosyal, politik, ekonomik ve yasal) olarak ele almış ve bu bakımdan insan unsurunu etkileyen değişkenleri incelemiş ve bu konuyla alakalı insan kaynaklarının stratejik boyutunun gelişmesine katkıda bulunmuştur.

❖ **Yapılandırıcı Bakış Açısı:** Bu yaklaşım yukarıda incelediğimiz diğer kuramlara göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Yapılandırıcı yaklaşıma göre pek çok kolu olduğuna inanılarak ele alınmış insan kaynakları, içinde barındırdığı kavramlarla bütünlük bir sistem oluşturarak sonsuz sayılabilecek nitelikte yapılandırmaya kavuşmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları kendi bünyesindeki elemanlarla mevcut işlevselliğin ortaya çıkarmış olduğu birlikteliğe ve iş yapabilme becerisine odaklanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonu işlevselliğini sergilerken içinde bulunduğu çevreyle uyumlu olmanın yanında mutlaka kendi içinde de tutarlı bir özellik sergilemek mecburiyetindedir. Yapılandırıcı bakış açısına göre insan kaynakları kendi içinde etkileşimi olan ama buna rağmen karmaşık özellikler sergileyen bir yapıyla karşımıza gelmektedir. Bu kuram dikkatleri koşulsallık yaklaşımına çevirmiş ve ilke olarak eş sonluluğu temel alarak bu yaklaşıma bir anlam kazandırmaya çalışmıştır. İnsan kaynakları bu ilke kapsamında kendine özgü yapılandırma girişimleriyle görmek istediği performans düzeyine ulaşabilmeyi açıklayan bir oluşumla karşımıza çıkmaktadır. Eş sonluluk ilkesi elde edilmek istenen sonuçlara bugüne kadar hiç kullanılmamış noktalarından varmayı kendine amaç edinmiştir (Armstrong, 2006: 215)

Bu anlamda yapılandırıcı bakış açısı, evrensel kuramın ortaya koyduğu en iyi uygulama düşünce sistemine karşı duruş sergilemiştir.

❖ **Bağlamsal Bakış Açısı:** Bu kuram bu zamana kadar incelediğimiz kuramların aksine daha geniş bir açıdan konuya yaklaşmak kaydıyla olaylara küresel açıdan yaklaşmaktadır. Araştırmacılar bağlamsal bakış açısıyla stratejik insan kaynakları alanında kendine ve amaçlara yönelmeyi reddetmektedir. İşletme stratejik projelerini hayata geçirme konusunda aynı

zamanda dışarıda olup bitenleri dikkate alarak amaçlarına ulaşma yolunda ilerlemelidir (Armstrong, 2006: 215).

Stratejik İnsan Kaynaklarının özelliklerini bağlamsal yaklaşımla ilişki oluşturacak şekilde incelenmesi konusu bu aşamada kaçınılmazdır. Bu zamana kadar incelediğimiz yaklaşımlar bağlamsallığa nedensel bir değişken olarak yaklaşırken, bu yaklaşım insan kaynaklarının içinde bulunduğu büyük/ sosyal çevre içerisinde ele almaktadır. Bağlamsal konu hakkında araştırma yapan araştırmacılar bağlamın insan kaynaklarına ve içerisinde buldukları koşullara bağlı olarak değişebileceği varsayımına ulaşmışlardır. Bu karşılıklı ilişkiye dikkat çekmektedir. İşletme performans artışını sadece ulaşılmak istenilen stratejilere bağlamak yanlış olacaktır. Ulaşılmak istenilen hedefler, stratejik alternatifler işletmenin içinde yaşadığı (iç- dış) çevre gözetilmek suretiyle üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Bağlamsal kuram bu zamana kadar ortaya konulan diğer çalışmaların eksik bırakılan yönlerini (Belediyelerin etkisi, ticaret odaları vs.) tamamlamak üzere ortaya atılmıştır.

Bu zaman kadar incelediğimiz kuramlar olaylara aynı pencereden bakmamayı amaç edinmiş iken, bağlamsal bakış yaklaşımı daha akılcı davranmayı kendine amaç edinmiş kuralcı yaklaşımı eleştirmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

Bu bölümde; performans kavramı, performans yönetimi, performans yönetiminin işlevleri, performans yönetim süreci, performans yönetim teknikleri, performans yönetiminin olumlu ve olumsuz yönleri, performans yönetiminde karşılaşılan problemler ve performans değerlendirmede yapılan hatalar konuları açıklanacaktır.

2.1. Performans Kavramı

Performans, belirli dönemlerde değişik metotlarda standart hale getirilen hedeflerin gerçekleştirilme durumlarının değerlendirilmesi olarak açıklanabilir. Burada söylenen hedefler çalışanlar açısından belirli, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi ve zamana bağlı olmaktadır. Faaliyetlerden sonra elde edilen veriler ise daha önceden tespit edilen hedeflere benzerlikleri açısından hedeflere eşit, hedeflerden düşük ve yüksek olabilmektedir. Bu faktörler de aynı zamanda faaliyetlerin performansı olmaktadır. Netice itibariyle performans, daha önceden belirlenen hedeflere erişilip erişilmediğinin nicel veya nitel yöntemlerle ifade edilmesidir. Performans başarının sürekli hale ulaştırılması anlamına gelmektedir (Agus ve Sagir., 2001). Kurumlar bakımından daha önceden tespit edilen stratejik hedeflere erişilip erişilemediği anlamına gelmektedir.

Bir işlemin ya da faaliyetin sonucu olan performans kavramı, örgütler ve firmalar açısından oldukça önem arz eden kavramlardan biridir. Strateji yönetimi alanında yürütülen çalışmaların hemen hemen hepsinde performans kavramı firma performansı bakımından ele alınmıştır ama literatürde firma performansı ile ilgili olarak kabul gören ortak bir tanım bulunmamaktadır (Düzgün ve Çetin, 2017).

Firma performansı, firma stratejilerinin belirli bir süre sonunda faaliyetler ve çıktılar üzerinden belirlenen amaçlara yaklaşma seviyesi bir başka deyişle başarı seviyesi olarak ifade etmek mümkündür. Performans ölçümlerinden sağlanan veriler, gösterge niteliği taşıması nedeniyle stratejilerin belirlenmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir.

İşletmelerde önem arz eden bir başka konu çalışan performansdır. Çalışan performansı genel olarak çalışanların çalışma tutum ve davranışlarının bir sonucudur. Bu konu bakımından performans, bir grubun veya çalışanın ilgili oldukları departmanın ve kurumun amaçlarına, kantitatif ve niteliksel katkılarının bir neticesi olarak değerlendirilebilecektir. Bundan dolayı, kişisel iş performansı, kurum açısından önemlidir. Kişisel performansların zayıf ya da güçlü olması işletmeyi de etkilemektedir (Bayram, 2006: 28).

2.2. Performans Yönetimi

Bu başlık altında performans yönetiminin tanımı, performans yönetiminin hedefleri ve performans yönetiminin temel faktörlerine yer verilecektir.

2.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Bireysel Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetiminin tanımının yapılmasından evvel performans değerlendirme kavramının ifade edilmesi yerinde olacaktır. Performans değerlendirme, çalışanların kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi bakımından yapmış oldukları katkıların değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Performans değerlendirmesi farklı isimler altında yapılabilir. İş gören boylandırması, başarı değerlendirmesi, başarımların değerlendirilmesi gibi isimler adı altında ele alınabilmektedir. Başka bir tanıma göre performans değerlendirme, bir işi yürüten kişilerin, bir grubun ya da kurumun söz konusu iş ile ilgili istenilen amaca yönelik olarak ne düzeye ulaşabildiği yani, amaca erişebilme seviyesinin nitel ve nicel olarak gösterilmektedir (Özgen vd., 2002: 209).

Performans yönetimi kavramı ise, kararlaştırılmış hedefler, standartlar ve amaçlar kapsamında performansı algılayıp yöneterek kurumdan, kişiden ve takımdan daha iyi sonuçlar almasını sağlamaktadır. Bu bakımdan performans yönetimi, bireyleri kendi potansiyellerini anlamaları yönünde teşvik ederek onların performanslarını arttırmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Çalışanlarla yöneticileri birlikte çalıştırarak kurumsal başarıyı arttırmayı hedefleyen kurumsal bir süreç olmaktadır. Performans yönetiminin temelde üç adet amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar şunlardır (Başpınar, 2016):

- Kurumsal etkinliği geliştirmek,

- Çalışanları motive etmek,
- Gelişim ve eğitimi mükemmel hale getirmektedir.

2.2.2. Performans Yönetiminin Amaçları

Firmaların performans değerlendirmesi yapmaya iten bazı nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler aynı zamanda performans yönetiminin hedeflerini oluşturmaktadır. Bu öğeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Bulut, 2004: 79):

- Başarı artışlarını mükafatlandırmak ve ücret standartlarını belirlemek,
- Farklı işe geçme ve yükselme bakımından kalifiye çalışanları belirlemek,
- Çalışanların mevcut durumlarının değerlendirilmesi bakımından başarısızların seçilmesiyle başarısız çalışanların işlerine son verilmesi,
- İşgücü planlaması yapmak için personel envanterinin hazırlanması,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Kurum üyeleri içerisindeki ilişkileri değerlendirmek ve ilişkilerini iyileştirerek takım çalışmasını arttırmak,
- Çalışan ve yönetici arasındaki iletişimi arttırmakla bunların faaliyetler ile ilgili olarak belirli bir algılama seviyesine ulaşmalarını temin etmek,
- Çalışanların iş hakkında ilgi duydukları konuları belirlemek ve söz konusu ilgiyle birlikte kurum hedefleri arasında uyum kurmak,
- Çalışanı yaptığı işte ne seviyede başarılı olduğuyla ilgili olarak onu uyarmak.

2.2.3. Performans Yönetiminin Temel Unsurları

Performans yönetimi sürecinin temel faktörleri şu şekildedir (Uyargil, 2008):

- Kişisel performansın planlanması (dönem başında üstler ve astlar arasında belirlenen hedeflere göre),
- Kişisel performansın değerlendirilebilmesi bakımından gerekli faktörlerin tespit edilmesi (performans değerlendirmede kullanılan metodun seçilmesi),
- Kararlaştırılan yöntem doğrultusunda performansın değerlendirilmesi (değerlendirme sürecinde daha önceden tespit edilen ilkelere göre değerlendirme yapılması),

- Değerlendirmesi yapılan çalışanların performanslarına göre onlara geri bildirim yapılması),
- Değerlendirmesi yapılan çalışanların performanslarına göre onlara geri bildirimlerde bulunulması,
- Çalışana temin edilen geri besleme doğrultusunda performansını geliştirebilmesi bakımından bireyin yönlendirilmesi (çalışana koçluk yapılması),
- Performans değerlendirme neticelerinin kişiye ilişkin kararlar alınmasında öncelik oluşturması (terfi, ücretlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme vb.)

Yukarıda ifade edilen performans yönetiminin ana unsurlarıyla insan kaynakları yönetimi süreçlerinin uyumlu bir şekilde yürütülmesi sistemin başarılı olması açısından önemlidir.

2.3. Performans Yönetiminin İşlevleri

Performans yönetimi ilk başlarda, karlılık, büyüme ve etkileşim gibi amaçların gerçekleşmesine odaklanmaktadır ama bu amaçlar dışında performans yönetiminin çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Başpınar, 2016):

- İş uyumunu geliştirmek için değerlendirme,
- Hedeflerle örgütsel değerlerin iletişimi,
- Bireysel gelişim için bilgilendirmede bulunma,
- Performansa dayalı bir ödül sistemi,
- Farklı insan kaynakları uygulamalarının geçerliliği,
- Kurumda kalması ve çıkarılması gereken bireylerle ilgili karar alma.

2.4. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi süreçleri bakımından ilk yapılması gereken unsur hedeflerin tespit edilmesidir. Değerlendirme hedeflerinin belirlenmesinin ardından, çalışanların ve grupların görevlerini yerine getirmeleri bakımından onlardan ne beklenildiğinin paylaşılması gerekmektedir. Çalışanların, hedeflere uygun kaynaklara sahip olması durumunda hedefleri anlamaları daha kolay hale gelmektedir. Değerlendirme sürecinin en sonunda, çalışan ve değerlendirici iş

performansını beraber değerlendirir ve performans standardı ne ölçüde yakalamış oldukları belirlenir. Yetersizliklerin nedenleri bulunur ve bunların ortadan kaldırmak için planlar yapılır (Başpınar, 2016).

Performans değerlendirme sürecinden fayda sağlanabilmesi bakımından rastlantısal ya da değerlendirme süreci yerine belli bir yapı içerisinde işleyen plan dahilinde yürüyen bir sürecin olması gerekmektedir. Bu bakımdan performans değerlendirme planının olması önem arz eder. Planın olması, değerlendirme süreçleri bakımından ön koşul olmaktadır.

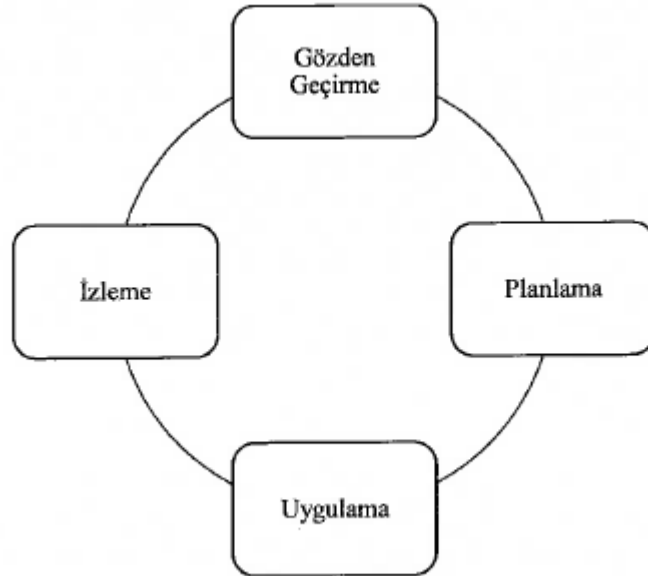
Değerlendirme sürecinde her niteliğin değerlendirmeye alınması mümkün değildir. Bu nedenle nelerin değerlendirileceğinin kararlaştırılması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinin temelinde, kişileri değerlendirmede kullanılan performans ölçütlerinin tipleri bulunmaktadır.

Performans değerlendirmede tespit edilmesi gereken faktörlerden bir tanesi, bir bireyin performansının ne bakımdan ele alınacağıdır. Söz konusu ölçütler, görev çıktıları, özellikler, gelişme potansiyeli, iyileştirme ve davranışlardır.

Sonuçlara yararlanılan araçlardan daha çok önem verilmesi durumunda, görev çıktıları değerlendirilebilecek daha etkin faktör haline gelmektedir. İşyerinde işler birbirlerinden farklı niteliklere sahiptir. Bu nedenle bazı işlerde kolay bir biçimde iş standardı tespit edilebilmekte ve sonuçları kolay bir şekilde değerlendirilebilmektedir. Bunun yanı sıra bireysel nitelikler ve özellikler bireyin çalışmasına yansıtacağı ve onun performansına etki edeceği için bireysel özelliklerin değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Ayrıca çalışanların işi geliştirme ve iyileştirme potansiyellerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Performans yönetimi, bir sonuç olmaktan çok bir süreci ifade etmektedir ve Devamlılık arz etmektedir. Performans yönetimiyle yönetim süreçleri birbirlerini tamamlamaktadır. Yönetim süreçlerinin Deming Modeli'nden yararlanarak ifade edilmesi mümkündür. Deming Yönetim Çevrimi olarak ifade edilen bu çevrim, kalite yönetimi üzerinde durmaktadır. Deming Yönetim Çevrimi modeli Torrington Hall tarafından performans yönetimi modeline uygulanmıştır. Yönetim süreçleriyle performans yönetimindeki süreçler birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Öztürk, 2006):

- **Planlama:** Yönetim süreçlerinde ilk aşamayı planlama oluşturmaktadır. İşin kimlerle, nerede, ne zaman yapılacağı gibi soruların tamamını oluşturmaktadır. Bu bakımdan şartlar, beklentiler ve yapılacakların önceden tespit edilmesi planlama sürecinde yer verilmektedir.
- **Uygulama:** Planlama sürecinde yapılması belirlenen faktörlerin yerine getirilmesini ifade etmektedir. Burada iş planıyla uygulamaların uyumu önemli olmaktadır.
- **İzleme:** Yürütülen süreçlerin ve yapılan uygulamaların plana uygun olup olmadığını kontrol edilmesini ifade etmektedir.
- **Gözden Geçirme:** Düzgün yerine getirilenler, eksiklikler, yanlışlıklar ve geliştirilmesi gerekenlerin tespit edildiği ve kişilerle paylaşıldığı süreci ifade etmektedir. Gözden geçirme pozitif ve yapıcı bir yaklaşımla devam edilirse fayda sağlanacaktır ama bu sürecin yönetimi negatif yönde etkileyen, tek taraflı bir karşılaştırmaya dönüşebilmesi de mümkündür.



Şekil 2. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi sürecinin kurum faaliyetleri ile bazı ilişkileri bulunmaktadır. Bu ilişkilerse aşağıdaki başlıklar altında ele alınması mümkündür (Öztürk, 2006):

- **Girdiler, Neticeler, İş Süreçleri İle Verimlilik İlişki:** Performans yönetimi verimlilikle benzer yönlü ilişki içerisindedir. Performansın düzgün yönetilmesi düzgün sonuçların alınmasını sağlayacaktır ama süreçlerle ilgili olarak düzgün sonuçların sağlanabilmesi için; beceriler, yetkinlikler ve iş bilgisinin ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Böylece kişilerin süreçlere katılması sağlanmalıdır.
- **Planlama İle İlişki:** Performans yönetimi ilerleyen dönemleri ve amaçları ön planda tutması nedeniyle planlama süreciyle yakından ilişki içerisindedir.
- **Ölçme İle Gözden Geçirme Süreci İle İlişki:** Performans yönetimi belirli bir dönem sonucundan elde edilen sonuçların ölçülmesi, gerçekleşenlerle amaçlananlar arasındaki ilişkinin gözden geçirilmesi süreçleriyle yakından ilişkilendirilir.
- **Sürekli Gelişim ve Geliştirme İle İlişkisi:** Performans yönetimi, bireysel ve organizasyonel öğrenme ve geliştirmeyle beraber durmaksızın gelişim kültürünün tedarik edilmesini sağlar. Gelişim kültürü süreci içerisinde herkesin dahil olması ve başarılarından ders almaları önemli olacaktır.
- **İletişim İle İlişki:** Kurum yöneticileri, çalışanlar, ekipler ve üyeler arasında karşılıklı konuşmaya dayalı iş şartlarının elde edilmesi, değerler, bilgi ve misyonun paylaşılması ile birlikte performans yönetimini elde edebilirler.
- **Paydaşlar İle İlişki:** Performans yönetimi, çalışanlar, müşteriler, sermayedarlar, toplum ve tedarikçiler vb. gibi paydaşların beklentilerini karşılamakla yakından ilişkilidir. Olması gereken husus, girişimcilerle çalışanların iş ortağı gibi hareket etmeleri ve birbirlerinin tavsiyeleri, önerileri ve görüşlerine saygı duymaları gerekmektedir. Paydaşların cesaretlendirilmesi bakımından onların teşvik edilmesi de önemli olacaktır.
- **Etik İlişki:** Performans yönetiminin genel kabul görmüş etik kurallara bağlı olarak yürütülmesi gereklidir.

2.5. Performans Yönetim Teknikleri

Çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla faydalanılan pek çok performans yönetimi bulunmaktadır. Geleneksel yönetimler dışındaki yöntemlerse geleneksel yöntemlerdeki eksikliklerden yola çıkılarak oluşturulan

yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerlendirme kapsamında kullanılacak yöntemin belirlenmesi ortak bir ölçüm tedarik etmesi bakımından önemli olacaktır. Kurum yapısıyla uyuşan bir performans değerlendirme yönetiminin belirlenmesi, çalışanlar tarafından değerlendirilmenin kabul görmesi bakımından da önemli olacaktır. Yönetim seçim sürecinde çalışanların ve kurumun yapısının ön planda tutulması gerekir. Belirlenen yönetimin çalışanlara düzgün ifade edilmesi ile çalışanların değerlendirme sürecine dahil olmalarını mümkün kılacaktır. Performans değerlendirme sürecinde, performans kriterlerinin karşılaştırılması gerekli bir süreç olmaktadır. Bu kriterler çalışanların ne gibi koşullarda değerlendirileceklerini tanımlamaktadır (Yüncü, 2002: 7).

Performans değerlendirme süreçlerinde kriterler temelde üç madde altında ele alınmaktadır Bunlar aşağıdaki gibidir (Akyüz, 2001: 82):

- **Kişilik Tabanlı Değerlendirme:** Çalışanların karakterlerine, kişiliklerine, kuruma olan bağlılıklarına ve karar alma becerileri vb. gibi özelliklerine bakılarak karar verilmektedir.
- **Davranış Tabanlı Değerlendirme:** Çalışan iş sırasında ne davranışta bulunursa ve ne yapılırsa buna göre değerlendirirler. Davranış tabanlı değerlendirmede çalışanlara geri bildirimde bulunmak daha zahmetsiz olmaktadır.
- **Sonuç Tabanlı Değerlendirme:** bu değerlendirme tipinde çalışanların ürettikleriyle onlardan beklenenler arasında bir kıyaslama yapılmaktadır.

2.5.1. Grafik Ölçüm Tekniği

En fazla kullanılan ve en eski tekniklerden bir tanesidir, bu tekniğin ana özelliği, değerlendirme ölçeği boyunca bulunan bazı noktalar üzerine bazı işaretlemeler yapılmasıdır. Ölçekler, nitelik listelerine tüm nitelikler için derece kolonları olan çizelgeler veya grafikler sağlar. Grafik ölçüm tekniğine göre değerlendirme yapan bireye bir form biçiminde çizelge verilip değerlendirmesi yapılacak çalışanı ölçekte bulunan özelliklere göre değerlendirmesi talep etmektedir. Bu teknik, bir işin başarıyla yürütülmesi bakımından en önem arz eden niteliklerin bir ölçekte en kötünden en iyiye veya tam tersi olarak derecelendirmesine dayanmaktadır (Çetin vd., 20014).

Sıralama yönetiminin sağladığı en büyük avantaj, kişiler tüm başarı çizgisi üzerinde yaymış olmasıdır. Sabit hatalarla merkezi eğilim benzeri hatalar görülmez. Bununla birlikte boyutlar farklı ele alındıklarında ve kişiden kişiye karşılandıklarında oldukça düşük hata olması söz konusu olmaktadır.

Grafik ölçüm tekniğinin en büyük problemi, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış ölçümlerin bir ara getirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir grup bakımından en kötü performans gösteren çalışan farklı bir grup için en iyi performans gösteren çalışan olmaktadır. Değerlendirme yapan bireylere göre değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi farklılık gösterebilmektedir. Bu bakımdan iyi değerlendirilebilen bir performans kötü ya da kötü olarak değerlendirilen bir performans iyi olarak ele alınabilmektedir.

2.5.2. Zorunlu Seçim Tekniği

Grafik ölçüm tekniğinde bulunan pozitif değerlendirme eğilimin ortadan kaldırılmasının sağlanması için değerlendirme yapan bireye hangi ögenin yüksek puana sahip olduğu kolayca anlaşılacak ifadeler kullanılmaktadır. Bundan sonra ise değerlendiricinin seçim yapması beklenilmektedir. Zorunlu seçim tekniği oldukça pratik, kolay ve düşük maliyetlidir. Bu tekniğin negatif tarafında ise bazı durumlarda çalışanları şüphe içerisinde bırakmasıdır.

Değerlendirici bireyler, çalışanların mevcut durumlarına bağlı olarak tanıtımsal deyimleri seçmekteyken çalışanlara ne kadar puan verdiklerinin bilincinde olmazlar. Bundan dolayı bu yöntemle değerlendirme, diğer yöntemlere kıyasla kendini, kişisel ve nesnel görüşlerden daha fazla soyutlamış olmaktadır.

2.5.3. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniğine bakılırsa değerlendirmeci, çalışanların iş esnasında yaptıkları pozitif ya da negatif tutumları belirlemektedir. Belirlenen bu olaylarsa kritik olay denmektedir. Bu deyimden nedeni ise bu tür olayların iş üzerinde direkt etkilerinin olmasıdır. Kritik olay tekniğinin hazırlanması çok fazla zaman almaktadır ama iyi geribildirim yapma olanağının olması ve çalışanların eksik ve zayıf yönlerini keşfetmesi bakımından fayda sağlamaktadır. Kritik olay tekniğinin uygulanışındaysa değerlendiricinin değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirmesini yaptığı asla ilgili görüşleri farklı bir forma kaydetmesi beklenmemektedir. Yöntemin

değerlendirme dönemindeki olayları ele almış olması astın tutum ve davranışlarını düzeltmesine imkan sağlamaktadır (Bulut, 2004: 79).

Kritik olay tekniği, yöneticilere çalışanların hareketlerini ve davranışlarını yakından izlemelerini ve onları denetleyebilmesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanlar her hareketlerinin depolanacağı düşüncesini geliştirirlerse rahatsızlık hissetmeleri çok normaldir. Bu durum çalışanların verimliliklerinin düşmesine sebep olmaktadır (Çetin vd., 2014: 7).

2.5.4. Karşılaştırma Tekniği

Karşılaştırma tekniğine bakıldığında çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmalar sonucundaysa çalışanlar en fazla performans gösterenden en az performans gösterene doğru sıralanmaktadır. Karşılaştırma belli kriterlere göre gerçekleştirilmektedir. Karşılaştırma tekniklerinden en çok tercih edilenleri ise aşağıdakilerdir (Bulut, 2004: 79):

- **Sıralama Metodu:** Sıralama metoduna bakıldığında bir çalışan diğer çalışanlar ile karşılaştırılmaktadır. Değerlendirici bu evreyi yürütürken, başarı ve bireyi birlikte değerlendirmektedir. Karşılaştırma esnasında bütün çalışanlar bireysel girişim, tutum, işbirliği gibi özelliklerine göre en yüksek olandan en az olana göre sıralanır. Bu metoda çizelge, değerlendirme yapılacak kişi adedine göre belirlenmektedir. En yüksek ile en düşük başarıya sahip olanlara doğru belirleme yapılarak çizelge doldurulmaktadır.
- **Alternatif Sıralama Metodu:** Bu metoda bakıldığında ise çalışanlar başarılı ve başarısız, ardından ikinci en başarılı ve en başarısız biçiminde sıralanmakta ve bu bütün çalışanlar sıralananıncaya kadar devam etmektedir. Bu yöntemde sorun tam orta sırada bulunan çalışan nedeniyle çıkmaktadır. Çalışan adedinin tek olması durumunda çalışanların ikişerli sıralama işleminden sonra ortada kalan çalışanın nereye yerleştirileceği sorun yaratmaktadır.
- **Adam Adama Karşılaştırma Metodu:** Adam adama karşılaştırma metoduna bakıldığında ise işe bağlılık, girişimcilik ve liderlik vb. ölçütlere göre en iyi özelliklere sahip bir ya da birkaç kişi belirlenmelidir. Daha sonrasında ise diğer kişiler bu bireyin sahip oldukları özelliklere göre sıralanmaktadır. Bu

yöntemin iş arkadaşları, astlar ve üstler tarafından kullanılabilmesine imkan sağlamaktadır. Adam adama kıyaslama metodu yalnızca bir bireyin ele alınan nitelikler bakımından diğer bireylerden üstün olmasını öngörmektedir. Buna ilaveten bu metot kesin bir sıralama sağlamaktadır.

2.5.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Tekniği

360 derece performans değerlendirme tekniği birden fazla yönetimi içerisinde bulundurduğundan dolayı karma bir yöntemdir. Bu yöntem kapsamında yöneticilerle çalışanların birbirlerini değerlendirebildikleri gibi kendilerini de değerlendirebilmektedir. Bu yönüyle yöneticilerin de çalışanlar tarafından değerlendirilmesi bireylerin kendilerini tanımasına imkan vermektedir.

Bu değerlendirme tekniğinde üzerinde durulan temel görüş, çalışanların ana sekiz beceri alanında gözlemlenmesidir. Söz konusu bu alanlar; liderlik, insanlarla ilişkiler, üretkenlik, iletişim, değişimlere uyum, problem çözme, çalışanların yetiştirilmesi, görevin yönetilmesidir (Yüce, 2003: 28).

Bu teknikte birden fazla değerlendiricinin bulunması, çok daha objektif sonuçların elde edilmesini sağlayarak, bu tekniği daha kullanışlı hala getirmektedir ama değerlendiricilerin tamamının geri bildirim toplama, stratejik özellikler, geri bildirimlerin ne biçimde değerlendirileceğini bilme, toplamıyla analiz yöntemlerini bilmesi gerekmektedir. 360 derece değerlendirme sisteminin sakıncalı yönleriye değerlendirici adedini fazla olması nedeni, değerlendirmenin maliyetli olması ve çok uzun zaman almasıdır.

Organizasyonlarda bu metotla performans değerlendirme sistemin oluşturulmasının sağladığı yararları aşağıdaki şekilde açıklanması mümkündür (Bulut, 2004: 79):

- İş görenlerin performansının artabilmesine yönelik birçok ögeyi içinde bulunduran bir geri besleme tayin eder,
- Müşterilerle çalışanlar arasındaki iletişim düzeyi hakkında bilgi edinilmesini sağlar,
- Kurumda bireysel ilişkilerin gelişmesi yönünde bir ortam hazırlar.
- Birçok değerlendiriciye olanak sağlar,

- İş görenlerin yaptıkları işin çevrelerinden nasıl algılandığını görünmesini sağlar,
- Yöneticiler çalışanların becerileri hakkında çok daha fazla detaylı bilgi sahibi olur,
- İş görene göre iş, işe göre çalışan oluşturulmasını temin eder.

2.6. Performans Yönetiminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Performans değerlendirme kurumun ve çalışanların geliştirilmesi bakımından son derece yararlıdır. Bu bakımından kurumda bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi, performansın geliştirilmesi, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, olası sorunların ortaya konulması gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Performans yönetiminin dolaylı olumlu yönleri aşağıdaki gibidir (Bulut, 2004: 80):

- Kurum amaçlarını birimlere ifade etmeye olanak vermektedir.
- Değerlendirme neticesinde, onarıcı önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır.
- İş görenlerin davranış tutumları ile ilgili daha kapsamlı bilgi kaynağı sağlamaktadır.
- Kurumun karlılığın ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.
- Hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır.
- İş görenlerin ücret skalalarının planlamasını sağlamakta ve böylelikle çalışanların daha yetenekli hale gelmesini sağlamaktadır.

Performans yönetimi sürecinin olumlu yönleri ile bazı olumsuz yönleride bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkündür (Bulut, 2004: 80):

- Performans değerlendirme sisteminin adil olmaması halinde bu durum çalışanlarının motivasyonlarını bozar.
- Eleştiri almak istemeyen çalışanların olduğu şartlarda değerlendirme sisteminin yürütülmesi günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.
- Eskiden düzgün yürütülmemiş bir değerlendirme süreci ile ilgili kötü tecrübeleri olan çalışanlar değerlendirme sürecini şüpheli bulabilirler.

- Genel olarak değerlendiriciler kötü puan vermekten çekinmekte ve bu durum birtakım sorunların oluşmasına sebep olmaktadır.
- Bununla birlikte değerlendirmeye etki eden ırkçı veya taraflı tutumlar da bulunabilmektedir.
- Değerlendirme programının uygulanışı maliyetli olmakla beraber uzun zaman almaktadır.

Değerlendirme yönetimi süreci görüldüğü gibi kurumlara ve çalışanlara olumlu ve olumsuz birtakım faktörler getirmektedir ama günümüz koşullarında en önemli kaynağın insan olduğu düşünöldüğünde, insanın gelişimine katkı sağlayacak öğelerin kullanılmasının önemli olduğu oldukça açıktır.

2.7. Performans Yönetiminde Karşılaşılan Problemler

Çalışanların değerlendirilmesi süreci ile ilgili olarak bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar aşağıdaki gibidir (Bulut, 2004: 79):

- Değerlendirmelerin kimin tarafından yapılması gerektiği sorunu,
- Değerlendirme sürecine çalışanın yaptığı iş düzeyi mi yoksa çalışanın kendi mi ya da bunların her ikisinin mi dahil olacağı sorunu,
- Değerlendirmeye konu olanların kararlaştırılması sürecinde nelere dikkat edileceği sorunu,
- Değerlendirme sürecinin gereğinden fazla esnek olması sorunu,
- Değerlendirmenin çalışanlara olumsuz etkisinin olma sorunu,
- Değerlendirme yapacak yöneticilerin, başarı sağlayabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Değerlendirme sürecinin ne zaman yapılacağı sorunu olarak ifade edilmesi mümkündür.

2.8. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme süreci içerisinde genel olarak yapmakta olan hatalar aşağıdaki gibidir (Kaynak vd., 1998: 222):

- **Halo Etkisi- Hatası (Halo Error):** Bu hata, değerlendirici olarak görev yapmakta olan yöneticinin iş gören performansındaki belirgin ve bağımsız özellikleri fark edememesiyle bu kapsamda yanlış değerlendirme yapmasını

ifade eder. Çalışan iyi olduğu konulara odaklanarak diğer konulardaki niteliklerini dikkate almadan değerlendirilmesidir.

- **Boynuzlama Etkisi (Horns Effect):** Halo etkisinde anlatılmak istenilen durumun tersini ifade etmektedir. Buna etkiye göre çalışanın zayıf olduğu noktalara göre değerlendirilmesini kapsamaktadır.
- **Merkezi Eğilim (Central Tendency):** Çalışanın zayıf ve güçlü yanlarının değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir seviyede ele alınmasını ifade etmektedir.
- **Müsamaha Etmek (Leniency):** Çalışan değerlendiricinin olması gerekli olandan fazla puan vermesini belirtmektedir.
- **Tolare Etmek (Severity):** Çalışan değerlendiricinin alması gerekenden daha düşük puan vermesini ifade etmektedir.
- **Benzerlik Hatası (Similar-To-Me):** Kimi değerlendiricilerin, çalışanı tutumları, davranışları, yaşam tarzı, hayat öyküsü gibi sebeplerle kendine benzetmesi nedeniyle yüksek puan vermesi durumunu açıklamaktadır.

2.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans İlişkisi

1980'li yıllarda stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışanların performansı arasındaki ilişki çok fazla araştırmaya konu olmamıştır. Buna neden olarak; hem bu konuya olan ilginin az olması hem de araştırma için gerekli olacak veritabanlarının sistematik ve düzenli olmaması gösterilebilir.

1980'li yıllara bakıldığında genellikle SİKY ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerine çalışmalar yapılmıştır. Devanna, Fombrun, Ticky (1981) ve Dyer (1985) tarafından yapılan çalışmalar; insan kaynaklarına yapılan yatırımların, işletme stratejilerinin oluşum ve uygulanışının üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalarda insan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşü üzerinde gereğinden fazla durulmamış, insan kaynaklarıyla işletme performansı arasındaki ilişki derinlemesine incelenmemiştir. Çünkü maliyet insan kaynaklarının önüne engel olmuştur. 1980'li yılların sonlarına doğru gelindiğinde teknolojik değişimler ve çalışanların demografik özelliklerinin değişmesi, teknolojinin ve çalışanların özelliklerinin insan kaynaklarına etkilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yıllara bakıldığında insan kaynakları alanına bütüncül ve sistematik bir

yaklaşım yerleştirilememiş, iç ve dış çevre değişkenleri göz ardı edilmiştir. Stratejiler, daha çok uygulamaya yönelik, kısa ve tecrübeye dayalı olmaya başlamıştır (Walker, 1992: 63). Bu yıllara bakıldığında insan kaynakları stratejileri yavaş yavaş işletme stratejileriyle bütünleştirilmeye başlanmıştır.

Daha sonraki çalışmalarda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile, firma stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Randall Schuler ve Susan Jackson, farklı endüstrilerde yer alan işletmelerden gerekli bilgileri toplamış ve değişik ortamlarda, insan kaynakları strateji ve uygulamalarındaki farklılıkları bulmaya çalışmışlardır. Bu çalışmalarda; stratejiyle insan kaynakları arasındaki ilişkinin varlığı belirlenmiş fakat bu ilişkinin işletme üzerindeki etkisi belirlenememiştir. 1990'lara gelindiğinde bu tür araştırmaların sayısı oldukça artmıştır. Bu araştırmalarda; bir tek örneklemeden, verimlilik, kalite vb. gibi değişik performans kriterlerinin etkileri incelenmiştir (Ichniowski, 1996: 312). Bu araştırmalar, insan kaynakları uygulamalarıyla çalışanların performansı arasındaki bağlantının varlığının anlaşılmasını kolaylaştırmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimiyle çalışanların performansı ve işletme performansı arasındaki bağlantılar incelenirken bazı insan kaynakları uygulamalarına odaklanılmıştır. Schuster'in raporunda değerlendirilmiş insan kaynakları uygulamaları; seçme, yerleştirme, ücret, verimlilik planları, hedef yönelimli performans değerlendirme, alternatif çalışma programları ve örgüt geliştirmedir (Schuster, 1986), başka araştırmalarda da, insan kaynaklarıyla iş güvencesi, işgücü devir oranı, sendikalaşma, ücret uygulamaları, organizasyonel özellikler ve çalışan özellikleri arasındaki bağlantılar incelenmiştir (Arnold, 1982). Verimlilikle bazı insan kaynakları uygulamaları (eğitim, etkili personel temin, seçim süreçleri ve özendirici ücret) arasındaki ilişki araştırılmıştır (Cutcher, 1991).

Literatüre bakıldığında stratejik insan kaynakları yönetimiyle performans arasındaki bağlantıyı açıklamaya yönelik olarak 3 adet yaklaşımın olduğu söylenebilir. Bunlar evrensellik yaklaşımı, konfigürasyonel yaklaşım ve durumsallık yaklaşımıdır. Evrensellik yaklaşımına bakıldığında; en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları çevre değişkenlerinden etkilenmez. Örneğin; pazara yeni bir rakibin girmesi işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında bir değişime yol

açmayacaktır. Çünkü evrensel yaklaşıma bakıldığında; çevre ne kadar değişirse değişsin en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları bütün koşullarda aynı etkiyi yapar. Bu bakımdan bu uygulamaların değiştirilmesi bir fayda sağlamayacaktır. Durumsallık yaklaşımına bakıldığında; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği, dolayısıyla çalışan ve işletme performansı üzerindeki etkisi işletmenin stratejisine bağlı olmaktadır (Arthur, 1994: 670- 675). Konfigürasyonel yaklaşıma bakıldığında ise; evrensel yaklaşımın tam tersine her işletme farklı ve kendine özgü insan kaynakları uygulamalarına sahip olmalıdır. Bununla birlikte bu yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarının, birbirleri ile tutarlı, uyumlu ve birbirleri ile entegre olması gerektiğini savunur.

2.9.1. Evrensellik Yaklaşımı

Evrensellik yaklaşımı, bazı insan kaynakları uygulamalarının diğerlerinden çok daha iyi olduğunu ve makro anlamda bütün işletmelerde uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma bakıldığında; insan kaynakları uygulamaları işletmeler arasındaki farklılık göstermemelidir. Pfeffer 1998 yılındaki araştırmasına bakıldığında; çalışanların performansını arttıracak etkenlerin; doğru insan seçimi ve teminini çalışan güvenliğini, özerk takımları, eğitimde yatırımları, paylaşılmış bilgiyi, kademeler arası ufak ücret farklılıklarını kapsadığını savunmaktadır (Pfeffer, 1998). Bu etkenler sayesinde çalışanların performansının da artacağı söylenebilmektedir.

Her ne kadar insan kaynakları uygulamalarının evrensel olduğu savunulmuş olsa da, araştırmacılar en iyi insan kaynakları uygulamalarını farklı tanımlamışlardır. Arthur 1992 yılında yapmış olduğu çalışmada en iyi insan kaynakları uygulamalarını: geniş iş tanımları, bilgi paylaşımı, çalışanların katılımı, özerk takımlar, anlaşmazlıkların çözümü, çalışanları işletmeye ortak etme, yüksek yetkinliklere sahip olmuş çalışanları işletmeye çekme, geniş beceri eğitimleri, geniş fayda programları, yüksek ücret olarak tanımlamıştır (Arthur, 1992).

Pfeffer 1995 yılındaki çalışmasına bakıldığında en iyi insan kaynaklarını; takımların yeniden tasarlanması, işlerin yeniden tasarlanması, yüksek ücret, iş güvencesi, özendiriciler, çalışanların işletmeye ortaklığı, bilgi paylaşımı, işe almada seçicilik, çalışanların katılımı, eğitim ve becerilerin geliştirilmesi, çalışanlara işletme içinde yükselme olanakları sağlama, uzun vadeli odaklanma, bütünlük anlayışı,

çalışanlar arasındaki eşitliğin sağlanması, uygulamaların değerlendirilmesi, çalışan ücretlerinin birbirlerine yaklaştırılması olarak ele almaktadır (Pfeffer, 1995).

MacDuffie 1995 yılındaki çalışmasına bakıldığında en iyi insan kaynakları uygulamalarını: merkezkaçlık, problem çözme grupları oluşturmak, çalışan tavsiyelerini değerlendirmek, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, duruma göre ücretlendirme, tecrübeli çalışanların eğitimi, işe yeni katılanların eğitilmesi, çalışma takımları olarak ele alınmaktadır (MacDuffie, 1995).

Huselid 1995 yılındaki çalışmasına bakıldığında en iyi insan kaynakları uygulamalarını; teşvik edici ücretlendirme, çalışan/ yönetim katılımı, iş dizaynı, performans değerlendirme olarak ele alınmaktadır (Huselid, 1995).

Görüldüğü üzere bazı araştırmacıların en iyi insan kaynakları uygulamaları benzerlik göstermektedir. Eğitim hepsinin ortak insan kaynakları uygulaması olarak göze çarpmaktadır. Yüksek ücret hem Pfeffer' in hem de Arthur' un bilgi paylaşımı ve çalışanların katılımı, hem Arthur' un hem de Huselid' in, özendiriciler hem Pfeffer' in hem de Huselid' in , şikayet mekanizmaları da hem MacDuffie' nin hem Arthur' un hem de Huselid' in en iyi insan kaynakları uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu uygulamalar dışında ortak olarak farklı insan kaynakları uygulamaları olmadığı söylenebilir.

İşletmeler, başarılı olmak isteniyorsa fark yaratabilmelidirler. Başarılı işletmelerin uygulamaları diğerlerinden farklı olmaktadır. Her ne kadar işletmeler başarılı insan kaynakları uygulamalarını taklit etmiş olsalar da, taklit ettikleri uygulamalarla işletmenin kendisine ait diğer uygulamaları bütünlük sağlamıyor ise, işletmelerin taklit ettikleri uygulamaları yetersiz kalmaktadır (Becker, Huselid, Pickus, 1997: 40- 41). Birbirleriyle bütünleşmesi sağlanamamış uygulamalar, insan kaynakları yönetimi sistemi içinde çatışma halinde olabilir ve bu da hem çalışanların, hem de işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

Sonuç olarak bakıldığında; evrensellik yaklaşımını savunan araştırmacılar, uygulamaların birbiri ile olan etkileşimini göz ardı edilmiştir. Önemli olan uygulamaların en iyilerini uygulamak değil, uygulamalar arasındaki uyumu ve tutarlılığı temin etmektedir. En başarılı uygulamalar; diğer uygulamalarla uyum içerisinde olanlardır.

2.9.2. Konfigürasyonel Yaklaşım

Konfigürasyonel yaklaşıma bakıldığında; insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin birbirleri ile farklı şekillerde ilişkilendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Her bir değişken diğer değişkenlerle farklı şekillerde bir araya gelebilmektedir. Konfigürasyonel yaklaşıma bakıldığında işletmeler başarılı olabilmek için; insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki doğrusal ve basit ilişkiler yerine, daha ayrıntılı ve daha bütünleştirici uygulamalar benimsenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla çalışanların performansı arasında uyumlu ve tutarlı bir yol oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları uygulamaları yönetim stratejisini ve diğer stratejileri desteklenmeli ve aynı zamanda işletme kültürüyle iç içe geçmelidir. Konfigürasyonel yaklaşım genellikle rekabet stratejisi alanında kullanılmalıdır (Miller, 1986).

Konfigürasyonel yaklaşıma bakıldığında, etkinliği maksimum kılacak konfigürasyonları belirlemek için bütüncül araştırma ilkesinden faydalanılmıştır. Konfigürasyonlar, doğrusal olmayan sinerjik etkileşimler yaratmalıdırlar, başka bir deyişle ; bir konfigürasyonu oluşturan değişkenlerden herhangi biri, konfigürasyondaki diğer değişkenleri tamamlayabilmeli ve onlarla uyumlu bir şekilde olmalıdır. Bu etkileşimleri yaratan konfigürasyonların işletmeye olumlu yönde etkileri vardır diyebiliriz. Konfigürasyonel yaklaşıma bakıldığında; çalışanların ve işletmenin performansına etki eden değişkenler, farklı zamanlarda ve farklı biçimlerde bir araya gelebilirler. İnsan kaynaklarının görevi bu değişkenleri olması gereken zamanında ve biçimde bir araya getirerek sinerjiyi en üst seviyeye çıkarmaktadır (Miller, 1986). Çalışanların performansını olumlu yönde etkileyen konfigürasyonlar, ideal konfigürasyonlardır. Çünkü asıl amacı kar olan işletmelerin bu amaca ulaşabilmeleri için en önce yapmaları gereken, çalışanların performanslarını arttırmaktadır. Bu nedenden dolayı insan kaynaklarının çalışanların performansını arttıracak ideal konfigürasyonları oluşturması gerekmektedir.

Miles ve Snow, konfigürasyonel yaklaşımının 3 önemli stratejik modelini (savunmacı, keşfedici, çözümleyici) önermişlerdir. İçsel sistemleri içine alan insan kaynakları uygulamaları için, savunmacı strateji daha uygundur. Bu stratejiye bakıldığında; içsel kariyer fırsatlarını, formel eğitim sistemlerini, davranış tabanlı değerlemeyi, hiyerarşi tabanlı ücretlendirmeyi, iş güvenliği, çalışan şikayet

mekanizmasını ve sınırlı iş tanımlarını içermektedir. Keşfedici stratejiye bakıldığında; içsel kariyer fırsatları, iş güvenliği ve şikayet mekanizmaları daha azdır, formel eğitim sistemleri yok denecek kadar azdır, değerlendirme sistemi performans yönelimlidir, kar paylaşım sistemleri ve geniş iş tanımları mevcuttur. Çözümleyici stratejiye bakıldığında ise; kariyer fırsatları hem içsel hem de dışsaldır. Eğitim sistemi savunmacı stratejide olduğu gibi formeldir. Değerleme sistemleri süreç yönelimlidir, bireylerin, çalışma takımlarının ve departmanların performansları değerlendirilmektedir ve yıllara göre karşılaştırma yapılmaktadır. Genellikle mevkiinin ve bazı performans kriterlerinin önemli olduğu bir ücret yapısı bulunmaktadır (Delery, Doty, 1996).

Konfigürasyonel yaklaşımlarda kendi içinde 3 ana başlık etrafında incelenmiştir. En kolay konfigürasyonel yaklaşıma bakıldığında; çalışma sistemlerinin bütün koşullarda ve ortamlarda aynı etkiyi yarattığını savunur. Evrensellik yaklaşımından farkıysa, bir sistem bakışına sahip olması ve bütünlüğü bir yol izlenmiş olmasıdır. Evrensel bakışın bireysel insan kaynakları uygulamaları yerine, birçok çalışma sistemlerinin eş sonuçluluğunu savunmaktadır. Diğer bir konfigürasyonel yaklaşıma bakılırsa; işletmenin insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin işletme stratejisine bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımın geleneksel durumsallık yaklaşımından farkıysa; ideal çalışma sistemlerini ve bağlılığı firma performansını çoğaltmak için kullanılmasıdır. En karmaşık olan konfigürasyonel yaklaşıma bakıldığında, insan kaynakları uygulamalarının kendi içerisindeki uyumunu sağlayan çalışma sistemlerinin etkinliğini sağlamak için çok farklı biçimlerde birleşebileceğini savunmaktadır (Delery, Doty, 1996).

2.9.3. Durumsallık Yaklaşımı

Rekabetin artmaya başlaması durumu, şirketlerin arz ekonomisinden , müşterinin belirleyici olduğu talep ekonomisine geçmesine neden olmuştur. Bunun gibi ortamda asıl önemli olan, rekabet edebilen ve dışa dönük olan örgüt yapılarıdır. İşletmeler, Pazar talepleri değiştikçe ürün çeşitliliği sağlamak ve tüketiciye özel ürün sunmak zorunda kalmaktadırlar. Bu sayede: en iyi uygulamanın evrensel olduğuna inanmayan ve içinde bulunulan ortamdan ortama değişiklik kabul eden durumsallık yaklaşımı önem arz etmiştir (Delery, Doty, 1996).

Durumsallık yaklaşımına bakıldığında; uygun bağımlı değişkenlerin, değişen kritik durumlar için farklı olacağı görüşünü savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımı: çalışanın özellik ve davranışlarının belirlenmesini organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi vb. gibi durumsal faktörlerle bütünleştirilmesini savunur (Delery, Doty, 1996). Çalışanların özellik ve davranışlarının belirlenip işletmeyle bütünleştirilmesinden sonra, çalışanların performansının artması beklenebilmektedir. Bu yaklaşım; stratejiyi başarıya ulaştırmak için, çalışan davranışlarının belirlenmesi gerektiğini, değişik rekabet stratejileri için değişik çalışan davranışlarına ihtiyaç duyulduğunun, insan kaynakları politikalarının başarı için gerekli davranışları arttırmaya ve güçlendirmeye çalıştığını, değişen rekabet stratejileriyle birlikte insan kaynakları politika ve strateji değiştirmenin gerekliliğini savunmaktadır (Capelli ve Crocke- Hefter, 1996: 13).

Evrensellik, durumsallık ve konfigürasyonel yaklaşımlarının karşılaştırılması tablo 3' de görülmektedir (Meyer vd., 1993: 1175).

Tablo 3. Durumsallık, Konfigürasyonel ve Evrensellik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Varsayımlar	Durumsallık	Konfigürasyonel	Evrensellik
Teorilerin doğası	Durumdan duruma göre değişen analizler	Bütüncül sentezler	Değişmeyen analizler, sabit uygulamalar
İnsan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiler	Tekyönlü ve basit ilişkiler	Karşılıklı ve karmaşık ilişkiler	Tekyönlü ve basit ilişkiler
Uygulamaların başarılı olduğu koşullar	Durumdan duruma göre değişen başarı koşulları	Her bir işletme için tek bir başarı noktası	Her işletme aynı uygulamayla başarılı olur.
Değişim türü	Artan değişim	Temel yapıyı bile etkileyebilen köklü değişimler	Çok az değişim
Değişimin zamana göre dağılımı	Sürekli ilerlemeler	Parça parça ani artışlar	Azalarak artan değişim
Varsayımlarının etkililiği	Durumsal içeriğe göre karar verilmesi	Eşsonuçluluk (equifinality), farklı	Her durumda aynı kararlar, ayı

		başlangıç koşullarından aynı sonuçlara ulaşılması.	uygulamalar ve aynı sonuçlar.
--	--	--	-------------------------------

Kaynak: Meyer, Alan D, Tsui, Anne S, Hinings: “Configurational Approaches to Organizational Analysis” **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor: Dec 1993. Vol. 36, No: 6; s. 1175.

2.9.4. Aracı İşlem Maliyet Teorisi

Bir kişinin, bir görevi kendisi için yerine getirmesini istediği ve sorumluluk yüklediği kişilere aracılar denir. Aracı maliyetleri; aracılardan verilen görevleri tam yapabilmeleri için gerekli olan denetimi, ödülleri ve bu süreç esnasında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetleri kapsamaktadır. İşlem maliyetlerine bakıldığında ise; işletmelerin işlemlerini gerçekleştirmeleri sırasında ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Ataay, 1999: 145).

İşlemlerin ana amacı; çalışanların hizmet seviyelerini etkileyerek, tatminlerini sağlamaktır. Çalışanların tatminini sağlamak için ise gereken karakteristik personel değişkenleri; çalışanın kişisel güveni, paraya karşı duyduğu ilgi, motivasyonel potansiyeli ve çalışanın memnuniyeti için aldığı eğitimlerdir. Çalışanların tatminini sağlarken karşılaşılan engellere bakılırsa; zamanın ve çalışanlara hizmet sırasında sağlanan kaynakların sınırlı olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi işlemleri: planlama, uygulama ve kontrol aşamalarında işlem maliyeti yaratmaktadırlar. Bu aşamalardan herhangi birisinde yapılacak bir hata, hazırlık ve düzeltme maliyetlerini etkileyecektir (Drumm, 1999). Buna örnek verecek olursak, yanlış işe alım sonucunda ortaya çıkan hazırlık (çalışan seçiminin planlanması gibi) ve düzeltme maliyetleri (yeniden işe almak için gerekli maliyetler) verilebilir. Eğer insan kaynakları yönetimi işlemlerinin sonuçları tahmin edilebilecek olursa, arzu edilen çalışan davranışıyla işlem maliyeti arasında bağlantı kurulabilir. Uygun çalışan seçimi, işlem maliyetini düşürebilmektedir. Bu da işletme açısından olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Aracı teorisine bakıldığında ise; şirket içi denetimin eksikliği, yöneticilerden bilgi saklanmasına neden olur. Bu durumda çıktı kontrolü zorlaşır çünkü yöneticilerden saklanan bilgiler, kontrol kaybına neden olur. Bu sorunu çözmek,

hedefleri gerçekleştirmek ve çalışanların performansını artırmak için yöneticiler, ayrıntılı bilgi sistemleri ve dlleri kullanırlar. En genel çıktı kontrol sistemine bakılacak olursa bu amaçlara göre yönetimdir (Snell, 1992).

Aracı işlem teorisinin bakış açısına göre; insan kaynakları yönetim uygulamaları çalışanların performansını 4 şekilde arttırılabilir. Bunların ilki olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek performanslarını artırır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ikinci olarak ise, çeşitli ödüller ve zendiricilerle çalışanların motivasyonlarını artırır. nc olarak ise, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların, normal verimlilik düzeylerinin altına inmelerini engellemektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları son olarak da işgücü devir oranını düşürür. İnsan kaynakları uygulamaları başarılı kişileri işletmede tutarken, yeterli verim alınamayan kişilerin işletmeden ayrılmasını sağlayarak çalışanların performansını olumlu yönde etkiler (Ataay, 1999: 148-149).

2.9.5. Beşeri Sermaye Teorisi

Organizasyonun işe alma sürecinin en etkili biçimde açıklanması için firmalar, ya pazara güvenilir ya da bu süreci içsel yönetirler. alışan gereksinimlerinin iç kaynaklardan karşılanması, organizasyonların çalışanların performansını daha verimli denetleyebilmesi için uygundur ve bunun sayesinde çalışan yetenekleri doğru ve verimli bir şekilde kullanılır. Bununla ilgili olarak beşeri sermaye teorisyenleri, işletmelerdeki çalışan yeteneklerine yapılan yatırımın, yani içsel kaynakların geliştirilmesinin, gelecekteki verimliliği artıracasını savunmuşlardır. Eğer alışan verimliliği yatırım maliyetinin altında kalıyor ise, organizasyonlar bu yetenekleri dış kaynaklardan elde ederler. Dolayısıyla işe alımlarda dış kaynak ya da iç kaynak seçiminin yapılması, tamamen çalışanların verimliliğine bağlı olmaktadır. Her ne kadar araştırmaların pek çoğu çalışan seçimini, geleneksel ya da finansal kriterlere dayandırıyor da, günümüzdeki çalışmalar stratejik faktörleri ve kaynak tabanlı faktörleri de dikkate almamızı tavsiye etmektedirler (Lepak ve Snell, 1999: 31).

Eğer işlem maliyeti ve beşeri sermaye teorileri birlikte değerlendirilir ise, genel olarak çalışan seçiminin işletmenin stratejisine ve maliyet / kar beklentilerine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Kaynakların içsel ya da dışsal olması, değişik yeteneklerin firmanın eşi benzerinin olmamasını sağlayan değer yaratma potansiyeline bağlıdır (Lepak ve Snell, 1999: 31). Yani çalışanın yetenekleri ve yeterlilikleri rekabet avantajı için önemli bir gereksinimdir. Beşeri sermayenin değer yaratabilmesi; rekabet avantajı sağlayabilmesine ve işletmenin çekirdek yeteneklerine katkıda bulunmasına bağlıdır.

Çalışanlar, eğer işletmelerine düşük maliyet sağlayabiliyor ve müşterilerine yüksek kaliteli ürün ya da hizmet sunabiliyor ise, değer yaratabilirler. Değer yaratabilmenin işletme performansına önemli bir etkisi olduğundan, bir profesyonelin değer yaratabilme potansiyeli, işe alım sürecinde bir etken olarak alınabilir.

İnsan kaynakları sistemleri, beşeri sermayenin değerine ve eşsiz olmasına bağlıdır. Takım tabanlı üretim, sosyal karmaşıklığı ve belirsizliği azaltan operasyonel uygulamalar ve söylenmeden alınma başka bir deyişle tacit yeteneğini geliştiren operasyonel süreçler, işletmenin beşeri sermayesini eşsiz kılar. Bu yetenekler daha çok kişisel öğrenme süreçleri içerdiğinden dolayı, işletmeler bu yetenekleri dış pazarlardan bulunmak istemezler (Lepak ve Snell, 1999).

Alternatif çalışan biçimlerini belirleyen stratejik unsurları, beşeri sermayenin değeri ve eşsizliği belirler. Lepak' ın 1999 yılındaki çalışmasına istinaden beşeri sermaye yaklaşımı ışığında insan kaynakları mimarisinin dinamiklerini dört bölümde incelemiştir. Bunları birinci bölümde beşeri sermayenin benzersizliği ve değeri, diğer bölümlerdekilere oranla daha yüksektir. İkinci bölümdeyse beşeri sermayenin değeri yüksek, eşsizliği düşüktür. Üçüncü bölümde ise hem beşeri sermayenin değeri hem de eşsizliği düşüktür. Dördüncü ve son bölümde ise beşeri sermayenin eşsizliği yüksek, değeri düşüktür (Lepak ve Snell, 1999).

Tablo 4. Beşeri Sermaye Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Mimarisinin Dinamikleri

	1. Bölüm	2. Bölüm	3. Bölüm	4. Bölüm
	Beşeri sermayeyi geliştirmek	Beşeri sermayeyi elde etmek	Sözleşmeli beşeri sermaye	Beşeri sermaye ortaklıkları yaratma
İşe alma biçimi	İçsel gelişim	Elde etmek	Sözleşmeli	Birleşme
İş ilişkisi	Organizasyon odaklı	Ortak yaşama	İşlem yapma	Ortaklık
İnsan Kaynakları konfigürasyonu	Sorumluluk	Pazar tabanlı	Kabul eden, itaatkar	Beraber çalışan, işbirliği yapan

Kaynak: David, P. Lepak, Scott, A. Snell. : “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development “ **The Academy of Management Review**, Mississippi State,Jan 1999, Vol. 24, No: 1, s. 331-48.

Pearce (1993) sözleşmeli çalışanların, sürekli çalışanların sorumluluk ve güven seviyelerine olumsuz etki yaptığını belirtmiştir, benzer şekilde Barnett ve Miner (1992), geçici iş gören alımının, düşük seviyedeki çalışanların terfilerini geciktirirken, yüksek seviyedeki çalışanların ise terfi sürelerini kısalttığını savunmuşlardır. Beşeri sermayenin değerini daha özel hale getirmek için yöneticiler: beşeri sermayenin benzersizlik derecesini, yetkinlikleri daha da geliştirerek artırmalıdır (Lepak ve Snell, 1999).

İş eğitimine yatırım yapmak ve çalışanların uzun vadeli çalışmasını sağlamak, işletmeye özel beşeri sermayeyi geliştirir. İşletmenin gereksinimleri ve çalışanın özel yetenekleri arasında yakın bir uyum var ise, yatırımlar verimliliğin artmasına neden olurlar. İşletme, ihtiyacı olduğu yetenekleri geliştirebilmek için öncelikle gerekli olan davranışları ortaya koyması gerekmektedir. Bunun için de, çalışanları ödüllendirmesi gerekmektedir. Beşeri sermayeye yapılan yatırımların maliyetleri: işe alma ve eğitim maliyeti, işe özel bilgi ve yetenek gelişimi maliyeti ve deneyime yapılan yatırım maliyeti olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla önceden deneyimi ve eğitimi olan

insanları işe almak, beşeri sermaye geliştirme maliyetlerini azaltır ve aynı zamanda işten çıkarmaları azaltır.

Beşeri sermayeye yapılan yatırımın geri dönüşü, yatırımın maliyetini karşılıyor ise, o zaman işletmeye olan faydasından söz edebiliriz. Sonuç olarak baktığımızda, beşeri sermayeye yapılan yatırım, çalışanların beceri , yetenek, bilgi vb. özelliklerini arttırır. Dolayısıyla çalışanların özelliklerinin artması ile beraber çalışanların performansının da artacağı söylenebilir. Bu da şirketin verimliliği ve performansı üzerinde olumlu etkiye neden olacaktır.

2.9.6. Kaynağa Dayalı Firma Bakışı Teorisi

Kaynağa dayalı firma yaklaşımı, işletmenin fiziksel yeteneklerinden ve çalışanlarının yeteneklerinden ve davranışlarından oluştuğunu vurgulamaktadır. İşletmenin rekabet avantajıysa bu kaynakların nasıl ve ne şekilde organize edildiği ile ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi kaynağa dayalı firma yaklaşımıysa, uzun vadeli eğitim ve beceri transferine odaklanır (Wright vd., 2003).

Kaynağa dayalı işletme yaklaşımının ana dayanak noktasına bakılacak olursa, insan kaynaklarının, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesidir. İlk olarak insan kaynağı havuzunda, çalışanların becerileri yer almaktadır, teorisyenler stratejik amaç için, genel becerileri yüksek ve işletme özellikleriyle uyumlu insan kaynağı geliştirme üzerinde odaklanırlar. İkinci olarak ise araştırmacılar; çalışan davranışlarının, stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli bir bağımsız değişken olduğunu savunurlar. Örneğin MacDuffie (1995) sağduyu üzerinde odaklanmıştır. MacDuffie (1995), çalışanın sağduyusu ile işletme üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratacağını ve rekabet gücünün, insan kaynağının bireysel ya da bütün olarak uygun zamanda birleştirilir ise artacağını savunur. Üçüncü olarak ise yüksek performanslı çalışma sistemleri tanımlanmıştır ki burada sistem anlayışı çalışanları etkileyen basit uygulamalar değil, daha karmaşık uygulamalardır. Bu karmaşık uygulamalara örnek verecek olur isek, iletişim (hem aşağı hem de yukarı doğru), iş dizaynı, kültür, liderlikle ilgili uygulamalarla çalışanların davranış, bilgi ve yeteneklerini arttıran diğer uygulamalar verilebilir. İnsan kaynakları uygulamaları, fonksiyonel bir biçimde birleşerek işgücünün becerisini artırmakta ve bu şekilde rekabet avantajına kaynak oluşturmaktadır (Wright vd., 2003: 9).

Lepak ve Snell 1999 yılındaki çalışmasına bakılacak olursa; işlem maliyet ekonomisi teorisi, beşeri sermaye teorisini ve kaynak tabanlı işletme bakışı teorisini, çalışan yönetimi ve bu teorilerin anahtar yapıları bakımından karşılaştırmıştır.

Tablo 5.İnsan Kaynakları Mimarisinin Teorik Temeli

Teorik bakış	Çalışan yönetimi için anlamı	Anahtar yapı
İşlem maliyet ekonomisi	Pazar işlemleri ve içsel üretim alternatif olarak görülebilir. Pazar düzenlemesi(işlem maliyeti),hiyerarşik düzenleme(bürokratik maliyet) ve yönetim için maliyetler vardır. Firmalarda çalışanları en etkili bir şekilde koordine etmek için denetleme maliyeti oluşur. Firmalar geçmişteki ve gelecekteki maliyetlerinin azaltmaya çalışırlar.	Özel varlıklar, belirsizlik, bürokratik maliyetlere karşı işlem maliyetleri
Beşeri sermaye teorisi	İşçi maliyetlerinin yatırım üzerindeki geri dönüşü üstünde durur. Firmalar kendi beşeri sermaye yatırımlarının, diğer şirketlere transferini önlemek isterler. Genel beceri gelişimine yapılan yatırımlar çalışanlar için firmanın özel eğitimlerine yapılan yatırımlar da firma için önemlidir.	Genele karşı özelleşmiş beceriler, becerinin transfer edilebilme yeteneği
Kaynak tabanlı firma bakışı	Bilgi tabanlı yeteneklerin rekabet avantajı yaratmak ve sağlamakla stratejik ilgisini vurgular. Çekirdek yetenekler içerden geliştirilebilir, diğerleri dışardan alınabilir. Çekirdek yetenekler: değer yaratabilmeli, nadir olmalı, taklit ve transfer edilememelidir.	Değer, nadirlik, taklit edilememe, transfer edilemeyen

Kaynak: David, P. Lepak, Scott, A. Snell. : “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development “ **The Academy of Management Review**, Mississippi State,Jan 1999, Vol. 24, No: 1, s. 18

2.9.7. Davranışsal Teori

Davranışsal yaklaşım, performans değerlendirme de insan üzerine odaklanmaktadır. Davranışsal teori, motivasyon teorileri üzerinde kurulmuştur, motivasyon teorileri; sentez ve seçim teorileri olmak üzere iki ana başlığa ayrılır. Sentez teorileri; isteği uygulamaya dönüştürmeyi temel alan teorilerdendir. Örnek verecek olursak; birey kendini başkasıyla karşılaştırır, bunun sonucunda birey gönüllü olarak işler yapmaya başlar ve terfi kazanmak için çalışmasını arttırır. Seçim teorileri ise, bireyin davranışını etkileyen etmenleri kapsamaktadır. Seçim teorileri; beklenti, eşitlik ve hedef amaçlı teoriler olmak üzere sınıflandırılırlar (Francine, 1992: 42).

Beklenti teorisinin dayanak noktası, uygulamadan önceki seçenekleri rasyonel karar vererek değerlendiren kişidir. Bu kişinin, uygulamalar için maksimum tatmini sağlaması gerekmektedir. Eşitlik teorisi ise, bireylerin kendi çalışmalarını ve karşılığında aldıkları ödülleri, diğer çalışanlarla karşılaştırarak tatmin olabilmesi üzerine kuruludur. Eğer eşitsizlik algılanır ise, anında davranışsal olarak yanıt verilir. Hedef amaçlı teoriye göre, belirgin hedefler bireyleri daha büyük gayret içine sokar. Hedefin etkililiği, bireyin aldığı sorumluluğa bağlıdır (Francine, 1992: 42). Sonuç olarak bakacak olursak; çalışanlara iş tatmini, eşitlik ve organizasyonel hedefler için sorumluluk sağlamanın, çalışanları olumlu yönde etkileyeceği ve performanslarını arttıracığı söylenebilir.

İşletmelerin performansının artabilmesi için, çalışanların ve özellikle yöneticilerin yaratıcı ve yenilikçi davranışlara sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlardan farklı olarak: yüksek derece risk alabilmeleri, astların hatalarına karşı hoşgörülü olabilmeli ve iş geliştirme sorumluluğu taşımalıdır. Organizasyonel performans için organizasyonun hedefleri ve rekabet çevresinin ihtiyaçları ile, çalışanların ve yöneticilerin mevcut davranışları uyumlu hale getirilmelidir.

Zorlu bir rekabet ortamında çalışanlar, müşteri tatminini sağlamak için programlar oluşturmak ve bu programları yönetmek zorundadırlar. Müşteri tatmininin sağlanması, çalışanların yeterli düzeyde hizmet sağlayıp sağlayamadıkları ile ilgilidir. Eğer müşteri tatmini sağlanıyor ise, çalışanlar yeterli düzeyde hizmet sağlamışlar denebilir. Bu bağlamda bakıldığında, çalışanların performansının da

yüksek olduğu söylenebilir. Yeni ürünlerin geliştirildiği ve hizmetlerin devamlı olarak yenilediği bir ortamda, müşteri odaklılık daha da fazla öneme sahip olmaktadır. Müşteri isteklerine verilen yanıtların tasarımı ve gerçekleştirilmesi, çalışanların performansının tanımlanmasında giderek daha büyük önem kazanmaktadır (Dobni ve Luffman, 2001: 403-405).

İşletmeler, yeni pazarlara var olan ürünlerle/ servislerle girmek isterler ise, rekabetçilerden daha düşük fiyat belirlemek durumunda kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra, eğer bu işletmeler pazardaki oluşumlara duyarlılar ise, Pazar araştırması yapılıyorsa, ürünlerde/ servislerde ilkleri gerçekleştiriyorlarsa, yüksek müşteri memnuniyetini sağlıyor, Pazar bölümlenmesi ve ürün/ servis özelleştirilmesini başarılı bir şekilde yağıyor ise, mevcut pazarlarda yeni ürün/ servis geliştirmeden de rekabet edebilirler.

İşletme performansını artırabilmek için; pazara hakim olmayı sağlayacak önemli kültürel olayları ve bunlar ile ilgili engelleri tespit etmek, sonuç getirecek bir eylem ve sorumluluk planı hazırlamak, rakiplerin ve müşterilerin özelliklerini belirlemek, müşteri tatminini sağlamak, istenen davranış biçimlerini oluşturmak ve çalışanların performansını artırmak için , başarı unsurlarını tespit etmek gerekmektedir. Aynı zamanda daha yüksek çalışan performansı elde edebilmek için hangi davranış biçimlerinin gerektiği konusunda çalışanların da fikirleri alınmalıdır. Stratejik bir uygulamanın her bir aşaması için, doğru davranış, hem personel/ grup görüşmeleri, hem de kültürel unsurlar dikkate alınarak belirlenmelidir. İşletmeye uygun davranış biçimleri; mevcut olan kültürel değerler, rekabet şartları ve müşteri istekleri doğrultusunda belirlenmelidir. Yapılması gereken ve yapılan davranışlar arasında boşluklar bulunmamalıdır, değişik davranışlar için roller belirlenmelidir. Bu roller çalışanlarla paylaşılmalı, böylece kendilerinden ne şekilde bir davranış beklediği söylenmelidir. Yeni çalışanlar belirlenmeli, eğitilmeli ve motive edilmelidir. Böylece kendilerinden daha emin, becerikli ve istekli olmaları sağlanarak beklenen performansa ulaşmaları sağlanabilir. Yeni belirlenen davranış biçimlerini yönetebilmek için, atılması gereken adımlar planlanmalıdır. Çalışanların, kendilerinden istenilen performansın ne kadarını yerine getirdiklerini bilmeleri için mutlaka geri besleme sağlanmalıdır (Dobni ve Luffman, 2001: 406- 407).

Sonuç olarak bakıldığında denebilir ki davranışsal modeller, strateji uygulamaları için oldukça önemli kaynaklardır. Rekabet çevresi ve davranışlar, çalışanların performansını şekillendirir, eğer rekabet çevresi değişir ise davranışlar, performans üzerinde daha da etkili olurlar. Farklılığının yaratılabilmesi ve daha yüksek çalışan performansına sahip olunabilmesi için, çalışanların uygun davranışlara sahip olabilmesine bağlıdır.

2.9.8. Kontrol Teorisi

Kontrol teorisine bakacak olursak; işletmelerde bireylerin bireysel davranışlarının uyumunu sağlayan süreçleri tanımlamaktadır. Yöneticilerin çalışanları denetlemesi için 3 kontrol sisteminden bahsedebiliriz. Bunlara bakacak olursak; davranışsal kontrol, girdi kontrolü, çıktı kontrolüdür (Snell, 1992).

Davranışsal kontrol, genel olarak işin dönüşüm sürecini tasarlamaktadır. Yöneticiler genel olarak çalışanların prosedürleri izlediğinden emin olmak için çalışanların faaliyetlerini denetler ve değerlendirirler, bu çok öznel, çünkü yönetici sadece kendisine ulaşan bilgi üzerine bir değerlendirme yapar ve dolayısıyla geri besleme sırasında oluşan hatalar azaltılmalıdır. Davranışsal kontrol, yöneticilerin neden sonuç ilişkileri hakkında bilgileri olduğunu varsayarlar. Eğer neden sonuç ilişkisi kurulmaz ise yöneticiler, hedefleri uygulamalara dönüştüremezler (Snell, 1992). Dolayısıyla yöneticilerin davranış kontrol şekliyle neden sonuç ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Yöneticiler çalışanları denetlemek için çıktı kontrolüne de başvurabilmektedirler. Yöneticiler hedeflere ulaşmak için, yapılması tasarlanan uygulamalardan çok finansal sonuçları değerlendirirler. Bu kontrol sistemi, çalışanların beklenen sonuçları elde etmeleri için kendi başlarına karar verebilmelerini sağlamaktadır. Böylece çalışanlar beklenmedik fırsat ve tehditlerde kendi davranışlarını duruma göre ayarlayabilmektedirler. Çıktı kontrolü, yöneticilerin belirlediği standart performans kriterlerine bağlı olmaktadır. Standartlar karmaşıktıkça yöneticilerin somut amaç belirlemeleri güçleşir (Snell, 1992) . Sonuç olarak bakacak olursak; çıktı kontrolü ve istenilen standart performans arasında anlamlı bir ilişki vardır denebilmektedir.

Girdi kontrolüyle, genel olarak çalışan seçiminin ve çalışana verilen eğitimin, kısaca anlatılmak gerekirse şirketin dışardan aldığı her türlü kaynağın kontrolü olarak tanımlanmaktadır. Çalışan seçiminde ve çalışanlara verilen eğitimde girdi kontrolü sayesinde elde edilen başarı, gelecekte sorunları daha çıkmadan engeller ve çalışanların performansını artırmaya yönelik yardımcı olur (Snell, 1992).

Sonuç olarak bakılacak olursa; girdi kontrolünün çalışanların performansı bakımından önemi, çalışanların performansını etkileyen işletme girdilerinin saptanarak, kontrol altında tutulabilmesidir. Çıktı kontrolü de; yeteneklerin, becerilerin, bilgilerin yani davranışların sonuçlarını denetleyerek davranışları düzenleyecek, bunun sayesinde de çalışanların performansını artıracaktır. Bütün kontrol sistemleri genel olarak bakıldığında, motivasyonu ve yeteneği düzene sokarak çalışanların performansını artırıcı yönde etki yaparlar, bu kontrol sistemlerinden en verimli bir şekilde faydalanmak için hepsinin ortak bir yapıda bütünleştirilmesi önem arz etmektedir.

2.9.9. Stratejik Referans Noktaları Teorisi

İşletmeler başarıya ulaşabilmek için bazı anahtar unsurları kullanabilirler. Örnek verecek olur isek; bazı işletmeler; amaçları ve yetkinlikler üzerinde yoğunlaşırken, bazı işletmelerse müşteri memnuniyetine yoğunlaşırlar. İşletmelerin yoğunlaştıkları bu unsurlar işletmelerin referans noktaları olarak ifade edilmektedirler. İşletmelerin referans noktalarının stratejik bir boyut kazanması açısından, işletme stratejileriyle olan uyumuna bağlı olmaktadır.

Farklı teoriler, işletmeler için farklı referans noktaları önermektedirler. Amaç ve kaynak tabanlı teoriler, organizasyonel hedefleri ve yetenekleri önerirken, endüstri/ organizasyonel ekonomi, kaynak bağımlılığı ve kurumsallaşma teorileri, dış kaynakları (rekabetçiler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer ekonomik olmayan sermayedarlar) önerirler. Kurum kimliği, stratejik amaç, organizasyonel hedef ve değişim teorileriyle, zamanın etkin bir şekilde kullanımını anahtar referans noktası olarak önermektedirler (Bamberger ve Fiegenbaum, 1996: 927). Bamberger ve Fiegenbaum (1996), bu modellerden yola çıkarak üç boyutlu referans noktaları matrisini oluşturmuşlardır, yeni oluşturdukları bu modele bakılacak olursa, bu anahtar referans noktalarının eş zamanlı kullanılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu

şekilde referans noktalarının, işletme stratejileriyle arasındaki uyumunun sağlandığı ve stratejik boyut kazandığı söylenebilmektedir. İşletmeler referans noktalarını en uygun zaman sürecinde, müşterilerini tatmin etmek ve rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullanmalıdırlar. Fiegenbaum vd., referans noktalarının; stratejik davranış seçiminde, buna bağlı olarak da hem çalışanların performansını, hem de işletme performansını saptamada önemli rol oynadığını savunmuşlardır (Fiegenbaum vd., 1996). Örnek verecek olursak; çalışanlar kendilerini kazanan ya da kaybeden diye algılamalarına bağlı olarak risk alırlar ya da almazlar. Bu bakımdan eğer çalışanlar, kendilerini kendi belirledikleri başarı düzeylerinin altında hissederlerse, davranışlarını istenilen başarı düzeylerine ulaşmak ya da istenilen başarı düzeylerini geçmek için daha uyumlu hale getirirler. Beklenen sonuçlara eğer ulaşırlar ise daha cesaretli, ulaşamazlar ise daha tutucu davranabilirler. Bu da çalışanların performansını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Diğer taraftan ise; işletmeler, stratejik referans noktalarına sahip değiller ise, değişik koşulları tehdit olarak algılayacaklar, işe alımları azaltacaklar, kararlarını daha katı ve merkezleştirilmiş süreçlerden geçirecekler, risk almayan tutucu ve savunmacı bir anlayışta olacaklardır. Referans noktalarını belirlenmiş olan işletmelerde ise; farklı koşulları fırsat olarak değerlendirecekler ve daha cesaretli bir şekilde davranacaklardır. Dolayısıyla bu da, işletme performansını etkileyecektir. Bu bağlamda, şirketler referans noktalarını, iç ve dış çevre faktörlerini, geçmiş ve gelecek zaman boyutlarında değerlendirerek belirlemelidirler. Bu sayede referans noktaları stratejik bir anlam kazanmış olacaktır.

İşletmelerdeki farklı stratejiler, işletmelerin belirlediği değişik referans noktalarından kaynaklanabileceği gibi tersi de söz konusu olabilir, yani farklı referans noktaları da; insan kaynakları stratejilerini belirlemek için kullanılan kriterlerin farklılığına neden olacaktır. Dolayısıyla insan kaynakları stratejileri işletme stratejileri arasında karşılıklı etkileşimden bahsedilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

İnsan kaynakları uygulamalarının kendi aralarında uyumlu olmaları ve işletme uygulamaları ile aralarındaki uyum insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları uygulamalarının birbirlerini tamamlamasını sağlayan bu uyum, diğer işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bu bölümde araştırmanın amacı vurgulanarak, araştırma modeli ve bu kapsamda araştırma hipotezleri açıklanmaktadır. Ardından araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemleri kapsamında kullanılan ölçekler, araştırmanın sınırlılıkları ve veri analiz yöntemleri kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bölümün sonunda sunulmaktadır.

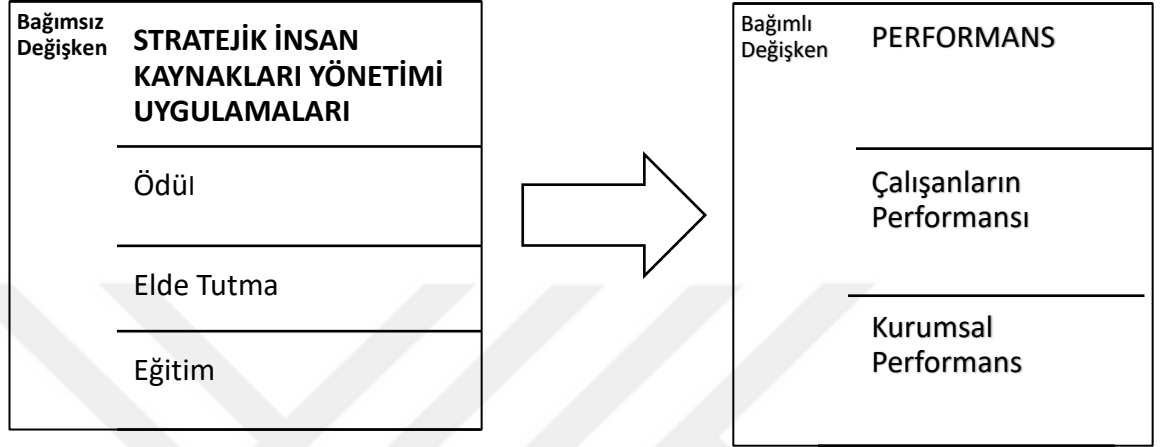
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme çalışanlarının performansı üzerine etkilerini araştırmaktadır. Bu amaçla, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve alt unsurları arasındaki ilişkiler incelenerek, öncelikle işletmelerin SİKY düzeylerinin belirlenmesi daha sonra da çalışan performanslarına olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında SİKY uygulamaları ile çalışan performansları arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi, çalışan performanslarının nasıl artırılacağı konusunda önemli ipuçları sağlayacaktır. Çalışanların performansının da işletmenin performansı için önemli olduğunu varsayılırsa, araştırma işletmenin performansının artırılması, verimliliğinin artırılması gibi konularda da bir takım sonuçlara ulaşacaktır.

3.3.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma modeli, Stratejik insan kaynakları uygulamaları ve alt unsurlarının çalışan performansı ve kurumsal performans üzerindeki etkisi üzerine kurulmuştur.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Hipotez 1: SİKY'nın düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: SİKY'nın ödül boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: SİKY'nın elde tutma boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4: SİKY'nın eğitim boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5: SİKY'nın ödül boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 6: SİKY'nın elde tutma boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 7: SİKY'nın eğitim boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 8: SİKY'nın ödül boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 9: SİKY'nın elde tutma boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 10: SİKYY'nın eğitim boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 11: SİKYY'nın ödül boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 12: SİKYY'nın elde tutma boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.

Hipotez 13: SİKYY'nın eğitim boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.

3.4.ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın evreni olarak Ankara OSTİM organize sanayi bölgesinde bulunan işletmelerin tamamı belirlenmiştir. Araştırmanın örneklem seçimi rasgele örneklem biçimindedir. Buna göre araştırmaya katılan firmaların çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini OSTİM organize sanayi bölgesinde çalışan 203 kişiden oluşmaktadır. Araştırma örneklemine katılan çalışanların yaşları 20 ile 63 arasında olup, yaş ortalamaları 31-41 aralığındadır. Eğitim seviyeleri (%83,17) Lise,(14,93) ön lisans,(1,92) lisans düzeyindedir. Çalışanların toplam görev yapma sürelerinde bakıldığında çoğunluğu (%48) 1-10 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır.

3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu demografik özelliklere ilişkin sorular ile stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışan performansı ve kurumsal performans sorularından meydana gelmektedir.

3.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını ölçmeye yönelik olarak Chen ve Huang (2008) tarafından geliştirilen Ölçek, Başar (2016) tarafından yapılan tez çalışmasından alınmıştır. SİKYY Ölçeği, Başar (2016) tarafından üç alt boyutta ele alınmış ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yürütülmüştür. SİKYY'nin alt boyutları olarak Ödül, Elde Tutma ve Eğitim boyutları bulunmaktadır. Ödül boyutu 3 soru ile ($\alpha=0,730$), Elde Tutma boyutu 3 soru ile ($\alpha=0,830$) ve Eğitim boyutu da yine

3 soru ile ($\alpha=0,806$) ölçeklendirilmiştir. 5’li likert ölçek olarak hazırlanan SİKY ölçeği toplamda 9 sorudan meydana gelmektedir. Ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

3.5.2. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan performansı ölçeği ise Chiang ve Hsieh (2012, s.185) araştırmasında, Ang vd. (2003) ve Kim vd. (2009) tarafından çalışılan ve 6 önermeden oluşan “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan çalışan performansını 7 önerme ile ölçmektedir. Anket soruları 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum - 5=Kesinlikle katılıyorum). Cronbach Alfa değeri ise 0,720’dir. Ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

3.5.3. Kurumsal Performans Ölçeği

Kurumsal performans, sübjektif ve objektif veriler esas alınarak ölçülebilir. Bazı araştırmacılar objektif verilerin daha az önyargı içerdiğini düşünmektedirler; Ancak, objektif verilere ulaşmak her zaman için mümkün değildir. Bu nedenle araştırmalarda sübjektif verilerin kullanımını makul bir alternatif olarak kabul edilebilir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 500).

Yapılan araştırmalarda performansın algılanan ölçümünün, objektif performans ölçümünün uygun bir ikamesi olduğu, performansın objektif ölçümü ile algılanan ölçümü arasında önemli bir korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Dess ve Robinson (1984), yirmi altı üretim işletmesinin üst yönetim ekibi üzerinde, işletmelerin ekonomik performansını belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırma sonucu ekonomik performansın objektif ve sübjektif ölçümleri arasında yüksek derecede ilişki bulunmuştur. Venkatraman, Ramanujam Antoncic ve Hisrich, (2001) Naktiyok ve Küçük (1987) tarafından yapılan çalışmada da araştırmacılar, yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerin örgüt performansını belirlemede kabul edilebilir bir kriter olarak kullanılabileceğini ve performans ölçümlerinde hem objektif hem de sübjektif kriterlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Cingöz (2011) ve Bolat (2014) tarafından geliştirilen ölçeklerinden hazırlanan ve 7 maddeden oluşan bir ölçektir. Anket soruları 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır

(1=Kesinlikle katılmıyorum - 5=Kesinlikle katılıyorum). Cronbach Alfa değeri ise 0,720'dir. Ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmaktadır.

3.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma diğer araştırmalara benzer bazı sınırlılıklar taşımaktadır. OSTİM organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren kurumlarda çalışanların araştırmalara tereddütle yaklaşması, sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması ve tüm çalışanlara ulaşılama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

3.7. VERİ ANALİZİ YÖNTEMLERİ

Araştırmada önce, demografik bulgular frekans analizleri yardımı ile sunulmuştur. Bundan sonra parametrik analizlerin gerçekleştirilebilmesi için veri tarama işlemi yapılmıştır. Bunun yanında tüm maddeler bazında verilerin Z değerleri belirlenmiş ve +-3 aralığı dışında kalan maddeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Tüm bu çalışmalar verilerin daha sağlıklı ve parametrik analizlere uygun hale getirilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği, çalışan performansı ölçeği ve kurumsal performans ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testi için korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

3.8. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör, güvenilirlik ve geçerlik analizleri Ankara OSTİM organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerden elde edilen 208 anket sonuçları üzerinden yapılmıştır. Sonrasında elde edilen verilerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 23.0 İstatistik Paket Programı'ndan yararlanılmıştır. Sıralanabilir nitel ve sınıflanabilir nitel verilerin kullanıldığı anket sorularında demografik özelliklerin tanımlanmasında betimleyici istatistiksel analiz yöntemleri kullanılırken, Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alfa analizi kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla korelasyon analizleri kullanılmış ve araştırma hipotezlerini test etmek için ise regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.8.1. Betimleyici İstatistik

Araştırma kapsamında, Ankara'da OSTİM Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda, çalışanların 148'inin erkek ve 60'ının kadın olduğu; katılımcıların %32'si 23-30 yaş aralığında yer alırken, %55'i 31-40 yaş aralığında, %11'i 41-50 yaş aralığında ve yalnızca %2'si 51 yaş ve üzerindedir. Çalışanların, %83'ü lise mezunu, %15'i ön lisans mezunu ve %2'si lisans derecesinde eğitim düzeyine sahiptir.

Belirtilen betimsel istatistiklere ilişkin sonuçların detayları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6. Betimsel İstatistikler Tablosu

DEĞİŞKENLER		n	%
CİNSİYET	Kadın	60	28,84
	Erkek	148	71,15
TOPLAM		208	100,00
YAŞ	23-30	67	32,21
	31-40	115	55,28
	41-50	22	10,57
	51 ve üzeri	4	1,92
TOPLAM		208	100,00
EĞİTİM DÜZEYİ	Lise	173	83,17
	Önlisans	31	14,93
	Lisans	4	1,92
TOPLAM		208	100,00

3.8.2. Faktör Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin analiz edilmesi amacıyla 5'li likert ölçeğe göre hazırlanan anket formu kullanılmış ve IBM SPSS 23.0 istatistik

paket programı aracılığıyla bağımsız değişken ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda bazı sorular faktör dağılımı göstermediğinden veya ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. SİKY ölçeğinin alt unsurları ödül, elde tutma ve eğitim olmak üzere toplamda üç unsurdan oluşmaktadır. Performans faktörü altında ise çalışan performansı ve kurumsal performans olacak şekilde iki alt faktör yer almaktadır.

Faktör analizine ilişkin detaylı sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7. Faktör Analizi Tablosu

FAKTÖR	SORULAR	Ödül	Elde Tutma	Eğitim	Kurumsal Performans	Çalışan Performansı
	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ					
ÖDÜL	Firmamızda prim sistemi mevcuttur	,732				
	Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir	,718				
	Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur	,785				
ELDE TUTMA	Firmamızda çalışanlar kararlara Katılabilirler		,751			
	Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler		,719			
	Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir		,846			
EĞİTİM	Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri Mevcuttur			,744		
	Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur			,677		
	Firmamızda yeni işe alınanlar için			,680		

	eğitim mevcuttur					
	KURUMSAL PERFORMANS					
KURUMSAL PERFORMANS	Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.				,821	
	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız				,873	
	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir				,868	
	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı				,762	
	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz				,771	
	Genel olarak karlılık düzeyiniz				,812	
	ÇALIŞAN PERFORMANSI					
ÇALIŞAN PERFORMANSI	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.					,914
	Devamsızlık oranım düşüktür.					,717
	Moralim yüksektir.					,913
	Görevimi tam zamanında tamamlarım.					,876
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırdım.					,906
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					,942
	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					,941
	Açıklanan Toplam Varyans %79,838					

3.8.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, bir değişkeni ölçen ifadeler arasındaki ortalama ilişkiyi değerlendirerek ölçümün içsel tutarlığını tanımlamaktadır. Literatürde Cronbach's Alfa Katsayısı 0,70 ve üzerinde olan ölçümler sosyal bilimlerde yeterli kabul edilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler ve boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Görüldüğü üzere, araştırmada yararlanılan ölçeklerin alfa değerlerinin tümü 0,70'ten büyüktür. Bu sonuç, ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Güvenilirlik Analizi Sonucu

DEĞİŞKENLER	BOYUTLAR	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Ödül	3	0,836
	Elde Tutma	3	0,843
	Eğitim	3	0,891
Performans	Kurumsal Performans	7	0,913
	Çalışan Performansı	7	0,955

3.8.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenler ve boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amacıyla korelasyon analizleri tek aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda da görüldüğü gibi, stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları olan ödül, elde tutma ve eğitim; performansın alt boyutları olan kurumsal performans ve çalışan performansı arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezleri ışığında değişkenler ait ortamlar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Ödül	Elde Tutma	Eğitim	Kurumsal Performans	Çalışan Performansı
Ödül	4,02	0,71	1				
Elde Tutma	3,67	0,88	,528**	1			
Eğitim	3,98	0,77	,469**	,338**	1		
Kurumsal Performans	4,33	0,64	,315**	,280**	,137**	1	
Çalışan Performansı	3,65	0,89	,629**	,595**	,289**	,373**	1

*p<0,05 düzeyinde Pearson Korelasyon katsayısı anlamlıdır

**p<0,001 düzeyinde Pearson Korelasyon katsayısı anlamlıdır

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, SİKY alt boyutlarından olan ödül (0,315; p<0,01), elde tutma (0,280; p<0,01) ve eğitim (0,137; p<0,01) ile kurumsal performans arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışan performansı ile ödül (0,629; p<0,01), elde tutma (0,595; p<0,01) ve eğitim (0,289; p<0,01) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

SİKY alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde, ödül ile elde tutma arasında pozitif ve anlamlı ((0,528; p<0,01), ödül ile eğitim arasında pozitif ve anlamlı (0,469; p<0,01) bir ilişki olduğu görülürken, elde tutma ile eğitim arasında da yine pozitif ve anlamlı (0,338; p<0,01) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Kurumsal performans ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında (0,373; p<0,01) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.8.5. Regresyon Analizleri

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans ve çalışan performansı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışmasında genel araştırma modeliyle ilgili oluşturulan hipotezler, regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Buna göre regresyon analizinde bağımsız değişken olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin alt unsurları olan ödül, elde tutma ve eğitim değişkenleri alınırken, bağımlı değişken olarak kurumsal performans ve çalışan performansı değişkenleri alınmıştır.

Regresyon analizlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda detaylıca gösterilmektedir.

Tablo 10. Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
1.Regresyon	Ödül	Kurumsal Performans	,159*	,007	,428	65,402
	Elde Tutma		,063	,290		
	Eğitim		,278*	,000		
2.Regresyon	Ödül	Çalışan Performansı	,466*	,000	,483	81,062
	Elde Tutma		,197*	,004		
	Eğitim		,465*	,000		

*p<0,05

*p<0,05

*p<0,01

Yukarıdaki tabloda yer alan 1. regresyon analizlerine göre ödül (β :0,159; p <0,05) ve eğitim (β :0,278; p <0,05) kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilerken, elde tutmanın kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. 2. regresyon analizlerine göre ise, ödül (β :0,466; p <0,05), elde tutma (β :0,197; p <0,05) ve eğitim (β :0,465; p <0,05) çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre SİKY alt boyutları kurumsal performansı %42,8 oranında açıklarken, çalışan performansını ise %48,3 oranında açıklamaktadır.

3.8.6. Korelasyon ve Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler

Araştırmanın uygulama bölümünde öngörülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmış ve analizlerin sonuçlarına göre desteklenen 12 hipotez ve desteklenmeyen 1 hipoteze ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 11. Hipoteze İlişkin Sonuçlar Tablosu

Hipotezler	Kabul / Red	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
H1: SİKY'nın düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	p<0,05
H2: SİKY'nın ödül boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	p<0,05
H3: SİKY'nın elde tutma boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	p<0,05
H4: SİKY'nın eğitim boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	p<0,05
H5: SİKY'nın ödül boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	p<0,05
H6: SİKY'nın elde tutma boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	p<0,05
H7: SİKY'nın eğitim boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul	p<0,05
H8: SİKY'nın ödül boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul	p<0,05
H9: SİKY'nın elde tutma boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.	Red	P>0,05
H10: SİKY'nın eğitim boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul	p<0,05
H11: SİKY'nın ödül boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul	p<0,05
H12: SİKY'nın elde tutma boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul	p<0,05
H13: SİKY'nın eğitim boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul	p<0,05

SONUÇ

Günümüzde hızla değişen iş dünyasında stratejik insan kaynakları yönetiminin rekabetçi üstünlük sağlamak bakımından önemli bir rolü olduğunu söyleyebiliriz. Modern işletmeler insan kaynaklarıyla ilgili kararlar alırken, uzun dönemli ve geniş kapsamlı düşünmektedirler. İnsan kaynaklarına stratejik bir boyut kazandıramayan işletmeler yakın bir gelecekte bunun olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalabilirler. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşım başarıyı yakalayabilmesi; insan kaynaklarının stratejik bir yaklaşımla ele alınmasına bağlıdır.

İşletmeyi başarıya götüren sistemin merkezinde insan yer almaktadır, bu bakımdan SİKY' de insana çok önem vermektedir. Çalışanlar işletmeyi başarıya taşıyacak kilit bir noktadadırlar. Çalışanların becerileri, tutum ve davranışları, ilişki kurma ve yönetme tarzları, inanç ve değerleri başarı için önemli faktörlerdir. Çalışanlarının performansı yüksek olan işletmelerin başarıya daha yakın olduklarını söyleyebiliriz. Çalışanların performansının sistemli ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi işletmeye ve çalışanlara çok fazla yararlar sağlayacağından, insan kaynakları yöneticileri tarafından önemli görev olarak görülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmeler için giderek daha da artan önemi, konunun daha detaylı yönleriyle ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda bakılacak olur ise yapılan bu araştırmanın temel amacı, Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde SİKY' nin gelişmişlik düzeyini incelemek ve çalışanın performansı ile ilişkisini ve etkisini belirlemeye çalışmaktır. Bu işletmeler hakkında öncelikle çalışan sayıları, İK departmanlarındaki çalışan sayıları, kalite belgesinin olup olmadığı hakkında ayrıntılı bilgi edinilmiştir.

Araştırma da ilk olarak çalışanların performansı ile stratejik insan kaynakları yönetiminin ilişkisi incelenmiş, stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmişlik seviyesi ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu araştırmada bulgulara göre; İKY' nin stratejik boyut kazandırmak, çalışanların performansını artıracaktır. Araştırma; ana amacına ulaşmış ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Araştırma sonunda; SİKY'nin düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, SİKY'nin ödül boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, SİKY'nin elde tutma boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, SİKY'nin eğitim boyutunun düzeyi ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, SİKY'nin ödül boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, SİKY'nin elde tutma boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, SİKY'nin eğitim boyutunun düzeyi ile çalışanların performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, SİKY'nin ödül boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir, SİKY'nin eğitim boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir, SİKY'nin ödül boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir, SİKY'nin elde tutma boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir, SİKY'nin eğitim boyutunun düzeyi, çalışanların performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir gibi hipotezlere cevaplar bulunmuştur. SİKY'nin elde tutma boyutunun düzeyi, kurumsal performansı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir hipotezi ise red edilmiştir.

Sonuç olarak; araştırmada da görüldüğü üzere insan kaynağından en verimli şekilde yararlanmak için şirket yapısının mümkün olduğu kadar kurumsal ve sistematik bir yapı haline dönüştürmek gerekmektedir. Sistematik bir şekilde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansını arttırdığı, işletmeye daha bağlı, motive olmuş, öğrenmeye açık ve verimli çalışanlar ortaya çıkardığı görülmektedir, şirketlerin üst yönetimleri doğru ve adil bir şekilde stratejik insan kaynakları uygulamalarını faaliyete sokarak hem rekabet koşullarını kuvvetlendirirler hem de çalışanlarının potansiyellerinden en verimli şekilde faydalanabilirler.

Araştırma kapsamında oluşturulan 13 hipotezden 12'si kabul edilmiştir. Buna göre, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi düzeyinin gerek çalışanların performansı gerekse de kurumsal performans üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak amacıyla, yine SİKY alt unsurlarından olan ödül, elde tutma ve eğitim düzeylerinin geliştirilmesi

gerekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin, çalışanlarına ödül vermeleri; çalışanlarını elde tutma ve gerekli görüldüğü takdirde eğitim faaliyetleri ile çalışanları ve dolayısıyla kurumu geliştirme kapsamında daha çok çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Araştırmamız evren ve örneklem bakımından diğer yapılmış olan ilgili çalışmalardan farklılık göstermektedir. Bu özgün çalışmamızın sonuçları gelecekte yapılacak olan ilgili çalışmalara teorik yönden katkı sağlayacak niteliktedir

Aynı zamanda çalışmamız Ostim Organize Sanayi bölgesin’de hali hazırda faaliyette bulunan kurumsal işletmelerin çalışanları üzerinde uygulandığından çalışma sonuçları’nın stratejik insan kaynakları uygulamaları yönünden ilgili işletmelere katkı sağlayacağını beklemekteyiz

KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ö. F. (2001). **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- AGUS, A., & SAGİR, R. M. (2001). **The Structural Relationships Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Empirical Study of Malaysian Manufacturing Companies**. *Total Quality Management*, 12(7-8), 1018-1024.
- AĞAZADE, S., KARAKAYA, A., & PERÇİN, S. (2017). **Türk İmalat Sanayinde Risk ve Performans Arasındaki İlişki**. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 29-56.
- AKDOĞAN, A. , CİNGÖZ, A. (2009). **Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibari Korumada Kriz İletişiminin Rolü, Kriz Yönetimi içinde**, (ed. Halık Sümer; Helmut Pernsteiner), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 5-6.
- ALCAZAR, F. , ROMERO-FERNANDEZ P.D. ve SANCHEZ-GARDEY G. (2005). **Strategic Human Resource Management: Integration the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives**, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- ALDEMİR, M. C. , ATAOL, A. & BUDAK, G. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**.
- ARMSTRONG, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page Publishers.
- ARNOLD H.J. , FELDMAN D.C (1982). **A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover**. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, s. 350-360.
- ARTHUR, J.B.(1992). **The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills**. *Industrial and Labor Relations Review*, (45)3, 488-506.

- ATAAY, A.N. (1999). **Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Stratejilerinin Firma Performansına Etkileri ve Özel Sektör Sanayinde Bir Araştırma.** İ.Ü. Sosyal Bilimler Doktora Tezi.
- FİEGENBAUM, B.P.(1996). **The Role of Strategic Reference Points İnexplaining The Nature and Consequences of Human Resource Strategy.** The Academy of Management Review, Briarcliff Manor (21)4, 926-958.
- BAMBERGER, P., & FİEGENBAUM, A. (1996). **The Role of Strategic Reference Points in Explaining The Nature and Consequences of Human Resource Strategy.** Academy of Management Review, 21(4), 926-958.
- BAŞPINAR, N. (2016). **Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı'nın Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri.** Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi: İstanbul.
- BAYRAM, L. (2006). **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme.** Sayıştay Dergisi, 62, 47-65.
- BECKER B.E., HUSELİD M.A., PİCKUS P.S.& SPRATT M.F(1997). **Human Resource as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendation.** Human Resource Management, 36(1), s.39-47.
- BOLAT, M. (2014). **İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.** İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Master Tezi.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. (2001). **Strategic Human Resources Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?.** International Journal of Management Reviews, 2(2), 183-203.
- BRATTON, J.; JEFFREY (2001). **Gold Human Resource Management: Theory and Practice.** 2.Baskı, Routledge.

- BULUT, Z. A. (2004). **İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler**. Mevzuat Dergisi, 7(7).
- CAPPELLI, P., & CROCKER-HEFTER, A. (1996). **Distinctive Human Resources Are Firms Core Competencies**. Organizational Dynamics, 24(3), 7-22.
- CARROLL, S. J., & SCHULER, R. S. (1983). **Human Resources Management In The 1980s**. Bureau of National Affairs.
- CHO, Y.S. (2004). **İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler**, Mevzuat Dergisi, 7(79).
- CLAYTON, S. (2002). **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme (Çev: M, Zaman)**. İstanbul: Hayat Yayınları.
- COLBERT, B. A. (2004). **The Complex Resource-based View: Implications For Theory and Practice in Strategic Human Resource Management**. Academy of Management Review, 29(3), 341-358.
- CUNHA, E.C.; CUNHA, M.P.; MORGADO, A.; BREWSTER, C. (2003). **Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance**, A Model Based in a European Sample, Journal of Management Research, s. 1-28.
- COOK, D. S., & FERRIS, G. R. (1986). **Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline**. Human Resource Management, 25(3), 441-457.
- CUTCHER- GERSHENFELD J.(1991). **The Impact on Economic Performance of a Transformation in Labor Relations**. Industrial and Labor Relations Review, 4(2) , s. 241-260.
- ÇETİN, C., ARSLAN, M. L., & DİNÇ, E. (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları.
- LEPAK, D.P.; . SNELL. S.A.(1999). **The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**. The Academy of Management Review, Mississippi State,Jan 24(1), s. 18

- DELERY, J.E. ve DOTY D.H. (1996). **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic Contingency and Configurational Performance Predictions.** The Academy of Management Journal, 39(4), 802-835.
- DESSLER, G. (2000). **Human Resource Management.** Prentice Hall, New Jersey.
- DEVANNA, M. A., FOMBRUN, C., & TICHY, N. (1981). **Human Resources Management: A Strategic Perspective.** Organizational Dynamics, 9(3), 51-67
- DİNÇER, Ö. (2004). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları.** İstanbul: Beta Basım Yayım.
- DOBNÍ, B., DOBNÍ, D., & LUFFMAN, G. (2001). **Behavioral Approaches to Marketing Strategy Implementation.** Marketing Intelligence & Planning, 19(6), 400-408.
- DÜZGÜN, A., & ÇETİN, C. (2017). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Aracı Etkisi: Antalya İli Örneği.** Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13(5), 498-511.
- EREN, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: Beta Yayım.
- FERRÍS, C. P., GORDON, F. J., PATTERSON, D. C., PORTER, M. G., & YAN, T. (1999). **The Effect of Genetic Merit and Concentrate Proportion In The Diet On Nutrient Utilization by Lactating Dairy Cows.** The Journal of Agricultural Science, 132(4), 483-490.
- FIEGENBAUM, A., HART, S. L., SCHENDEL, D. E.(1996). **Strategic Reference Point Theory.** Strategic Management Journal, Vol.17, p. 216-235,
- FRED D.(2007). **Strategic Management: Concepts and Cases.** 11(13). Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey.
- GREER, C.R. (2001). **Strategic Human Resource Management,** Upper Saddle River, Prentice Hall: New Jersey.

- HUSELİD M.A.(1995). **The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance**, Academy of Management Journal , p. 635-672.
- HUSSEY, D. (1996). **Strategy and Planning: A Manager's Guide**. John Wiley and Sons Ltd: New York.
- ICHNİOWWSKİ C., KOCHAN T.A., LEVİNE D., OLSON C., STRATUSS G.(1996).**What Works at Work: Overwiev and Assessment**. Industrial Relations, (35)3 , p. 299-333.
- DRUMM, J. H. (1999). **Transaction Costs In Human Resource Management– Interaction and İnterdependence With Organisational Structure**. Employee Relations, 21(5), 463-484.
- KARAKAYA, A., & PERÇİN, S. (2017). **Türk İmalat Sanayinde Risk ve Performans Arasındaki İlişki**. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(1), 29-56.
- KAUFMAN, B. E. (2001). **Human Resources And Industrial Relations: Commonalities And Differences**. Human Resource Management Review, 11(4), 339-374.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A. C., ... & ULUHAN, R. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 278-289.
- KAZMİ, A., & AHMAD, F. (2001). **Differening Approaches to Strategic Human Resource Management**. Journal of Management Research, 1(3), 133-140.
- KLİNG J.(1995).**High Performance Work Systems and Firm Performance**. Moruhly Labor Review,. p. 29
- Keith, Denton(2006). **It's the System that Matters**. Development and Learning in Organisations, 20(6), p. 10-12.
- LESAİNT-GRANT, F. (1992). **Performance Evaluation: All The Answers**. Management Accounting, 70(4), 42-46.

- LENGNICK-HALL, M. L., LENGNICK-HALL, C. A., ANDRADE, L. S., & DRAKE, B. (2009). **Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field**. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- LEPAK, DAVID, P., SNELL SCOTT A.(1999). **The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 24(1), s. 31-48.
- LUNDY, O. (1994). **From Personel Management to Strategic Human Resource Management**. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-720.
- MACDUFFIE, J. P.(1995). **Human Resources Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry**. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), s. 197-221.
- MARTÍN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P. M., & SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2005). **Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives**. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- MATHIS, L; ROBERT, J; JOHN H. (2008). **Human Resource Management**, Thomson, South-Western:United States.
- MEYER, A.D, TSUI, ANNE S, HININGS(1993). **Configurational Approaches to Organizational Analysis**. *Academy of Management Journal*, 36(6), p.1175
- MILLER, D. (1986). **Configuraions of Strategy and Structure: Towards a Synthesis**. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p. 233-249.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., & YALÇIN, A. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- ÖZTÜRK, Ü. (2006). **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**. İstanbul:Sistem Yayıncılık.

- PFEFFER, J.(1998).**The Human Equation: Building Profits by People First.** Harvard Business Scholl Press, Boston.
- PFEFFER,J.(1995). **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çeviren Sinem Gül, Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul, 1995.
- ROTHAERMEL, F. T. (2015). **Strategic Management: Concepts.** McGraw-Hill Irwin: New York.
- ROWDEN, R. W. (1999). **Potential Roles of The Human Resource Management Professional In The Strategic Planning Process.** SAM Advanced Management Journal, 64(3), 22.
- SCHULER, R. S. (1992). **Strategic Human Resources Management: Linking The People With The Strategic Needs of The Business.** Organizational Dynamics, 21(1), 18-32..
- SCHUSTER, F.E.(1986). **The Schuster Report: The Proven Cnnection Between People and Profits.** New York:Wiley, p 171-187.
- SNELL, S.A. (1992). **Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information.** Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, 35(2), p. 292-328.
- STAVROU, E. T., & BREWSTER, C. (2005). **The Configurational Approach To Linking Strategic Human Resource Management Bundles With Business Performance: Myth or Reality?.** Management Revue, 186-201.
- TAŞTAN, S. (2003). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.**
- THOMPSON, A. A. ve Jr. & A.J. Strickland III (1992). **Strategic Management: Concepts and Cases.** Irwin Inc, Homewood.
- TOMPKINS, J. (2002). **Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved Issues.** Public Personnel Management, 31(1): 95-110.
- TOSUN, K.(1990). **Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- UYARGİL, C. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi .** İstanbul: Beta Yayınları

- ÜLGEN, H., MİRZE, S.K. (2006). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları
- WALKER J.W.(1992).**Human Resource Strategy**. McGraw- Hill International Editions, Management and Organization Series, Singapore.
- WHEELEN, T.L., HUNGER, D.J. (2002). **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G. C. (1992). **Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management**. Journal of Management, 18(2), 295:320.
- WRIGHT, P.M.; SNELL, S.; DYER, A.L. (2005). **New Models of Strategic HRM in the Global Context**, The International Journal of Human Resource Management, 16(6): 875-881.
- YÜCE, P. (2003). **360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- YÜNCÜ, H. R. (2002). **Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**. Anadolu Üniversitesi Master Tezi: Eskişehir

EK-1: ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalarının Kurumsal ve Çalışan Performansı Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma**” adlı yüksek lisans çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler gizlilik esasına göre değerlendirilerek sadece akademik amaçlar için kullanılacak ve kişisel veriler hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Çalışmamıza yapacağınız katkı insan kaynakları yönetimi ve bizim açımızdan çok değerlidir. Anketi doldurmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Umut Ahmet DAY (Öğrenci)

E-posta: umutahmetday1994@gmail.com

1. BÖLÜM					
Demografik Sorular					
- Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
- Yaş ve +	() 18-24	() 25-34	() 35-44	() 45-54	() 55
- Eğitim Durumu	() İlköğretim	() Ortaöğretim	() Lisans	() Lisansüstü	
- Çalışma Süreniz yıl ve +	() 1 yıldan az	() 1-5 yıl	() 6-10 yıl	() 11-15 yıl	() 15
2. BÖLÜM					
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ					
(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum					
Firmamızda prim sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir	1	2	3	4	5
Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler	1	2	3	4	5
Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir	1	2	3	4	5
Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur	1	2	3	4	5
Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur	1	2	3	4	5
3. BÖLÜM					
KURUMSAL PERFORMANS					
(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum					
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	1	2	3	4	5
Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız	1	2	3	4	5
Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	1	2	3	4	5
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	1	2	3	4	5
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	1	2	3	4	5
Genel olarak karlılık düzeyiniz	1	2	3	4	5
3. BÖLÜM					
ÇALIŞAN PERFORMANSI					
Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	1	2	3	4	5
Devamsızlık oranım düşüktür.	1	2	3	4	5
Moralim yüksektir.	1	2	3	4	5
Görevimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5