

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ : İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE  
BİR UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Barış YILDIRIM**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

**İstanbul – 2015**



## TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI	:	Barış YILDIRIM
TEZİN DİLİ	:	Türkçe
TEZİN ADI	:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde bir uygulama
ENSTİTÜ	:	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI	:	İşletme
TEZİN TÜRÜ	:	Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ	:	09/04/2015
SAYFA SAYISI	:	132
TEZ DANIŞMANLARI	:	Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
DİZİN TERİMLERİ	:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Performans.
TÜRKÇE ÖZET	:	Bu tez çalışmasında, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal performansa etkisi incelenmiştir. Bu amaçla, literatür taraması yapılmış, Stratejik insan kaynakları yönetimi ve Kurumsal performans ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması İstanbul Üniversitesinde görevli 175 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tablo haline getirilmiş ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.
DAĞITIM LİSTESİ	:	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Barış YILDIRIM

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ : İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE  
BİR UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Barış YILDIRIM**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

**İstanbul – 2015**

**BEYAN**

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

Barış YILDIRIM

09/04/2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Barış YILDIRIM'IN Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi : İstanbul Üniversitesi'nde bir uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Recep Baki DENİZ

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN  
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

İmzası

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı ; Stratejik İKY'yi kavramsal açıdan ele alarak, SİKY'nin kurumsal performans üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için İstanbul Üniversitesinde anket çalışması yapılmıştır. Stratejik İKY'nin ve boyutlarının, kurumsal performansı nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında araştırmanın amacı, kapsamı, evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve hipotezleri, kullanılan ölçüm araçları, kullanılan istatistik analizler, araştırmanın sınırlılıkları, korelasyon ve hipotez testlerine yönelik regresyon analizi bulguları verilmiştir. Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulan bir anket İstanbul Üniversitesi'nde 31 farklı birimde 175 çalışana uygulanmıştır. Uygulanan anket sonuçları SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin Kurumsal performans üzerindeki etkileri analiz edilirken, uygulanan anketlere faktör, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları, tablo haline getirilmiş ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Performans

## **SUMMARY**

This dissertation aims to determine the effects of the strategic HR's on corporate performance by discussing it cognitively. A survey is accordingly made at Istanbul University to analyse how strategic HR as well as its dimensions affect corporate performance. The application part consists of the aim of the surveyor, its content, population and sample, the model of the research along with the hypotheses, measurement tools, statistical analyses used, research limitations, regression analysis findings according to correlation and hypothesis tests. A likert scaled survey is used to 175 employee from 31 different units of Istanbul University. SPSS 22 package analyses the results of the implemented survey with factor, correlation and regression analyses. Analysis results are tabled and interpreted to conclude the results.

**Key Words:** Strategic HR, Human Resources Management, Corporate Performance



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	V
TABLolar LİSTESİ .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VII
EKLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ .....	IX
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI .....	3
1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	9
1.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ .....	14
1.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	20
1.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ .....	29
1.6. ÖRGÜTLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜRECİ .....	35
1.7. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE 5P MODELİ .....	39
1.7.1. İnsan Kaynakları Psikolojisi .....	40
1.7.2. İnsan Kaynakları Politikaları .....	40
1.7.3. İnsan Kaynakları Programları .....	40
1.7.4. İnsan Kaynakları Pratikleri.....	41
1.7.5. İnsan Kaynakları Prosesleri.....	41
<b>İKİNCİ BÖLÜM : KURUMSAL PERFORMANS KAVRAMI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE ETKİSİ .....</b>	<b>46</b>
2.1. KURUMSAL PERFORMANS KAVRAMI .....	46
2.2. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI .....	57

2.3. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ ..	63
2.4. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	69
2.5. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	72
2.5.1. Değerlendirme Standardının Saptanması .....	86
2.5.2. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması .....	87
2.5.3. Değerlendirme Yönteminin Tespiti .....	88
2.5.4. Değerlendirmelerin Belirlenmesi .....	95
2.5.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi .....	96
2.6. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEME İÇERİSİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	97
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>105</b>
3.1. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİNİN TARİHÇESİ .....	105
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI.....	106
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	106
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	107
3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI .....	109
3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER .....	110
3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	111
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	111
3.8.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları .....	111
3.8.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi .....	116
3.8.3. Kurumsal Performans Ölçeği Faktör Analizi .....	118
3.8.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	120
3.8.5. Hipotez Testlerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları .....	122
<b>SONUÇ .....</b>	<b>125</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>129</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>-</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

- İKY** : STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
**KP** : KURUMSAL PERFORMANS  
**İK** : İNSAN KAYNAKLARI

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>TABLO-1</b> : Hipotez.....	108
<b>TABLO-2</b> : Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi .....	111
<b>TABLO-3</b> : Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi .....	112
<b>TABLO-4</b> : Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi .....	112
<b>TABLO-5</b> : Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi .....	113
<b>TABLO-6</b> : Çalışanların Birimlerine İlişkin Frekans Analizi Bulgular .....	114
<b>TABLO-7</b> : Çalışanların Statülerine İlişkin Frekans Analizi .....	115
<b>TABLO-8</b> : SİK.Y. Ölçeği Faktörleri ve Faktörleri Oluşturan Ölçek Maddeleri.....	116
<b>TABLO-9</b> : SİK.Y. Ölçeği Faktör Boyutları.....	117
<b>TABLO-10</b> : Kurumsal Performans Ölçeği Faktörleri ve Ölçek Maddeleri .....	118
<b>TABLO-11</b> : Kurumsal Performans Ölçeği Faktör Boyutları .....	119
<b>TABLO-12</b> : Korelasyon Analizi Tablosu.....	120
<b>TABLO-13</b> : Regresyon Analizi Bulguları Model 1 Tablosu.....	123
<b>TABLO-14</b> : Regresyon Analizi Bulguları Model 2 Tablosu.....	123
<b>TABLO-15</b> : Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarının Tablo Olarak Gösterilmesi..	124

## ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

ŞEKİL-1 : Araştırmanın Modeli .....	107
-------------------------------------	-----

## EKLER LİSTESİ

**EK-A:** Anket Formu : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi : İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama

**EK-B :** Anket Olur Yazısı : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi : İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, gerek literatür taraması gerekse araştırma kısmı olmak üzere tez yazım sürecinin her aşamasında mesai kavramı gözetmeksizin desteğini esirgemeyerek yol gösteren, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, araştırmanın analiz kısmında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Kırklareli Üniversitesi Öğretim görevlisi İbrahim Alpay YILMAZ'a, anket çalışmasını uygulamada her türlü kolaylığı sağlayan, İstanbul Üniversitesi çalışanlarına, eşim Funda hanım, çocuklarım Yiğit Doğu ve Ömer Mete'ye, çalışmamı hazırladığım bu yoğun dönemde bana destek olan Ali DOĞANAY, Ömer Lütfi TAMA arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bariş YILDIRIM

## GİRİŞ

Teknolojik, ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişimler, kurumların amaçlarına ulaşmalarında insan kaynağına olan bağımlılığı artırmıştır. Örgütler İK uygulamalarını, süreçlerini ve sistemlerini; örgüt gereksinimlerini dikkate alarak geliştirdiklerinde ve uyguladıklarında amaçlarına ulaşabilmektedirler. Ancak, bu tek başına yeterli olmamakta, kurumsal stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında da İKY'ye ilişkin üstünlüklerin ve zayıflıkların dikkate alınması gerekmektedir. Bu gelişmeler İKY ile stratejik yönetim alanının bütünleşmesini gerekli kılmıştır ve SİKY anlayışı gündeme gelmiştir. Böyle bir bütünleşme ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan stratejik bir kaynak ise, bu kaynağın da kurum içindeki diğer kaynaklar gibi stratejik olarak yönetilmesi gereğidir. Ayrıca, İK yöneticilerinin ve İK departmanlarının işletme içinde daha stratejik bir rol oynamaya başlamaları da Stratejik İKY'yi gerekli kılmıştır.<sup>1</sup>

Tanımda, stratejik İKY'nin çift yönlü bütünleşmeyi vurgulayan bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Bütünleşme ile kast edilen İK uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejisi ile olan uyumdur. Yani, İK uygulamaları hem örgüt stratejisi hem de örgüt amaçlarını desteklemek için stratejik olarak birbirleriyle ilişkilidir. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin yatay (iç uyum) ve dikey boyutu (dış uyum) söz konusudur.

Stratejik İKY, İKY uygulamaları ve örgütsel stratejiler arasında etkili uyumu başarmaya çalışan ve rekabet üstünlüğü elde etmede örgüt çalışanlarını stratejik kaynak olarak gören kapsamlı bir yaklaşımdır.<sup>2</sup>

işletme çıktısını ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Çeşitli çalışmalarda İK stratejilerinin örgüt stratejileri ve birbiri ile 3 karşılıklı

---

<sup>1</sup> Patrick M. Wright , Gary C. Mc Mahan , "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", **Journal of Management**, Vol. 18, No. 2, 1992, p. 298;

<sup>2</sup> Ayşe Cingöz, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) üzerindeki Etkileri**: Kayseri imalat Sanayinde Bir Araştırma, Kayseri , 2011, s.2



uyum sağladıkları zaman örgütsel performansın yükseleceği vurgulanmaktadır<sup>3</sup>.

Bununla birlikte, stratejik İKY kurumların performanslarını da artırmaktadır. Ayrıca, çalışma, genel kurum performansını artırmak isteyen kurum yöneticilerine stratejik İKY'yi bir alternatif olarak nasıl değerlendirmeleri gerektiği konusunda da yol gösterici olabilecektir.

Bu doğrultuda üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde öncelikle, stratejik yönetim ve İKY alanları üzerinde durulmuş; daha sonra SİKY'nin tarihsel gelişimi ve SİKY'yi ortaya çıkaran faktörler incelenerek, SİKY'nin tanımı yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Bu çerçevede öncelikle kurumsal performans kavramları incelenmiş, her iki kavramın da boyutları ve öncülleri ortaya konmaya çalışılmış, SİKY'nin bu alanları nasıl etkilediği kavramsal olarak açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümü ise "Stratejik İKY'nin kurumsal performans üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik bir araştırma" konulu uygulamaya ayrılmıştır. İstanbul Üniversitesinde yapılmıştır. Bu bölümde, örnek kapsamındaki kurumda gerçekleştirilen SİKY düzeylerinin yanı sıra, kurumun örgütsel performans düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, stratejik İKY'nin kurumsal performans üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmalar anket yöntemiyle yapılmıştır. Yapılan anketler sonucu elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

---

<sup>3</sup> Gomez Luis R.Mejia; David B. Balkin; Robert L. Cardy; **Managing Human Resources, Pearson Education Inc.**, New Jersey 2004, p. 3.

## **BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Bu bölümde Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanları üzerinde durulmuş; daha sonra Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tarihsel gelişimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni ortaya çıkaran faktörler incelenerek, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tanımı yapılmıştır.

### **1.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI**

Strateji anlam olarak çok uzun yıllar askeri alanda ele alınmıştır. Askeri bir kavram olarak strateji, karşı tarafın yapacaklarını belirlemek suretiyle plan yapmayı ve kendi güçlerinden yararlanmak suretiyle harekete geçmeyi içerir. Strateji kavramı yönetim açısından ise 20. yy.'ın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, bu bağlamda işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenlemek suretiyle rekabeti yakalamada kaynakları harekete geçiren teknik bir anlama sahiptir<sup>4</sup>

1992 yılında Sanayi Devrimi'nin beklentilerine cevap veren "bilimsel yönetim" Taylor tarafından öne sürülmüştür. Amerika'da yer alan işverenler için insan kaynağının etkili kullanılması açısından Taylorizm önemli bir yere sahiptir. Taylor yaptığı çalışmalarda verilerin elde edilmesi, işe uygun davranış standartlarının belirlenmesi ve işlerin zamanında yerine getirilmesine yönelik çalışmalar yapmıştır. Sonuç olarak iş görenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesine yarayan performans ölçütlerinin ortaya konulması konusuna önemli katkılarda bulunmuştur.

İş tatminini geride bırakan bu çalışmalar üretim odaklı olmayı esas almaktaydı. 1920'lerden sonra Taylor anlayışı bu nedenden dolayı yavaş yavaş etkisini yitirmeye başlamıştır. Taylor'un geliştirmiş olduğu bilimsel çalışmalar insan kaynakları yönetimi konusunda önemli bir yere sahiptir.<sup>5</sup> Günümüz işletmelerinde kullanılmakta olan teknikler Taylor'un bu çalışmalarından esinlenerek oluşturulmuştur. İnsan kaynaklarının amacı iş görenin objektif bir şekilde motivasyonunun artırılması ve iş gören seçimi konusunda rasyonel ve

---

<sup>4</sup> Yahya Fidan, İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, **KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları**, Konya, 1998 s.206-207

<sup>5</sup> Kemal Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, Birinci Cilt, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 125**, İstanbul 1990a, p. 35.

ölçülebilir kriterler doğrultusunda işe alımların gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi alanında yaşanan bir diğer gelişme personel yönetimi çalışmalarının psikolojiyle entegrasyonunun yaşanmış olmasıdır. Bu entegrasyon insan ilişkileri kavramını ortaya çıkarmıştır. Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmaları psikoloji alanında insan unsurunun önemini ortaya koyması açısından önemli bir yere sahiptir. Bu araştırma iş görenin çalışma kalitesinin artırılmasının yanında, verimlilik artışında bir diğer önemli nokta olan sosyal ve psikolojik yönüne de ışık tutmuştur. Maslow tarafından geliştirilen İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi ve davranışçılık gibi psikolojik çalışmalar insan kaynakları yönetiminin oluşumuna önemli katkılar sağlamıştır. <sup>6</sup> John B. Watson 'un üzerinde çalıştığı davranışçılık insan kaynağının değerlendirilmesi konusunda bir takım uygulamalar geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Çalışanlar üretim halkasının vazgeçilmez bir parçasıdır ve kolay kolay değiştirilmemelidir. Bunu kanıtlayan en önemli çalışma Maslow'un ortaya koyduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Çalışanların başarısının sağlanması açısından, işveren tarafından güçlü ve verimli olmalarını sağlamak, güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması konusunda yeterli bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir.<sup>7</sup>

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı günümüzde insan kaynakları yönetimi konusunda önemli bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı Örgütsel verimliliği artırmanın yanı sıra iş gören ihtiyacının karşılanması konusunda önemli bir yere sahiptir. Örgütün ve bireyin beklentilerinin ayrı ayrı karşılanmasını sağlayacak bütünleşik bir sistemin kurulması açısından yaklaşımın ve yönetimin birbirini tamamlar şekilde çalışmasını sağlamak gerekmektedir. Yaklaşımın temel ilkeleri: <sup>8</sup>

- Şirketin gelecekle ilgili kazanımlar sağlaması açısından iş görenler doğru bir şekilde yönetilmelidir,
- İş görenin ekonomik, sosyal ve psikolojik beklentilerinin karşılanması için uygulamalar geliştirilmelidir,

---

<sup>6</sup> Asuman Akdoğan, Ayşe Cingöz, "Kurumsal itibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü", Kriz Yönetimi içinde, (ed. Haluk Sümer; Helmut Pernsteiner), **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları**, İstanbul 2009, ss. 5-6.

<sup>7</sup> Tamer Keçecioğlu, Nazlı A. Ayyıldız, İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, Ege Akademik Bakış / **Ege Academic Review** 9 (4) 2009: s. 1172

<sup>8</sup> Martin-Alcazar Fernando, Romero-Fernandez Pedro M. ve Sanchez-Gardey Gonzalo (2005): **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**, **International Journal of Human Resource Management**, 16, 5, s. 633

- İş görenin etkin olarak eğitimini gerçekleştirebileceği ve becerilerini en üst seviyede kullanabileceği çalışma alanları yaratılmalıdır,
- Çalışanın ve işletmenin beklentileri göz önüne alınmak kaydıyla insan kaynakları yönetimi programları oluşturulmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1970'lerin sonunda yaşanan iki gelişmeyle birlikte stratejik boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerden birincisi geleneksel personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetim alanına doğru yaşanan geçiştir. İkinci önemli gelişme jenerik stratejik modellerin örgütün içsel yapılanmasında incelenmeye ve tartışılmaya başlanmasıyla bu yönde yaşanan tutum değişiklikleridir. Küreselleşmenin gelmiş olduğu son nokta, işletmelerin daha stratejik düşünmesine neden olmuştur. Teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte işletmelerin farklılaşma sınırlarının varlığının kalmadığını göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin hayatta kalması, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi ve performans üstünlüğü yakalayabilmesinde kritik faktör işletmenin sağlıklı bir yapı ve işleyişe sahip olmasından geçmektedir. İşletmelere bu desteği sağlayacak en önemli güç insan kaynağıdır.<sup>9</sup>

Dünyamızın küreselleşmesiyle birlikte işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için çevrede meydana gelen rekabet değişimlerini sürekli takip etmeli ve tüm pazarlarda tutunabilmek için kendilerini yenilemek zorundadırlar. Başarıların kazanılması işletmeler için birtakım kaynakların varlığını gerektirir. Bu kaynakları fiziksel, pazarlama insan kaynağı şeklinde gruplandırmak mümkündür. İşletmenin üretim alanı onun fiziksel kaynağını, üretilen ürünün ve hizmetin tüketiciye sunulması pazarlama kaynağını, iş gören seçimi, yerleştirmesi, eğitimi ve geliştirmesi uygulamaları insan kaynakları alanını oluşturur. İşletmenin bu kaynakları arasında "insan kaynağı" önemli bir yere sahiptir. İşletmede var olan yapının kuvvetlendirilmesi, etkin politik kararların alınması, gelişim ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi konusunda en önemli faktör insandır. Bugün insan unsuru kar amacı taşıyın veya taşımasının işletmeler için önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi işletmede çalışanın uygun alanlarda çalıştırılması, iletişimlerinin güçlü olması ve performansın artırılması konusunda stratejik bir yer teşkil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi son 20 yılda daha etkin kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları ve personel yönetimi farklı anlayışa dayanmaktadır. Teknoloji ve sermaye kadar insan

---

<sup>9</sup> Öznur Yavan, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı, **Akademik Bakış Dergisi** Sayı: 32 , Eylül – Ekim 2012 s. 1

unsuru insan kaynakları yönetimi 'nin ele alınmasıyla beraber daha farklı bir boyuta taşınmıştır. Bugün nasıl teknolojinin elde edilmesi konusunda yüksek sermaye harcamaları gerekli ise ve sermayenin yönetimi verimli ve karlı çalışmaya dayalı ise, insan kaynağına yapılan harcama ve yatırımlar da işletme için stratejik bir öneme sahiptir. <sup>10</sup>

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar bir bu konuda yapılan birçok tanımlamayı ortaya koymaktadır. Bazılar şunlardır; Örgüt odağına "insan "unsurunu yerleştiren insan kaynakları yönetimi düşünce sistemi insan olgusunu gün yüzüne çıkaran bir yaklaşımdır.<sup>11</sup>

Örgütün beklentilerine uygun çalışan sağlama, iş görenin eğitilmesi, geliştirilmesi, arkadaşlarıyla uyumunun sağlanması, iş gören devir hızını düşürme işlevleri insan kaynakları yönetimidir. İşi bilen işgücünün oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarına ulaşması doğrultusunda insan kaynağının verimli, etkin ve doğru şekilde kullanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, rekabet çevresinde, herhangi bir organizasyonda insan unsurunun işletmeye faydalı olacak şekilde, yasal çerçevede etkin olarak yönetilmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünüdür. <sup>12</sup>

Diğer bir tanıma göre, insan kaynakları yönetimi; çalışan ve işletme arasındaki tüm ilişkileri düzenleyen, yönetimin karar alması konusunda, rekabet edebilmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve tutumları içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmede en alt basamaktan en üst hiyerarşik kademeye kadar, amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda herkesin katılımını içeren çalışmalardır. İnsan kaynakları yönetimi işletme hedeflerini gerçekleştirilmesi doğrultusunda en uygun insan kaynağının işe alınması, oryantasyon, ücretlendirme, iş haklarının sağlanması, performans değerlendirme, sosyal hakları ve işten ayrılma aşamasına kadar tüm aşamaları içine alan bir uygulamadır. <sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Adem Uğur , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi (1. Baskı). Sakarya:2003 s.27

<sup>11</sup> Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Ankara 1999 s.27

<sup>12</sup> Can C. Aktan, 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri : 3 İnsan Mühendisliği. İstanbul: **TÜGİAD Yayınları** 1999 s.16

<sup>13</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** , Alfa Yayınları (3. Baskı). İstanbul: 2001 s.5

En uygun insan kaynağının bulunması, geliştirilmesi ve bunun devamlılığının sağlanması konusunda yapılan tüm çalışmalar insan kaynakları yönetim alanının faaliyet konularını oluşturmaktadır.

Genel bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi, organizasyonda insan unsurunun etkin yönetilmesi konusunda stratejik bir bakış açısidir. İnsan kaynakları yönetimi sadece işe uygun elemanın seçilmesi konusıyla ilgilenmez. Aynı zamanda seçilmiş olan nitelikli iş gücünün geliştirilmesi, verimliliğinin artırılması ve tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi doğrultusunda planlama yapma faaliyetidir. İşletme hedeflerine ancak iç ve dış faaliyetlerini beklenen düzeyde gerçekleştirdiği zaman başarılı olur. Yapılan tanımlamalardan farklı olarak insan kaynakları yönetimi 'de şu yaklaşımların etkileri görülmektedir:<sup>14</sup>

- İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir boyutta ele alınmıştır.
- Personel yönetiminin yeni görünümü insan kaynakları yönetimidir.
- İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminden ayrılarak, iş görenin seçiminden, geliştirilmesine ve işçi-işveren ilişkilerini içine alan, sosyal bilimlerle bütünleşik bir süreçtir.

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin elindeki kaynaklarla birlikte insan kaynağının işletmeye çekilmesi, aynı zamanda istihdam yaratma ve bunu yönlendirme hususunda yol gösterici faaliyetlerin bütünüdür. Bu konuda etkin yönetimin gerçekleştirilmesi için organizasyonun kısa ve uzun vadeli beklentilerinin karşılanması sürecinde, personelin ihtiyaç ve isteklerini karşılama, onları eğitme, geliştirme, doğru örgütlenmelerini sağlayarak yönlendirilmeleri, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi hususundaki işlevler bütünüdür. Tüm bu çalışmalara ek olarak merkezi insan odaklı bir örgüt kültürünün oluşturulması ve benimsenmesi söz konusudur. İnsan kaynakları yönetimi amaçlarına ulaşma doğrultusunda içinde yaşadığı toplumun ahlaki ve kültürel değerlerine paralel olarak, işletme etkinliğini artırmalı, örgütün gereksinimlerini ve kişisel çıkarları kayda almak suretiyle faaliyetlerini yerine getirmelidir. Organizasyon için alınan kararların insan odaklı olması, çalışanın işletmeye yapacağı katkıların daha fazla olmasına

---

<sup>14</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ezgi Kitabevi Yayınları (1. Baskı). Bursa: (2000) s.21

yardımcı olacak ve bu durum işletmenin alınacak kararların daha rasyonel olmasını sağlayacaktır.<sup>15</sup>

Günümüz insan kaynakları yönetimi, yıllar öncesinin personel yönetiminden ayrı bir özellikle karşımıza çıkmaktadır. İşletmede çalışan - işveren ilişkisi yıllar geçtikçe çok farklı boyutlara taşınmış ve sonuç olarak bugünün İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı oluşmuştur.<sup>16</sup>

Modern ve post-modern örgüt yapılarında faaliyet ve süreçlerde etkinlik ve verimliliğin artabilmesi, insan kaynağı ile ilgili konuların stratejik açıdan değerlendirilmesini gerektirmektedir. Örgütsel ve çevresel parametrelerdeki hızlı değişim küreselleşmenin ortaya çıkardığı baskı ve rekabet nedeniyle kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yönetim paradigmasındaki gelişmeler işletmeler açısından zaten önemli olan insan kaynaklarını daha stratejik bir konuma getirmektedir. Bu bağlamda küreselleşen dünyanın farklı bölgelerinde faaliyetlerini sürdüren; yeniden yapılanma, şirket evlilikleri ve stratejik ittifaklar gibi süreçlerle yapılarını dönüştüren; yeni yönetim teknolojilerini uygulamaya sokan ve toplumsal beklentilere karşılık olarak sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştiren örgütlerde, insan kaynaklarının etkin kullanımı son derece önemli hale geldiği söylenebilir.

Örgütsel ve yönetsel süreçlerde yaşanan değişimler, örgütlerin çalışanlarına karşı bakış açılarını ve tutumlarını da değiştirmiştir. İnsan kaynaklarına ilişki çalışmaları önceleri kısa vadeli hedefler çerçevesinde yapılandırılırken, günümüzde insan kaynaklarının uzun vadeli planlamasına daha çok yer verilmektedir. Dolayısıyla stratejik hedefleri ile insan kaynakları politikaları arasındaki entegrasyonun sağlanması ile insan kaynakları yönetiminin daha stratejik incelenmesine olanak sağlayacaktır.<sup>17</sup>

İnsan kaynakları yönetimini anlayabilmek insan kaynakları yönetimi ile insan kaynağının stratejik boyutta ele alınması hususunun farklı bir özelliğe sahip olduğunu kabullenmek gerekir. İnsan kaynakları yönetimini incelediğimizde işlevler işletme stratejisinden ayrı olarak ele alınmaktadır.

---

<sup>15</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.23

<sup>16</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir: 2006, s.5

<sup>17</sup> Tahir Akgemci, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi, Yenilenmiş 2. Baskı Ankara:2008 s. 233

Örneğin; bir performans değerlendirme sisteminde bu sistemin etkililiğinin başarıyı yakalama konusunda sistemin personel seçme sistemi ile bütünleştirilmesinin ve ilişkisinin göz ardı edildiği görülmüştür. Bugün "stratejik yönetim" işletmeler için daha önemli bir işleve sahiptir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi stratejik bir boyutta ele alındığında başarıya ulaşmak için bu kavramın işletmenin geleceğini hedefleyen stratejik planlama ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için organize edilmiş insan kaynakları faaliyetleri olarak ele alınabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında; işletme politikası, yapılabirlikleri, yetkinlikleri, değer yaratma kabiliyeti, uygulamaları ve aynı zamanda kültürü içine alan farklı değerlerin etkisi altındadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı işletmenin stratejik ihtiyaçlarında "insan" unsurundan maksimum faydalanmaktır.<sup>18</sup>

Ayrıca insan kaynakları kavramının stratejik niteliği, insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan iş gücü devri, finansal performans ve verimlilik gibi konularda örgüt performansının artırılması için önemlidir. Bu durum insan kaynakları uygulamalarının örgütün toplam performansının diğer bütün örgütsel değişkenlerden çok daha önemli olduğu konusunda dikkat çekilen bir durumdur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerde özellikle 1980'li yıllardan itibaren birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur.<sup>19</sup>

## **1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ**

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonel temelli olarak örgütte en önemli sermaye olan insan kaynağının belirlenmesine ve var olan performansın üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olan bir işleve sahiptir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, insan kaynakları yönetimini doğru planlayan işletmelerde performans artışı yaşandığını ve buna bağlı olarak işletme performansının da yükseldiğini kaydetmiştir. Bunun sağlanması için personelin etkin yönetilmesi, yönlendirilmesi, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerinin bütünleştirilmesi vazgeçilmez rekabet ortamında işletmeleri daha başarılı bir konuma getirmiştir.

---

<sup>18</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, **a.g.e.** s.1174

<sup>19</sup> Bülent Bayat, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 10 / 3 (2008). S.73



Global yaşamda pazarda rekabet etmek, insan kaynaklarının daha iyi yönetimini gerekli kılmaktadır. Bunun sonucu olarak iş yaşamında rekabet daha fazla yaşanılır hale gelmektedir. Bu zorlu rekabet koşullarında işletmeler ayakta kalabilmek için rakiplerine göre bir adım önde olma, plan ve stratejilerini bu yönde gerçekleştirmek durumundadırlar. İnsan kaynakları işletmelerin başarı elde etmesinde dört koşul öne sürmektedir; insan kaynağı, değerli, taklit edilmez, nadir ve alternatifi olmayan bir varlıktır. Diğer tüm üretim faktörlerini taklit edilebilirirken, insan kaynağı taklit edilemez bir özelliğe sahiptir. İşletmenin başarısı, insan kaynaklarının etkin yönetilmesinden geçmektedir ki, bu da örgüt ve insanın eşdeğer olarak ele alınmasına sebep olmaktadır.<sup>20</sup>

İşletmede insan kaynağının başarılı bir şekilde kullanılabilmesi için gereken unsurlar; çalışanın bağlılığı, bütünleşme, kalite ve esnekliğine bağlıdır. Örgüte bağlı personel işinden tatmin olduğu için verimlilik artışı sağlanarak, iş uyumu gerçekleştirilecektir. İşletmede stratejik karar aşamasında insan kaynakları yönetiminin sürece dahil olmasıyla birlikte her düzeydeki yöneticinin insan kaynakları yönetiminin önemini anlamada, faaliyet alanlarını ve insan kaynakları uygulamalarını bu fonksiyonel alan ile bütünleştirmektedir. İşletme kültürünün, personel ve ürün özelliklerinin başarısı kalite olgusu ortaya çıkarmakta ve bu olgu çalışanın işletmeye bağlılığı, işletmeyle bütünleşmesi ve esneklik fonksiyonlarını içine almaktadır. İşletmenin iç ve dış çevrenin değişimlerine ayak uydurması, her türlü değişimi desteklemesi ve buna kayıtsız kalmaması, esneklik kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Bu yaklaşımlarla yola çıkan işletme, insan kaynakları yönetimi işletmenin hedeflediği stratejiyi gerçekleştirilmesi ve insan kaynağının başarısının sağlanması konusunda amaçlarına ulaşabilmektedir. İşletme tüm bu oluşumların karşılanması konusunda çaba harcarken, çalışanın istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi hususunda titiz davranmalı ve toplumun kendinden beklediği sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yerine getirilmesi konusunda etkin olmalıdır. İnsan kaynağı işletmeler için bir maliyet unsuru olmaktan çok geliştirilmesi gereken önemli bir kaynak niteliğindedir. Bu nedenle işletmenin birinci amacı, çalışanın katılımlarının sağlanması yoluyla işletmeye entegre

---

<sup>20</sup> Aykaç, a.g.e. s.20

edilmesi ve memnuniyet düzeyinin artırılmasıdır. Sonuç olarak insan kaynağına yapılan yatırımlar birer maliyet kalemi değil, yatırım harcaması şeklinde ele alınmalıdır.<sup>21</sup>

İşletmelerde insan kaynağı iyi yönetildiği takdirde, personel devir hızında düşmeler, ücret adaletsizliklerinin giderilmesi, performansın istenen düzeyde olması ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gibi uygulamalar istenen düzeyde gerçekleştirilmiş olur. Bir güç unsuru niteliğinde olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları sayesinde ortaya çıkması muhtemel problemlerin önceden tahmin edilmesi ve önlenmesi açısından önemli bir işleve sahiptir.

İnsan kaynakları politikaları, uygulamaları işletme hedefleriyle örtüştüğü takdirde çalışanın veriminde bir artış yaşanmakla beraber bu durum örgüt performansında da hissedilir bir hal alır. İnsan kaynakları hedef ve amaçlarının, işletme hedef ve amaçlarıyla uyumluluğu, beklenti düzeyinde çalışan buluma ,seçme ve işe alınma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konusunda işletmeye büyük katkılar sağlar.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre son zamanlarda insan kaynakları alanında yaşanan değişimler şunlardır:<sup>22</sup>

- Operasyonel düzeyden, stratejik düzeye
- Sayısalardan düzeyden, sözele
- Denetimden çok, birlikte çalışmaya
- Yönetselden, danışmanlığa
- İşlevsellikten çok, iş merkezli çalışmaya
- Şirket içinden çok şirket dışına odaklanmaya,
- Reaktiften çok,proaktif olmaya
- Faaliyetten çok, problem çözücü olmaya yönelme şeklinde açıklanabilir.
- İşletme çalışma alanının düzenlenmesi esnasında stratejik ve operasyonel planlar birbiriyle uyumlu şekilde yürütülmelidir.

Bu durum işletmeye bir kültür kazandırmasının yanı sıra, performansın ölçümüne olanak sağlaması, bilginin etkin yönetimi konusunda işletme açısından hem iç hem de dış gelişimi sağlamaktadır. İnsan kaynakları

---

<sup>21</sup> Asım Çalış, **İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri**. İgame Yayını. Ankara: 2000 s. 74

<sup>22</sup> Emel Erdoğan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Ankara: 2013

yönetiminin son yıllarda teknolojik alana kaymasıyla birlikte e-insan kaynakları kavramı hayatımıza girmiştir. E-insan kaynakları işletmeler açısından doğru veri tabanlarının oluşturulması, ise en uygun personelin alınması konusunda işletmeye büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Sonuç olarak bu durum hisse başına kar ve satışların artması açısından işletmeyi başarıya taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, çevre koşullarının karmaşıklığı nedeniyle daha odak bir noktaya taşınmıştır. Bu nedenle her yönetici için insan kaynakları başarıyı elde etmede stratejik açıdan önemli bir role sahiptir. Son 20 yıl içinde giderek artan bir şekilde etkisini hissettiren küreselleşme, işletmelerin uluslararası boyutta rekabet etmeyi düşündüklerinde başarılı olmak için insan unsurunun ne kadar önemli olduğunun farkındadır. İş hayatında yaşanan bugünkü önemli gelişme örgütlerin stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması aşamasında insan kaynağına daha çok yer verilmesidir.<sup>23</sup>

Örgüt tarafından yaratılan stratejiler, işletme için önemlilik arz etmekte ve örgütün stratejik boyutta rekabetçi bir pozisyon yakalamasına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda iş ekiplerinin oluşturulmasıyla İK kavramı daha odak bir yer elde etmektedir. Stratejik insan kaynakları örgütün içinde ve dışında yaşanan değişimlerin örgütlerin stratejik insan kaynakları stratejisini etkilemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresinde yaşanan bu değişimler birbiriyle ilişkili olması açısından, örgütün stratejik düşünmesi ve stratejik planlama yapması konusunda oldukça belirleyici olmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi daha detaylı bir anlayışla iş görenlerin performansını artırmak ve yenilikçi ve esnek olmayı özendiren örgüt kültürünün içselleştirilmesi ve geliştirilmesi için, insan unsurunun stratejik olarak işletmenin ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda birbirine bağlanmasıdır.<sup>24</sup>

İnsan kaynakları uygulamalarının ve faaliyetlerinin tümü stratejik yönetim açısından aynı derecede stratejik öneme sahip değildir. Bireysel olmayan ve yönetsel nitelik taşıyan faaliyetler ağırlıklı insan kaynakları uygulamaları insanlar arası ilişkilerde çok fazla yetkinlik gerektirmemektedir. Dolayısıyla bu faaliyetlerin çoğu bilgisayar ortamında yazılım programlarıyla

---

<sup>23</sup> Gary, Dessler, **Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall**, New Jersey, 2000 s.19

<sup>24</sup> Chaturverdi, Siddharth, "Strategic Human Resource Management", <http://www.indiaonline.com/bisc/art5250101.html>, 23.02.2003 (Erişim Tarihi 08.08.2014)

etkin şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bu tür insan kaynakları faaliyetleri arasında ücretlendirme ve sosyal hakların yönetimi, bordro düzenleme, çalışan kayıtlarının izlenmesi, mesai saatlerine uyum gözetilmesi, sigorta, emeklilik ve işten ayrılma gibi faaliyetler sıralanabilir. Tüm bu faaliyetlerin öneli stratejik etkileri olmasa bile uygun maliyetlerle, uygun finansal kaynaklarla ve zamanında, tam ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Yukarıda adı geçen faaliyetlerle belirlenen örgütsel stratejilerin uygulanması üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığından üst yönetim tarafından doğrudan ilgilenilmemektedir. Fakat bu faaliyetlerde bir sorun yaşandığında insan kaynakları bölümü için ciddi sonuçlar doğabilir. Bu nedenle insan kaynakları bölümünün stratejik konulara eğilmeden önce bu tür tekrarlanan ve rutin faaliyetlerin sorunsuz yürütüldüğünden emin olunması gerekmektedir. Yukarıda adı geçen rutin faaliyetlere karşılık bazı insan kaynakları uygulama ve faaliyetlerinin örgütsel stratejiye katkısının çok daha yoğun ve açık bir biçimde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bir başka deyişle, bir örgütün rekabetçi stratejisini başarıyla uygulayabilmesinde belirleyici rol oynayan ve stratejinin başarısını doğrudan etkileyen temel insan kaynakları faaliyetleri de bulunmaktadır.<sup>25</sup> Örneğin; çalışanlarla ilişkiler zayıf ise çalışanlar değişime karşı direnç ve gelişmeye karşı tepki veriyorlarsa örgüt maliyet düşürücü ya da iyileştirici stratejileri uygulama olanağı bulamayacaktır. Eğer ücret ve ödüllendirme sistemleri çalışanların beklentilerini karşılamıyorsa, yöneticilerin ve çalışanların stratejilerin uygulanmasına katkıları yeterince verimli olmayacaktır. Benzer şekilde üstün müşteri hizmeti odaklı çalışmayı gerektiren stratejiler de başarılı olmayacaktır.

Örgütün tasarımına ve insan kaynakları planlamasına ilişkin faaliyetler potansiyel olarak işletmenin gelecekte kurumsal stratejilerini uygulayabilme yeteneğini etkileyecektir. Stratejilerin etkin uygulanmasını sağlayacak anahtar çalışanları bulmak, seçmek, ise almak, eğitmek ve üst kademelere yükselmelerini sağlayacak kariyer haritalarını çizmek, hem çalışanların motivasyonunu artırarak bağlılıklarını ve sadakatlerini yükseltecek hem de önemli insanlara yapılan yatırımı koruyacak insan kaynakları uygulama ve faaliyetlerinin stratejik değerini artıracaktır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında stratejik yönetim uygulamaları, insanı örgütün en önemli kaynağı olarak görmekte ve rekabet avantajı kazanmanın anahtar faktörü olarak

---

<sup>25</sup> Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci Cilt, Fatih Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No. 2684, İstanbul 1976, s. 26.

değerlendirmektedir. Bu yüzden stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmelerin rekabetçi stratejilerini geliştirmek ve kurumsal hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirme hedefine yönelik tutarlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelmelidir. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin rekabetçi bir avantaj sağlamasının yanında işletmenin varlığının sürdürülmesi açısından oldukça önemlidir.<sup>26</sup>

Günümüzde örgütün devam eden faaliyetlerinin incelenmesi ve uzun dönemli stratejilerinin ortaya çıkartılmasında insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Bu aşamada öncelikli olarak uzun vadede örgütün amaçlarının yerine getirilmesi için insan kaynağının işletmeye sağlayacağı potansiyel katkıyı saptamak gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında stratejilerin uygun bir şekilde belirlenebilmesi, örgütün ilerideki gereksinimlerinin ortaya çıkarılması ve işletme çalışanlarının bugünkü yeteneklerinin karşılaştırmalı analizinin yapılmasıyla ortaya konacaktır. Örnek olarak, iş stratejisini ele aldığımızda "maliyetleri kısmayı" amaçladığımızda, insan kaynakları stratejisine bu durumu "iş gücü giderlerini" azaltma olarak yansıtırız. Bu nedenle işletmelerin iş stratejileri, insan kaynakları çalışmalarının odak noktasında yer almaktadır.<sup>27</sup>

### **1.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ**

Tarihi incelediğimiz zaman insan kaynakları yönetimi personel yönetimi olarak anılmaktaydı. İngiltere’de yaşanan Endüstri Devrimi’yle beraber üretim makineleşmeye kaymıştır. Bu geçiş işletmeler açısından yenilik ihtiyaçlarını artırmış ve personel kavramının ortaya çıkması konusunda etkili olmuştur.1800’lü yılların sonlarında sendikal hareketlerin yaşanması ve refah hareketleri çalışanın karşılaştığı problemleri gün yüzüne taşımış ve bu durum personel olgusunun ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Yaşanan tüm bu gelişmeler iş görenin dinlenme, eğitim, gelişme, barınma ve sağlık ihtiyaçlarının karşılanması açısından refah artışının yaşandığı bir dönem olmuştur. M.Ö. 1800’lerde Hamurabi dönemleri personel yönetimi kavramının dile geldiği yıllardır. Ancak personel yönetimi M.S. XV. anlam kazanmıştır.

---

<sup>26</sup> Akgemci, a.g.e. s.240

<sup>27</sup> Akgemci, a.g.e. s.242

Zanaatkârla, ustabaşlar ve çıraklar ilk olarak bu dönemde personel yönetimi kavramıyla anılır olmuştur.<sup>28</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin bugünkü gelişimi yukarıda da bahsettiğimiz gibi birçok aşamadan geçerek günümüze ulaşmıştır. İlk başlarda personel yönetimi çalışanı kayıt altına almayı amaçlamış, aynı zamanda çalışan bir maliyet kalemi olarak değerlendirilmiştir. Günümüzün modern bakış açısı insan kaynağını geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken en önemli üretim faktörü olarak ele almaktadır. 18.yy'ın son dönemlerinde yaşanan hızlı teknolojik ilerlemeler ve Endüstri Devrimi'yle insan kaynakları yönetimi daha da belirgin bir şekilde gün yüzüne çıkmıştır. İşletmelerin büyümesi sendikal faaliyetlerin gelişmesine neden olmuş ve bu anlamda devlet işçi haklarının korunması konusunda girişimlerde bulunmuştur. Bu durum özel sektörde de personel alanlarının yaratılmasına neden olmuştur. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi iş gören ve yönetim arasında köprü görevi görmektedir.<sup>29</sup> Yaşanan teknolojik gelişimle birlikte sanayi toplumlarında otomasyona dayalı üretime geçilmiş ve fiziksel olarak insan kaynağının güç kaybetmesine neden olmuştur. Bu durumda çalışan bilgi yoğun işlere yönelmiş ve sonuç olarak fiziksel güce dayanan işlerin sayısında bir azalma yaşanmıştır. Tabii insan ekonomik ve toplumsal alanda önemli bir oyuncudur. Modern yaşama geçiş ile personel hizmet ve üretim sektöründe çalışma alanı bulmuştur. Sonuç olarak insan kaynakları farklı bir görünüme kavuşmuş ve kendine işletme için daha önemli bir yer edinmiştir.<sup>30</sup>

19.yy'ın son dönemlerinde fabrika sayılarında yaşanan artış, işverenlerin işçiyle ilişki kurma düzeyini zorlaştırmış, bunun üzerine işveren ABD'de Sosyal Hizmetler Enstitüsünce personel için "sosyal hizmet görevlisi" önerilmiş ve Amerika'da uygulamaya konulmuştur. 20.yy'la birlikte mal ve hizmet üretimi kadar çalışanların önem kazandığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde iş analizi, iş tanımı iş ve hareket etüt çalışmaları planlanmıştır. Bu dönemin önde gelen isimleri Taylor ve Gilbreth'tir. Bilimsel yönetimin temellerini atan Toylar ve Gilbreth'in çalışmaları insan kaynakları

---

<sup>28</sup> Ferik Funda; "İnsan Kaynaklarının Gelişim süreci",[http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik\\_gelisimsureci.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp), 18.01.2003. (Erişim Tarihi 05.07.014)

<sup>29</sup> Hüseyin Özgen , Azim Öztürk & Azmi Yalçın; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002. S.5-6

<sup>30</sup> Denisi Angelo S.,Ricky W. Griffin, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, New York, 2001. S.9

çalışmalarının olumlu sonuçlar yaratmasında etkili olmuştur. Bilimsel yönetim anlayışı temelde sosyal tarafların (işveren ve işçilerin) karşılıklı yükümlülüğü ve ortaklaşa amacı olan "refahın yükseltilebilmesi" için birbirlerini desteklemeleri ve işbirliği yapmaları gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Bu anlayış çalışma hayatına bilimsel yöntemleri kazandırmış, çalışanın koordineli olarak en yüksek verimlilik düzeyine ulaşması amaçlanmıştır. Bilimsel yönetim uygulanabilirliği işe uygun çalışan seçme ile eğitim ve ödül sisteminin etkin kurulmasına dayanmaktadır. Toylar yaptığı çalışmalarda hareket zaman etütlerine değinmiş, yapılacak iş için kullanılacak makine ve yöntemler ile zaman sınırının göz önüne alınarak bir çalışma sisteminin kurulmasını sağlamıştır. Yapılan çalışmalar bilimsel metodolojiyle oluşturulmuş, bu durum işletmede performans ölçümü konusunda daha adil bir ortamın yaratılmasına olanak sağlamıştır. Taylor bu aşamada personel işlerinin yürütülmesi konusunda ilk kez personel biriminin kurulmasını önermiştir. Taylorizm düşünce sistemi 1920'lerde işe odaklanıp, insan unsurunu geri planda bırakması sebebiyle güncelliğini yitirmiştir. Aslında günümüz insan kaynakları yönetiminin temelleri Taylor'un yaptığı bilimsel çalışmalarla o dönemde atılmıştır.<sup>31</sup>

Birinci Dünya Savaşını takiben, yönetim olgusu ve davranış bilimleri çalışmaları personel yönetiminin uzmanlık alanı olarak hayatımıza girmesinde etkili olmuştur. O dönemlerde görevli birim personelin işletmeye alınması, ayrılışı, yaptığı iş aldığı ücret ,izin ,cezalar alanında bilgilerin kayıt altına alınmasını sağlayan bir görevle karşımıza çıkmıştır.1920'lerde sendikal faaliyetlerle birlikte çalışma hayatında ilişkiler farklılaşmış, bu durum personel yönetimi fonksiyon alanının gelişmesine sebep olmuştur.1930'larda yasalaşan sendikal faaliyetler personel yönetimini sorumluluk alanını genişletmiştir. Personel yönetimi, çalışanın işe alınmasından başlamak üzere çıkışına kadar gerçekleşen, nakil, atanma, ücretlendirme, sendikal faaliyetler gibi birçok işin yerine getirilmesi konusunda yetkilidir.

Personel yönetimi ve psikoloji biliminin bütünleştirilmesi insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan önemli gelişmelerden biridir. Elton Mayo'nun 1930'lu yıllarda yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları insan ilişkileri dönemi başlamıştır. Bu araştırma sonucunda psikoloji biliminin insan kaynakları

---

<sup>31</sup> Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** 2. Baskı. Sakarya: 2006

açısından öneminin fark edildiği bir dönem olmuştur. Aynı zamanda araştırma sonuçları çalışanların performansının yalnızca ücretlendirme ve görev paylaşımına bağlı olmadığı, sosyal ve psikolojik yaklaşımlarında önemli olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak değerlendirme, ödüllendirme, eğitim ve ücretlendirme gibi işlevler ortaya çıkmış, birlikte çalışmanın önemi, kalite çemberleri oluşturma ve tam zamanlı çalışma insan kaynakları uygulama alanına girmiştir.

İnsan ihtiyaçları teorisi Maslow tarafından ortaya konulan ve gereklilikleri tanımlayan bir teoridir. Bu teori çalışanlar için oluşturulmuş yargıları değiştirerek üretim döngüsünde çalışanlardan derhal vazgeçme gibi bir durumun işletme için yıkıcı bir davranış olduğu kabul edilmiştir. İşveren çalışanın güvenlik, dışa vurum, iletişim ve isteklerinin karşılanması gerektiğinin farkına varmıştır.

20.yy.'dan itibaren müşteri istek ve ihtiyaçlarında hızlı bir değişim yaşanmıştır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, çalışanın motive edilmesi gerekliliğini, her düzey yönetim kademesi için eğitim verilebileceğini, personel alanında periyodik olarak fonksiyonellik yaratılabileceği fark edilmiştir. ABD ve Avrupa'da 1960 ve 1970'li yıllarda her ne kadar makineleşme de artış yaşansa da kazanımlar için yeterli olmadığı ortaya çıkmış ve insan unsurunun önemi fark edilmiştir. Rekabet alanı da dâhil olmak üzere birçok alanda yaşanan değişimler bilgi toplumunu ön plana çıkarmıştır. Bu dönemde personeli koruyan yasaların varlığı gündeme gelmiştir.1960'lı yıllara kadar insan kaynakları kavramı yerine birçok kavram kullanılırken, 1970'li yıllardan sonra personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine devretmiştir.

İnsan kaynakları, personel yönetimine göre daha kapsamlı bir kavramdır. Bu açıdan insan kaynakları personel yönetimi kavramının yerini alarak, sanayi, metodik ve örgütsel psikoloji alanında davranış değişikliği yaratmayı amaçlamıştır. İnsan kaynakları, yönetimin sunduğu endüstri ilişkileri ve personel yönetimini bir birleşimi olarak ortaya çıkmıştır.

Son 20 yılda insan kaynakları işletmeler tarafından daha önem verilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Birçok batı ülkesine ve Amerika Birleşik Devletleri'nde kötüye giden ekonomik yapı, global alanda yaşanan rekabet, endüstrinin verimsizleşmesi, teknolojik ilerlemeyle çalışma



hayatındaki yaşanan değişimler, sendikalaşmanın özel sektör için güncelliğini yitirmesi, işçi-işveren ilişkilerinin 1980'e kadar kavgacı bir yöntemle halledilirken sonraları daha uzlaşmacı bir ortam yaratılması, işveren-çalışan arasında ilişkilerin farklı bir boyut kazanması, rekabet alanında gelişmişliği yakalayan endüstri toplumlarının Japonya gibi ülkeleri arka planda bırakması gibi gelişmeler çalışmaların daha çok insan odaklı olmasını sağlamış ve insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. Bu gelişmeler insan kaynağını öncelikli olarak ele alınmasını sağlamış ve insan unsuru işletmeler için rekabet unsuru olarak görülmüştür.<sup>32</sup>

Toplumsal ve ekonomik dönüşüm sürecinde üretimden pazarlamaya, bilimsel araştırmalardan teknoloji üretimine kadar, dönüşüm sürecinin hemen her açmasında etkin olan bilginin kullanımı kadar nitelikli insan kaynağının kullanımı da oldukça önemlidir. Dolayısıyla bilgi dönemi olarak da nitelendirilen sanayi sonrası çağın aynı zamanda "insan kaynakları dönemi" olduğu söylenebilir. 1980'lerden sonra strateji ve insan kaynakları yönetimi birlikte ele alınmış ve bu durum "stratejik insan kaynakları" olarak yerini almıştır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış, planlı ve bilgi tabanlı insan kaynakları faaliyetleri olarak değerlendirilebilir.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş insan unsurunun stratejik bir boyutta ele alınmasına neden olmuştur. Tarihsel perspektiften bakıldığında personel yönetimi uygulamaları çalışanın ücreti, yan ödemeleri, sigorta primleri ile aldığı izinler, işe devamlılık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutma dışında başka faaliyet gerçekleştiriyordu. Dolayısıyla personel yönetimi uygulamalarında çalışanın bir maliyet unsuru olarak değerlendirildiği söylenebilir. Personel yönetimi, insan kaynaklarının sergilediği performans göre geride kalmış, iş gören seçme, eğitime, geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi gibi alanlarda insan kaynakları yönetimine göre başarısız bir performans sergilemiştir.

Personel yönetimi kavramı günümüzde seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş analizi, ücret araştırmaları veya anlaşmazlıkları çözümü yöntem ve tekniklerine ağırlık veren dar kapsamlı bir yaklaşım

---

<sup>32</sup> Ali Rıza Büyükuşlu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**. Der Yayınları İstanbul: 1998

olarak görülmektedir. Ancak; işletmenin rekabet güçlerini artırma zorunluluğu, çalışan hakları ile ilgili toplumsal beklentiler ve yaşanan hızlı değişimler sonucunda işletme ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelen personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, iş gören seçimi, teknik ve uygulamaları yanında, çalışan-örgüt ilişkileri bu konunun stratejik yönetimdeki rolünü dikkate alan ve çalışmaların önemini tepe yöneticiler tarafından kabullenilip dikkate alınmasını öne çıkaran bir oluşum sergilemektedir. Bu bakış açısı değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısının daha bütüncül ve sistematik olduğu söylenebilir.

Küresel rekabet baskısının bir sonucu olarak rekabet ortamında yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimin doğru bir değişimi sağlamakla kalmamış, aynı zamanda insan kaynaklarının stratejik yönetime temel oluşturan, kayıt tutmaktan öteye ortaklıkların stratejik açıdan ele alınmasına giden bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu sürecin aşamaları şu şekildedir:<sup>33</sup>

- Aşama I : Bu aşamada örgütün stratejik planlamacılar ve insan kaynakları yönetimi biriminin faaliyetlerini birbirinden bağımsız olarak sürdürmekte ve bu birimlerin ayrı ayrı ilişkisiz bir biçimde işletme içinde yer edinmeye çalışmaktadır.
- Aşama II : Bu aşamada insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama birimi ilişki gelişmeye başlamıştır. İşletmede insan kaynakları birimi stratejik planlama için ihtiyaç duyulan insan kaynağının sağlanması konusunda görev üstlenmektedir.
- Aşama III : Bu aşamada insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama birimi ilişkileri üst düzeydedir. İnsan kaynakları yönetimi departmanı, stratejik planlama biriminin strateji oluşturma ve bunu uygulamaya çalışmalarına katkıda bulunmaya başlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi için gerekli olan insan kaynakları politikaları ile genel örgütsel stratejinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi söz konusudur.
- Aşama IV: Bu aşamada stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyonun beklenmeyen örgütsel ve yönetsel olaylara karşı proaktif davranma yeteneğini artırmakta ve işletmenin faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel ve yönetsel değişimler kapsamında şekil alan bir örgüt stratejisinin ortaya çıkarılması ve

---

<sup>33</sup> Akgemci, a.g.e. 242

uygulanması sürecine, insan kaynakları departmanı da tamamen adapte olmuş durumdadır.

1980'lerden sonra giderek etkisini artıran küreselleşme sürecinde, uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde eden örgütlerin insan kaynakları faktörünü farklı bir açıdan ele aldıkları ve başarılı olmanın gerekçesini insana verilen önemden geçtiğinin farkındadırlar. Bu zamanlama esnasında rekabet çevresinin kaosu nedeniyle insan kaynakları yönetimi daha önemli hale gelmiş, işletme yöneticileri insan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyutu olduğunu fark etmişlerdir. Bu stratejik boyutun odak noktasını yeniden ortaya çıkarmayı hedefleyen örgütler, stratejik yaratıcılık ve yeniliğin işletme çalışanlarının tümü tarafından benimsendiği ve herkesin strateji yaratma sürecine katılımlarını sağlayan bir bakış açısı stratejik insan kaynakları yönetimi ortaya çıkarmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerin insan unsurunu nasıl daha verimli kullanmak suretiyle rekabet avantajı elde edebilecekleri konusuna yoğunlaşan ve pazar yönelimli bir yaklaşımdır. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayışa göre insan kaynakları yönetimi üretim faktörlerinin ve insan kaynağının nasıl temin edileceği, çalışanların nasıl tedarik edileceği ve etkin bir biçimde nasıl yönetilmesi gerektiğine dayanan bir açılım sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. Başka bir deyişle insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm stratejik yöntemler ve teknikler insan kaynakları yönetimini oluşturmaktadır.<sup>34</sup>

#### **1.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER**

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, örgütlerin değişimlere uyum sağlayabilmek için çalışanlarına yönelik olarak atılmış önemli bir adımdır. Ancak bugün işletmeler etkin çalışabilme konusunda,

---

<sup>34</sup> Akgemci, a.g.e. 239

rekabetçi olma yolunda kendilerini baskı altında hissetmektedirler. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları baskının sebebi, aynı zamanda örgütlerin insan kaynakları yönetimine geçişini zorunlu hale getiren değişimlerdir.<sup>35</sup>

İK yönetimini günümüze hazırlayan etkilerin varlığı Endüstri Devrimi'ne dayanmaktadır. İnsanlık tarihinin dönüm noktalarında biri olan Sanayi Devrimi, insan kaynakları disiplininin de gelişmesine büyük katkılar sağlamıştır. Üretimin artık atölyelerden çıkıp, fabrikalarda kitlesel üretim şeklini almaya başladığı bir dönem yaşanmıştır. Kitle üretimi beraberinde birçok insanın büyük örgütlerde çalışmasına olanak tanımıştır. Burada yaşanan karmaşık iş ilişkileri insan kaynakları yönetiminin temellerinin atılmasında etkili olmuştur.

İlk başlarda çoğunlukla usta ve yanındakilerin çalıştığı el sanat atölyeleri, daha sonra birçok bireyin çalıştığı fabrikalara dönüşmüştür. Örgütler büyümüş karmaşıklaşmış, sosyo-teknik özellikler kazanmıştır. Bu durum iş ilişkilerinin yanı sıra birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Örneğin, önceleri sanatkârlar kendi işinde çalışıp ve ürün ortaya çıkarmanın mutluluğunu yaşarken Kitle üretimle beraber işbölümü zorunlu hale gelmiştir. El sanatları döneminde yaşanan usta-çırak ilişkisinin büyüyen örgütlerle beraber yeni bir sisteme kavuşturulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Büyüyen işletmelerde artık yöneticiler daha teknik çalışan elemanlara, işinde usta çalışanlara ve kaliteli işçiye sahip örgütlerde insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak yeni bir örgütlenmeye gitme gereksinimi duymuşlardır.

Personel yönetimi bölümlerinin kurulmasıyla, bu bölümün faaliyetlerini üstlenecek insan kaynakları elemanları işe alınmış ve bu alanda uzmanlaşmaları sağlanmıştır. İşletmelerin kitle üretimine geçmesiyle beraber, büyüyen örgütleri bürokratikleşmeye itmiştir. Bürokrasi de kendine özgü sorunlarla beraberinde gelmiştir. Bu sorunları Yetki hiyerarşisi, aşırı bürokrasi, yasal kurallar ve kişisel olmaktan ırak vb. şeklinde sıralamak yerinde olacaktır. Bu sorunlarla alakalı yeni düzenlemeler, politika ve stratejilerin oluşturulması İK bölümünün görev ve sorumluluğu kapsamında değerlendirilmiştir. Frederick W.Taylor'ın Bilimsel Yönetim çalışmaları ve Hawthorne Çalışmaları insan kaynaklarının gelişmesine katkıda olan çalışmalardır.

---

<sup>35</sup> Akgemci, a.g.e. 242

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı kapsamında ele alınan hareket-zaman etüdü çalışmaları insan kaynakları disiplinine yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu dönem insan kaynaklarını değerlendirilmesi ve güdülenmesi gereken bir varlık olarak ele almıştır. Bu yaklaşımla beraber işletmelerde, örgütsel problemlere teknik ve mekanik anlamda çözümler getirilmiştir. İnsan makinenin bir parçası olarak algılanmış ve onun doğası gereği var olan davranışsal boyut göz ardı edilmiştir. Hawthorne çalışmaları ile beraber bu dönem kapanmıştır. İnsan İlişkileri Okulu işçinin davranışları ve verimliliği konusundaki çalışmaları bu dönemde insan kaynakları alanına için uygulanabilir hale getirmiştir. İK uygulamaları bu geçmiş etkilerin yanı sıra bazı çağdaş gelişimlere de sahiptir. İnsan kaynakları kavramını gerekliliği bu gelişimleri, insan kaynaklarının işletmeye maliyeti, üretkenlik konusunda yaşanan krizler, değişime hazır oluşu ve çeşitliliği, globalleşme, yetenek ve becerilerindeki artış, işletmelerin bürokratik yapılarının azalması, yetki devri, toplam kalite yönetimi gibi kavramlarla açıklanabilir. İşletmelerde çalışanların kaynak olarak görülmesi, onların maliyet boyutuyla ele alınmasını gündeme getirmiştir. Çalışanlarda iş tatmini ve motivasyonun sağlanması için onların iyi yönetilmeleri gerekir. Bu durum onların işe odaklanmalarını kolaylaştırır. Çalışanlar iyi yönetilmezlerse iş kazaları ve hatalı üretim artar ve buna bağlı olarak mamul kalitesi düşer. Aynı zamanda çalışanlarda işe geç gelme, işte boş durma ve devamsızlığın da artmasına neden olur.

Bu durum işgücü kayıplarının artmasını beraberinde getireceğinden insan kaynakları yönetiminde maliyet artışları yaşanır.<sup>36</sup>Japonya'da üretkenliği artıran Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları 1970'lerde ABD'de üretkenliği durma noktasına getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları Toplam Kalite Yönetimi'ne özgü bir boyuta taşınmıştır. Bunlardan ilki, çalışanların Toplam Kalite Yönetimi'ne uyumu için eğitilmesi gerekliliğidir. Aynı zamanda üretkenlikte yaşanan problemleri aşmak için her çalışanın bu yönde eğitimi ve geliştirilmesi, güncel bilgileri öğrenmek kaydıyla teknolojik yeniliklere ayak uydurmaları gündeme gelmiştir. Teknolojide yaşanan bu değişim ve bilgi yönetimi buna uygun çalışan bulma gerekliliğini de zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerde yaşanan çağdaş gelişmeler, sadece üstün görevi olduğu zannedilen performans değerlendirme, çoklu değerlendirmeyle geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

---

<sup>36</sup> Akgemci, a.g.e. 249

İşletmelerde yaşanan problemleri bertaraf etmek için bu çalışmaların uygulama alanı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temellerini oluşturmuştur. Bu dönemde yaşanan bir başka gelişme olan küreselleşme, bilgi ve beceri donanımına sahip kaliteli çalışanları gündeme getirmiştir. Çalışanlar global anlamda değişik kültür ve pazarlarda çalışmaktadırlar. Bu farklılık onların eğitilmesi konusunu gündeme getirmiştir. Bu görev insan kaynakları bölümüne düşmüştür. 1960'lı yıllarda üretim önem kazanmış, fakat bu durum şirketlerin verimsiz büyümesiyle birlikte hantallaşmasına yol açmıştır. Bu dönemde, rekabetin yoğun yaşanmayışı şirketlerin ürettikleri her şeyi satabilmelerine olanak tanımıştı.1970'li yıllarda rekabet artmış, satışlar düşmüş ve işletmelerin karlılık oranlarında azalmalar yaşanmıştır. Yaşanan bu gelişmeler, işletmeleri maliyetleri azaltma yoluna gitmeye itmiştir. Değişim yönetimi ve kademeleri azaltma işletmeler için çıkış noktası olarak görülmüştür. Bu tür uygulamalar örgüt-çalışan iletişimi, işbirliği sağlama zorunluluğuyla beraber insan kaynakları yönetimi gündeme getirmiştir. Bu çalışmalar çalışanların kontrol alanını genişletmiştir. Kontrol için yetkinin devredilmesine ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanını kapsamında kontrolde etkililik, çalışanın örgütüne işine bağlılığı, yetki-sorumluluk denkliği gibi konular gündeme gelmiştir. Aynı zamanda iş analizi, performans değerlendirme, insan gücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi ve işçi-işveren ilişkileri gibi konular da insan kaynakları yönetiminin işlevleri kapsamında ele alınmıştır.<sup>37</sup>

Günümüz işletmeleri daha etkin ve rekabetçi olma konusunda kendilerini baskı altında hissetmektedirler. Bu baskının altında yatan nedenleri daha iyi kavrayabilmek için stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişiminde etkileyen konuları şöyle sıralayabiliriz:<sup>38</sup>

- **Küreselleşme:** İşletmelerin küreselleşmesi yaptıkları faaliyetleri uluslararası alanda yeni pazarlara açılması kaydıyla, ticaret işlevlerini yürütmesi olanağı sağlayan bir kavram olarak açıklanabilir. Bu durum dünya genelinde rekabetin artışına sebep olmuştur. Küreselleşme insanları ve işletmeleri birbirinden uzaklaştıran engelleri kaldırmış, genel anlamda ekonomik, sosyal, ve kültürel

---

<sup>37</sup> Gürhan Uysal, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) ,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 2005

<sup>38</sup> Dessler, a.g.e. s.9-12

açından entegrasyonu sağlamıştır. Küreselleşme olgusu kıta, okyanus, zaman, mesafe gibi kavramları ortadan kaldırmıştır. Yeryüzünün yaşanabilirliği tüm insanlığı ve devletleri birbirine bağlamıştır.<sup>39</sup> Ulaşım ve iletişim alanlarının bu kadar gelişmesi uzak mesafeleri yaklaştıran bir konuma getirmiştir. Yaşanan tüm gelişmeler aynı zamanda ticaret yapmayı engelleyen birçok faktörün (gümrük tarifeleri, kotalar ,vb.) kalkmasına zemin hazırlamıştır. Casico (2003: 10), küreselleşmeyi mal ve hizmet üretiminin, bilginin, yeni fikirlerin ve sermaye dolaşımının uluslararası alanda serbestçe yaşam alanı elde etmesi olarak tanımlamıştır. Küreselleşen ekonomi ve işletmeler arasında yaşanan rekabetin küresel boyuta taşınması, insan unsurunun sahip olması gereken bilgi ve yeteneklerin daha önemli olduğu sonucunu ortaya çıkarmış ve bu durum işletmeleri daha rekabetçi olmaya zorlamıştır. İşletmelerin insan kaynağına olan ihtiyacının artışıdaki sebebi aslında dünya genelinde yaşanan bu küreselleşme ve beraberinde getirdiği sosyal ve ekonomik gelişimin sonucudur. İnsan kaynağı unutulmamalıdır ki taklit edilmez ve yeri doldurulamaz bir özelliğe sahiptir.

Dünyada yaşanan bu gelişmelerle birlikte küreselleşme olgusu işletmelerin üretim yöntemleri ve yönetim biçimlerinin de değişmesine neden olmuştur.1980'li yıllardan önce müşterinin beklentileri göz ardı edilerek ürünler standart ve ucuz üretilirken, Teknolojik ilerlemeyle birlikte 1980 sonrası müşteri istekleri öncelik konusu olmuş ve ürün çeşitliliğinde artış yaşandığı bir dönem olmuştur. Müşterinin beklentilerinin karşılanması amacıyla, istenen kalite düzeyine sahip, uygun fiyatta ve en kısa sürede teslim gibi özelliklerin karşılandığı bir döneme girilmiştir. İşletmenin piyasanın tüm bu beklentileri konusunda daha yenilikçi ve değişen çevre koşulların uyum konusunda esnek olmak zorundadır.<sup>40</sup>

Rekabet avantajının elde edilmesi açısından gerekli olan teknik donanımların varlığından çok, daha yetenekli, kalifiye ve bilgi donanımı yüksek çalışana olan ihtiyaç insan kaynakları yönetimini ortaya çıkışında etkili olmuştur. Küreselleşen dünyada insan kaynağının sağlanması konusunda en iyi elemanları işletmeye çekmeye olanak sağlaması açısından insan kaynakları yönetimi önemli bir fonksiyona sahiptir. Çalışanın çokuluslu

---

<sup>39</sup> Veysel Bozkurt ,“**Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar**”, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, (Der. Veysel Bozkurt), Alfa Yayınları, İstanbul:2000 s.30

<sup>40</sup> Tijen Erdut, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, **Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 40**, İzmir:2002 S.33

şirketlerde görev alabilmesi iyi bir bilgi ve donanıma sahip olmasının, yanı sıra girilmiş olan küresel piyasalarda karşılaşılabilecek olan kültür farklılıklarına uyum sağlaması konusundaki başarısı da önemli bir konum kazanmıştır. İşe en uygun çalışanın seçilmesi doğru ve güvenilir bir seçme sisteminin varlığına bağlıdır. Bu aşamada psikolojik testlerin uygulanması daha güvenilir sonuçlar alınması konusunda yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra yurt dışında çalışacak bireye çeşitli eğitimler verilmesi başarıları için çok önemlidir. Bu anlamda mesela girilecek olan ülkenin yaşam tarzı, kültürü, değerleri hakkında bilgi verilebilir. Değişen ekonominin kapısını açan en önemli anahtar unsur bilgidir. Bu nedenle işletmelerin, ülkelerin ve bireylerin bilgiye olan ihtiyacı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Ekonominin yeni bir boyut kazanmasında en önemli oluşum entelektüel sermayedir. Madenler gibi birçok fiziksel kaynak belli çıkar gruplarının tekelinde olabilir ama insan gibi değerli bir varlığın tek sahibi yoktur. Bu aşamada şirketin en iyi uygulama alanı çalışanın huzur duyabileceği bir çalışma ortamında yer almasını sağlamaktır. Bu da insan kaynaklarının iyi bir yönetim şekline sahip olmasından geçer. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların mesleki gelişimlerini karşılamalı, onları maddi ve manevi ödüllerle tatmin etmeli, iletişimlerini kuvvetlendirmeli, işçi-işveren işbirliğini sağlayarak yeniliklere açık bir ortamla çalışanın işletmeye bağlılığını artırarak bu sayede işletmeye rekabetçi bir konum kazandırmalıdır.<sup>41</sup>

- **Teknolojik gelişmeler:** Teknoloji işletmenin kullanmış olduğu araç, gereç ve teknik donanımı ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu kavram üretimle ilgili bilgilerin gerçek hayatla buluşması noktasında önemli bir yere sahiptir. Burada yine en önemli unsur insan kaynağı devreye girmektedir. Çünkü insan bilgisini araç ve gereçlerin oluşumu ve kullanılabilirliği konusunda ortaya çıkarması, çevresinde var olan değişimlere ve denetimlere entegre olması yine teknoloji tanımına dâhil edilmesi gereken bir konudur.

Üretim yöntemlerinin gelişmesi, alet edevat ve gereçler alanında bilginin gelişmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bugün teknolojinin gelişimi anlamda bilgi teknolojisi daha çok yer bulmaktadır. Telekomünikasyon, bilgisayarlar ve mikro devreler bilgi teknolojisini ifade etmek için kullanılır. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeyle beraber ayrı ayrı gelişen bu teknolojiler bütünlük kazanmıştır.

---

<sup>41</sup> Bayat, a.g.e. s.85



Bilginin elde edilmesi, işlenmesi, hafızada tutulabilmesi, gerekli olduğunda tekrar çağırılması ve iletilmesi konusunda ihtiyaçları karşılayan teknoloji bilgi teknolojisidir. Bilgi teknolojisi sayesinde işletmeler ürün üretim yöntemlerini yenilemiş, bu şekilde maliyetlerini azaltmış ve verimlilik artışını yakalayarak küreselleşen pazarda rekabetçi bir konum elde etmişlerdir.<sup>42</sup>

Bütün üretim sektöründe işletmelerin büyük ve küçük, kamu yada özel sektör olması fark etmeksizin üretim yapabilmek için bir şeyin istihdamına ihtiyaçları vardır, o da teknolojidir. Bu açıdan teknoloji alanında yaşanan herhangi bir değişim, sektörden tutun da işveren ve çalışana kadar herkesi etkisi altına almaktadır. Yenilenen teknoloji en fazla hizmet sektörünü etkilemektedir. Bu sektör endüstriyel üretime oranla sermaye yoğun olmaktan çok emek yoğun bir alandır ve işçilik maliyetleri oldukça yüksektir. Yaşanan tüm gelişmeler son zamanlarda endüstriyel alandan çok hizmet sektörünü daha fazla etkilemiştir. Fodist üretim olarak adlandırılan, montaj hatlarına, özel tasarlanmış makineler, kitlesel üretim, standardizasyona ve fiyat rekabetine dayalı model bugün güncelliğini yitirmiş, yerine verimlilik ve esnekliğe dayalı kalite odaklı bir üretim anlayışı modeli gelmiştir. Yaşanan bu değişimler işletmelerin değişen rekabet çevresine daha kolay adapte olmalarını sağlamış ve onlara rekabetçi bir üstünlük kazandırmıştır.

Çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak amacıyla kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi, yönetimde yer alma ve sürekli gelişim gibi kavramlar gündeme gelmiştir. Teknolojik alanda yaşanan hızlı değişim bireylere yeni çalışma alanları açmış ve yeni meslekler ortaya çıkmıştır. Bu durum bunu karşılayabilecek insan gücünün varlığını da gündeme getirmiştir. Fakat bunu gerçekleştirebilecek işgücünün varlığını elde etmek her zaman mümkün değildir.<sup>43</sup> Bu aşamada uygulanabilirliği yüksek seçme yöntemleriyle, uygun çalışanın iş alanına kazandırılması ve onlara eğitim fırsatlarının sunulması ve kaliteli çalışanı işletmede tutmak kaydıyla çalışmalar yapılması konusunda insan kaynakları yönetimi önemli görevler üstlenmek zorundadır. Teknolojik ilerlemeyle birlikte bu durum örgüte rekabetçi bir ortam kazandırmakla beraber aynı zamanda rekabet üstünlüğü de sağlamaktadır. Teknoloji, insan

---

<sup>42</sup> Bayat, a.g.e. s.86

<sup>43</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş.,Yayın No.1326, İstanbul:2003 s.59

kaynakları kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. İşletmelerin rekabet edebilmeleri için yapı ve süreçlerinde değişikliğe gitmesi, motivasyon unsurları ve tazminat çalışmaları yeniden tanımlaması, iş tanımlarının tekrara oluşturması ve eğitim programlarının yenilenerek uygulamaya başlaması gerekmektedir.

- **Deregülasyon** : İşletmeler için hız ve rekabet vazgeçilmezdir Birçok endüstri alanında devletin uyguladığı sınırlamaların kalkmasıyla birlikte aynı zamanda mevzuatta gevşetilmektedir. Bunun sonucu olarak farklı pazarların rekabetçi bir boyut kazanması işgücüne talebin artmasına neden olmaktadır.<sup>44</sup>
- **İşin doğasındaki değişimler** : Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecini etkilemekte ve yeniden yapılanmaya gidilmesine neden olmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler sonucu işletmelerde ürün odaklılıktan hizmet alanına kayan bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Bu dönüşüm "bilgi çalışanlarına" daha çok ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur.
- **İşgücü çeşitliliği**: Yaş, cinsiyet, ırk, değerler ve kültür alanına kazandırılmış normlar işgücü ihtiyacında çeşitliliğe neden olmaktadır .Kadınlar, yaşlılar, azınlıklar vb. aktif bir şekilde çalışma hayatında buldukça işgücü daha farklı bir boyut kazanarak çeşitliliği artmaktadır. Bu değişim insan kaynaklarından daha verimli ve daha etkin bir şekilde yararlanma konusunu gündeme getirmektedir.

Bilgi teknolojisinde yaşanan değişim bilgisayar destekli tasarım ve üretim modellerine olan ihtiyacı artırmış ve bunu karşılayan makineler ortaya çıkmaya başlamıştır. Aynı zamanda hizmet sektöründe de önemli değişimler yaşanmıştır. Hizmet sektöründe yaşanan bu değişim işçilerin sayısında bir azalışla beraber işveren sayılarında bir artışa neden olmuştur. Beden gücüne dayalı işgücü olan ihtiyaç yerini, akılcı çalışmalara ve bilgiye yerini bırakmıştır. Çalışma hayatında artık gençler ve kadınlar yer almaya başlamış ve profesyonelliğe olan ihtiyaç daha da artmıştır.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Bayat, **a.g.e.** s.86

<sup>45</sup> Aykaç, **a.g.e.** s.572

Teknolojik yenilikler işgücünde yapısal değişimlere yol açmış, çalışma şekli standart dışına taşımıştır. Bilgi toplumu ile birlikte belirli süreli çalışma, home Office, tele çalışma ve kısmi çalışma a-tipik gibi çalışma türleri hayatımıza girmiş, fabrikalarda gerçekleşmesi gereken kitle üretim ve standartlıktan uzak esnekliğe dayalı üretim şekilleri önem kazanmıştır. Bundan önceki konularda da değindiğimiz gibi 1980'lerden sonra rekabet uluslararası bir boyut kazanmıştır. Günümüz işletmeleri bu kadar yoğun yaşanan rekabet ortamında ölçek ekonomisi, doğal kaynaklar ve teknolojinin yetersizliğini fark ederek, rekabetin sürdürülebilir olması için en önemli kaynak olma insanın varlığına, bilgi ve yeteneklerine daha çok önem vermişlerdir. Nitelikli işgücünü işletmeye çekme, onların beklentilerine cevap verme, kariyer olanaklarını ve gelişimlerini ön plana çıkarma, motivasyonlarını artırma ve böylece rekabetçi konumunu devam ettirme ve amaçlara ulaşmada insan kaynaklarını stratejik kullanma tekrar gündeme gelen bir konu olmuştur.

Sonuç olarak; strateji yönetim için uzun süreli planlama anlamına gelir ve işletmenin amaçlarına ulaşması üst yönetim tarafından alınacak kararların niteliğine bağlı olarak rekabetçi bir avantaj elde eder. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, dış çevreden gelecek fırsat ve tehditlerin algılanması ve misyon ve vizyon oluşturulması kaydıyla stratejik seçeneklerin belirlenmesi ve bu seçeneklerin uygulamaya konmasıyla gerçekleşen ve ulaşılmak istene performansın analiz edilmesiyle ortaya çıkan süreç sonucunda elde edilen kavram stratejik yönetimdir. Tanımlardan yola çıkarak, stratejik yönetim beş aşamalı bir süreçtir. Bu aşamalar; misyon ve vizyonun belirlenmesi, iç ve dış çevrenin analizi, stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirme aşamalarını içine alan bir süreçtir.<sup>46</sup>

Stratejik insan kaynaklarına paralel olarak gelişen kavramlardan biride Entelektüel sermaye kavramıdır. Bu kavram bir örgütteki insanlar, gruplar tarafından bilinen veya bilinmeyen (açıklanması zor olan) ; yaratılan ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran tüm bilgilerin toplamıdır. entelektüel sermayenin maddi olmayan, soyut bir niteliği vardır. Entelektüel sermaye ; İnsan Sermayesi, Örgütsel Sermaye, İlişki Sermayesi olarak değerlendirilir.

**İnsan Sermayesi** : İşletmenin iş görenlerinin sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik, liderlik, iletişim özelliği olarak

---

<sup>46</sup> Bayat, a.g.e. s.87

tanımlanır.

**Örgütsel Sermaye** : Örgütün yaratma becerisini mümkün kılan, işletmenin sahip olduğu tüm içsel maddi olmayan varlıkların toplamı (temel değerler, iş yapma sistemleri, örgüt kültürü, veri tabanlarını kullanabilme, yeni fikir ve ürün geliştirmede destek, stratejik tanımların bilinirliği ve kullanımı olarak tanımlanır.

**İlişki Sermayesi** : Örgütün çevre ile olan ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm maddi olmayan varlıklarının toplamıdır. ilişki sermayesi örgütün müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, devlet, varsa hisse sahipleri, resmi kurumlar ve toplum ile ilgili ilişkilerini kapsar. ilişki sermayesi, örgütün çevreye yansımadır. ilişki sermayesini ölçmek, çevrenin örgütü nasıl algıladığını ölçmek ile ilgilidir. (müşteri memnuniyeti, müşteri sadakat ölçekleri, toplumdaki imaj, tedarikçileri ve müşterileri geri besleme sistemleri gibi.)

## 1.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde yeteneklerin, yetkinliklerin yönetilmesi ve işletmede çalışanların tutum ve davranışlarında değişikliğe gidilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların yeteneklerini yönetmek, işe alma, seçme, eğitime çalışanın performansının değerlendirilmesi, görevde terfiinin gerçekleştirilmesi, ücret ve kariyer planlarının yapılması gibi çalışmaları içine alan süreç insan kaynakları uygulama alanının konusudur. Yetkinliklerin yönetilmesi işe, çalışanın işini daha iyi yapması konusunda, sahip olduğu sorumlulukları yerine getirmesi ve işi için taşıması gereken bilgi, eğitim ve yetenekler ile donanmış olması anlamına gelmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi çalışanların yetkinliğini artıracak çalışmalarda bulunmalıdır. Bu durum işletmenin stratejik bir avantaj kazanmasına yol açarak, istenen performans düzeyinin elde edilmesi ve amaçlara ulaşılması konusunda büyük katkılar sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bunların yanında çalışanın işletmeye bağlılığı, aidiyet duygusunun geliştirilmesi, motivasyonu ve performansının artırılması gibi uygulamaları da yerine getiren bir işleve sahip olmalıdır. İşletmelerde kurumsal ve iş yönetim stratejileri uygulanırken insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin de seçilen stratejilerle uyumlu olarak hazırlanması gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki en önemli destek faaliyetlerinden biridir. Her türlü üretim faktörünün hemen hemen benzer nitelikte

olduğu, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu işletmelerde, farkı yaratan, iş gücünün sahip olduğu yetenekler ve kapasitelerdir.

Bu nedenle, İşletmelerde insan kaynaklarının yönetimi, günlük faaliyetlerin yapılmasının ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilmektedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde sahip olduğu iş gücünün nitelikleri son derece önemlidir.<sup>47</sup>

1980'lerden sonra yaşanan teknolojik gelişmeler ve bunun getirdiği rekabet artışı, işletmeleri yaşanan bu değişime ayak uydurmaya zorlamıştır. Günümüz dünyasında artık birçok işletme tarafından geleneksel yönetim anlayışı bir kenara bırakılmış, yeni çalışma stratejileri ve buna uygun politikaların benimsemelerine sebep olmuştur. Şirketler, organizasyonlar ve stratejik planlama uygulamaları, dışarıdaki yapılanmaya ve aynı zamanda işletme yapısı ve kültürüne uygun insan kaynakları politikalarıyla çalışmaya özen göstermekte ve daha eğitimli, iyi organize olmuş işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar.

Stratejik insan kaynakları yönetimini tanımlayacak olursak işletmede çalışanların çevresinde yaşanan değişikliklerin İşletmelerin insan kaynakları stratejilerini ön plana çıkarması özetlenebilir.<sup>48</sup> Örgütün çevresinde yaşanan değişimler birbiriyle ilişkili olmakla beraber örgütün stratejik planlamasıyla bağlantılı olduğundan bu noktada son derece belirleyici olmaktadır. İnsan kaynakları stratejisi ve uygulamalarıyla, işletmenin genel stratejisi arasında bağlantının kurulması stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. Ancak bu uygulamalar organizasyonlarda henüz belirgin hale gelmemiştir. Bu temel özellik stratejik insan kaynakları uygulamalarını açığa çıkarmada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle stratejik insan kaynakları unsurlarını yansıtacak birtakım bilgilere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacı gidermede yararlanabileceğimiz insan kaynakları yönetimi başlıca özellikleri şunlardır:

- Makro özelliklidir.
- Firma stratejisini uygulayan üst yönetim ile çalışanlar adeta bir ortak gibi hareket etmelidir.

---

<sup>47</sup> Eren, a.g.e. 132

<sup>48</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. s.18

- Firma çalışanlarının, değer, tutum ve davranışlarını anlamayı gerekli kılmaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi firma içi ve firma dışı gelişmeleri izlemek durumundadır.

Bu özelliklere ek olarak

- İşletmelerde reaktif olmaktan çok proaktif bir davranış yaklaşımı benimsenmelidir.
- İşletme hedeflerinin görünür bir şekilde paylaşılmasını sağlar.
- Kritik düşünmeyi ve tahminlerin sınanmasını sağlar.
- İşletme vizyonu ile mevcut durumun değerlendirilmesi ve aradaki boşlukların tanımlanmasını sağlar.
- Emir komuta zincirindeki yöneticilerin katılımıyla işletmede ortak ağların oluşturulmasını sağlar.
- İnsan kaynaklarının sahip olduğu fırsatların ve sınırlarının tanımlanmasına yardımcı olur.
- İnsan kaynakları yönetimi işletmenin stratejik ihtiyaçlarıyla ve stratejisiyle tam olarak uyumlu olmalıdır. İnsan kaynakları stratejileri işletmenin diğer stratejileri ile birbirini tutmalı ve uyumlu olarak uygulanmalıdır.
- İnsan kaynakları uygulamaları hat yöneticileri ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilen günlük uygulamalarla bir bütün olarak algılanmalı ve çalışmalar bu yönde gerçekleştirilmelidir.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; politikalar, kültür, değer ve uygulamaları kapsayan birçok farklı unsura sahiptir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmede her yönetim düzeyinde bağlayıcı ve birbirini tamamlar bir rolle karşımıza çıkar.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanları rekabetin en önemli kaynağı olarak görüp, çalışanları geliştirerek verimi artırmalı, maliyetleri ve çalışan devir hızını düşürmelidir.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynakları uygulamalarını tek tek ele almak yerine çeşitli İK uygulamalarının yatay bütünleşmesi gibi bir bütün halinde ele alındığında en yüksek verim seviyesine ulaşmaktadır.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; kalite ve verimlilikle müşteri isteklerini etkin şekilde karşılayan, katılımcı yönetime sahip birlikte çalışan işgücüne ve rollerin esnekliğine odaklanmıştır.

- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, değişen rekabet koşullarına cevap vermek kaydıyla rekabetçi ortama ayak uydurmak ve dış çevresel beklentilere ve değişmelere duyarlı olmak zorundadır.
- Pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün en önemli bileşeni olan insanın odak noktası olduğu her işle, olayla ve süreçle doğrudan ilgilenir, İnsanın işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitimi, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi gibi tüm çalışmalar stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamı içindedir.

İşletmenin beklenmedik olaylar karşısında nasıl bir tavır takınması gerektiği konusundaki etkinliklerini kolaylaştırması, stratejik insan kaynakları yönetiminin ana hedefini oluşturmaktadır. İşletmelerin rakiplerine üstün gelmesi ancak nitelikli işgücünden geçmekte; bu nedenle insan kaynakları yönetimi konusunda daha stratejik düşünmek, değişime uyum sağlamak ve değişimi yönlendirmek gibi unsurlar önem kazanmaktadır. Gelişen dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler şirketleri müşteri istek ve beklentilerini, üretilen ürünlerin ve hizmetin kalitesinin daha istenilen düzeyde karşılamaya itmektedir. Bunun gerçekleşmesi ise iş süreçlerindeki verimlilik ve etkinlik ile çalışan işgücünün bilgi, yetenek ve tecrübelerine bağlılık arz etmektedir. Dolayısıyla şirketler piyasada yaşanan bu gelişimi karşılayabilmek amacıyla insan kaynaklarını sürekli geliştirmeli ve işgücünü her zamankinden daha iyi ve verimli yönetmek zorundadırlar.<sup>49</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin diğer amaçlarına değinmek gerekirse; insan kaynakları stratejisi ile şirketin genel stratejisini bütünleştirmek, insan kaynakları politika ve uygulamalarında yatay entegrasyona gitmek, hiyerarşik örgüt yapısında insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının birim yöneticileri tarafından günlük yaşama uygulanabilirliği sağlanarak kullanıldığı bir ortam yaratmak şeklinde sıralanabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi aynı zamanda, sürekli geliştirme, iletişim, iş yaşam kalitesi, iş yaşam dengesinin oluşturulması ve işçi sağlığı ve iş güvenliği konularıyla da ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı bahsettiğimiz bu iki alan arasında bir denge kurmaktır. Yani stratejik insan kaynakları yönetimi şirkette

---

<sup>49</sup> [http://kobifinanas.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/0207/18180:14.03.2012](http://kobifinanas.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0207/18180:14.03.2012) (erişim tarihi: 10.08.2014)

çalışanlarla ilgili iki amacı yerine getirmektedir: Birincisi; çalışanlardan en üst düzeyde yararlanmak, ikinci amaç ise çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktır. Sonuç olarak stratejik insan kaynakları yönetimi bu iki amaç arasında bir denge kurulmasını sağlamaktadır.<sup>50</sup>

Şimdiye kadar yapılan tanımlamaların sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi amaçlarının, işletmenin genel stratejisi ile bağlantılı olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir işletme maliyetlerini düşürmeyi hedeflediğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi verimliliği artırmak, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırmak, iş gören devir hızını ve devamsızlıkları azaltmak gibi görevler üstlenmek zorundadır.

Müşteri memnuniyetinin maksimum olması hedeflendiğinde ise; stratejik insan kaynakları yönetimi, iş göreni bilgi donanımı tam ve kaliteli bir hizmet verecek şekilde seçmek, eğitim ve gelişimlerine önem vermek, ödül sistemiyle çalışanları desteklemek gibi amaçları olmalıdır. Sosyal sorumluluk açısından, çalışanların sağlığını korumak, farklılıklarını kabullenmek, ayrımcılığa yer vermeden adaletli işlem yapmak gibi konular stratejik insan kaynakları yönetimi amaçları arasında yer almalıdır. Günümüzde işletmenin içinde olduğu bu rekabet ortamında işletmeye değer kazandıran ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde etkili olacak insan kaynağının, stratejik boyutta ele alınması ve işletme yönetimi ile bütünleştirilmesi gerektiği göz ardı edilemez bir gerçektir. Motivasyonu yüksek ve işine bağlı olarak çalışan insan kaynağı, işletmenin rekabetçi üstünlük kazanmasında gerçek bir iş ortağı olarak kabul edildiğinde ancak işletmeler başarıya ulaşabilir.<sup>51</sup>

Modern örgütlerde insan kaynakları yönetiminin özellikleri ise şunlardır:

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde yönetsel açıdan kaçınılmaz bir zorunluluktur ve stratejik açıdan üst yönetim düzeyinde incelenmesi gereken bir konudur.
- İşletmenin stratejik amaçları ile insan kaynakları amaçları stratejik bütünlüğü yakalama konusunda uyumlaştırılması gerekir.
- İnsan kaynakları başarısı örgüt kültürünün başarısından geçmektedir. Bu amaçla yönetim uygulamaları kapsamında çalışanın, örgütün inanç ve değerler sistemine entegre edilmesi gerekir.

---

<sup>50</sup> Hayri Özgen, Yalçın Öztürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**. Nobel Yayınları İstanbul: 2011 s.8-9

<sup>51</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayınları, İstanbul: 2010 s.



- İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda iş görenin davranış ve özelliklerinin ne olduğunu anlaması ve beklentilerine cevap verecek bir yapıya sahip olması sağlanmalıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi kaliteli bir çalışma ortamı ile verimlilik artışına, müşteri beklentilerinin karşılanmasına, çalışanların katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemesine ve esnekliğe odaklanan bir tutumla karşımıza çıkmaktadır.
- İnsan kaynakları çevreden gelen değişimlere ve rekabet ortamının gereklerine ayak uydurmak zorundadır.
- İnsan kaynakları çalışmalarına, diğer bölüm ve birim yöneticilerinin entegrasyonu sağlanarak politika ve uygulamalar geliştirilir.
- İnsan kaynakları yönetimi iş görenin çalışma hayatında gerek bireysel gerekse takım halinde gelişimlerine katkı sağlamak suretiyle aralarındaki ilişkileri başarılı bir şekilde yönetmek durumundadır.

İnsan kaynakları alanındaki yönetim uygulamaları yeni bilgilerle ortaya çıkan bilgi eskimesini yok etmeye, gelişime ve değişime ayak uydurmak kaydıyla iş görenin bireysel beklentilerini karşılamak zorundadır. İnsan odaklı çalışan yönetim uygulamaları; işe alma, seçme, terfi etme insan ilişkileri, işçi-işveren ilişkileri, işe tatmin, motivasyon artışı, kariyer olanaklarının gerçekleştirilmesi, performans değerlendirme gibi çalışma alanında yer alan uygulamaları bünyesinde barındırmaktadır.

İşletmelere işin paylaşılması sonucunda ortaya çıkan gerilimler, çalışanlar arası çatışmalar ve beklentiler ile ilgilenen insan kaynakları yönetim uygulamaları, işletme iş gören isteklerinin çıkarlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi yerine, odak hedeflere yoğunlaşmaya çalışan bir yapıyla karşımıza çıkar. İnsan kaynakları yönetimi bütün çalışanlar için en uygun performans düzeyini yakalamayı hedefler.

Bu amaçla çalışanların işine uyumunu, örgüte bağlılığını ve motivasyonlarını gözetir. Toplumsal alanında yaşanan postmodernlik, bilgi toplumuna geçiş, globalleşme gibi dönüşümlerin işletmenin her düzeyinde iş gören ve işletme için uygulanabilir bir boyut kazanması insan kaynakları yönetimi sorumluluğundadır. Günümüz modern işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları stratejik açıdan değerlendirilmelidir. Çevresel koşulların değişmesiyle birlikte karşılaşılan problemler, yeni bir örgütsel

görünüm beklentisi, rekabet alanında başarı elde edebilmek için insan kaynağının stratejik bir boyutta ele alınması gerekliliğini gündeme getirir.<sup>52</sup>

## 1.6. ÖRGÜTLERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, örgütlerde önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir çerçevede uzmanlık sergilemek ve destekçi olmanın ötesinde örgütle bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan güçlü bir merkeze dönüştürecektir. İnsan kaynakları uygulama alanının stratejik olarak ele alınması, mevcut yapı ve işleyişi bir kenara bırakarak, statükoculuktan uzak, iletişime ve uygulamalara yoğunlaşan, örgütsel anlamda değişimi hedefleyen, bireysel ve örgütsel düzeyde performans artışını hedefleyen bir uygulama alanıyla karşımıza çıkacaktır. İnsan kaynakları yönetimi uygulama alanında stratejik çalışmaların gerçekleştirilmesi birbirini izleyen beş aşamalı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>53</sup>

- **Örgütün Stratejik Amacının Belirlenmesi:** Bu aşamada örgütün yapısı yaşam alanları, başarmak konusundaki algıları, katma değer olarak ne sunduğu ve kendini nerede görmek istediği ve beklentilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu oluşumlarla birlikte insan kaynakları yönetimi, hangi alanlarda faaliyet gösterileceği, bu alana istihdamın nasıl yaratılacağı, işe yerleştirme ve çalışanın eğitimleri, beklenti düzeyleri karşılanmış yüksek performanslı birlikteliklere dönüştürüleceğini yaşama geçirmek durumundadır. Aslında insan kaynakları örgütün misyon ve vizyon uygulamasına anlam kazandıran birimdir.
- **Stratejik Planların ve Senaryoların Uygulamaya Taşınması :** Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda her bakımdan gerekli donanıma sahip insan kaynaklarının varlığına ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, uygulama alanlarına ve işletme hedeflerine bağlı olarak, çalışana işe alma, eğitime geliştirme, kariyer beklentilerini karşılama ve performans artışı konusunda stratejik kararlar almak durumundadır. Bu anlamda, başarı için öncelikli konuların belirlenmesi, dışarıda yaşanan gerek ekonomik , gerek sosyal gerekse yasal ve

---

<sup>52</sup> Eren, a.g.e. s.132

<sup>53</sup> Eren, a.g.e. s.135

politik değişimlerin işletmeye etkisinin belirlenerek, rakiplerin durumunun gözetilmesini ve güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesini içine alan bir süreçtir.

- **Stratejik Konumlandırma** : Örgütler, stratejik kararlar alırken, gelecekte aslında nerede olmak istediklerini belirlemektedirler. Gelecekle ilgili senaryolar oluşturan işletme stratejik olarak rakiplerine kıyasla nerede olacağını belirlemelidir. Bu durum işletmenin objektif olarak değerlendirme yapmasına ve sahada kendisinin nerede yer alacağını belirlemesine olanak sağlayacaktır. Stratejik konumlandırma; insan kaynakları planlaması, çalışanların işe alınması, dış kaynak kullanılması, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırılması, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamaların doğru yönlendirilmesini, doğru süreçlerin belirlenmesini ve doğru sistemlerin kurulmasını da kolaylaştıracaktır.
- **Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi** : İşletme amacını belirlerken, stratejik konumlandırma sürecinde karşılanması gereken insan kaynakları beklentilerinin neler olduğunu ortaya çıkarması gerekmektedir. Örgütün stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan önemli insan kaynakları konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Hangi konularda uygulanacak iyileştirmelerin tam anlamıyla örgüte stratejik açıdan nasıl bir boyut kazandıracığı ve uygulanabilirliğinin sağlayacağı başarılar belirlenmelidir. Burada, öncelikle insan kaynakları yönetiminin bütünü görebilmesi önemlidir.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması** : İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin vizyon ve misyon çalışmalarında bulunan, stratejik hedefler doğrultusunda uygun bir kurum kültürünün geliştirilmesi konusunda yaptığı çalışmalarla karşımız çıkar. Bu hedefleri yerine getirme konusunda stratejik açıdan gerekli eylem planları ve uygulamalar insan kaynakları yönetimi sorumluluğundadır. Bu anlamda vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesi yerine getirilmesi konusunda üzerine düşen sorumluluk çerçevesinde hareket etmelidir. İşletmenin stratejik beklentilerini karşılayacak insan kaynağının işletmeye çekilerek, bilgi beceri ve yeteneklerinin artırılması insan kaynaklarının görev ve sorumluluk alanında yer almaktadır.

İş hayatında yaşanan değişimlerle işletme için en uygun stratejilerin geliştirilmesi ve bunların uygulamaya konması sürecine insan kaynakları daha

çok dâhil edilmektedir. Stratejik kararlar işletmenin rekabetçi bir yer elde etmesine olanak sağlamakta ve buna yardımcı olmak için iş ekipmanlarının oluşturulması ve insan kaynaklarının daha odak bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle dışarıda ve içeride yaşanan değişimler işletmenin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi açısından önemli bir role sahiptir. Yaşanan bu değişimler birbirini etkilemekle birlikte, stratejik karar alma konusunda sisteme dâhil edilmesi gereken bir anlayışla karşımıza çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetim uygulamaları, işletmede performans artışını yakalamak konusunda, yeniliklere açık ve esnek bir işletme yapısıyla, kültürel bütünleşmeyi sağlamak ve insan kaynakları yönetimi stratejik hedef ve beklentilerinin entegrasyonunu sağlaması gerekmektedir.<sup>54</sup> İnsan kaynağı stratejik olarak ele alındığında, stratejik entegrasyona dayanmaktadır. İnsan kaynakları stratejisinin içsel boyutta, dışsal işletme stratejisi ile uygunluğu stratejik entegrasyondur. Örgütün insan kaynakları politikaları İşletmenin rekabet ettiği çevre ve uygulamaya koymuş olduğu strateji ile uyumlu olmalıdır. İnsan kaynakları işlevleri ile yönetimin stratejik bakış açısı konusunda bört bağlantı düzeyinden bahsetmek mümkündür.<sup>55</sup>

- **Yönetmel Bağlantı** : Bu aşamada insan kaynakları departmanı stratejinin uygulanmasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir birleşeninden tamamen ayrı ele alınmaktadır.
- **Tek yönlü bağlantı** : Düzey, stratejik anlamda planlama yapılırken ilgili birim işletmenin stratejik planlarının geliştirilmesinden sorumludur ve bu planlar konusunda insan kaynakları departmanına bilgi verir.
- **İki yönlü bağlantı** : Bu aşamada, stratejik planlama birimi, işletmenin stratejik planlarıyla ilgili olarak, insan kaynakları departmanına bilgi verir ve daha insan kaynakları alanındaki uzmanlar insan unsuruyla ilgili oluşumları değerlendirir sonuçlar konusunda stratejik planlama birimini bilgilendirir. Son aşamada, stratejik kararların alınmasıyla planlar tekrar işlerliğe ulaşması için insan kaynakları birimine geri verilir.

---

<sup>54</sup>Akgemci, a.g.e. s.245

<sup>55</sup> Şerif Şimşek, Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı Eğitim Kitapevi Konya:2012 s.33-34

- **Bütüncül bağlantı** : Bu düzeyde, insan kaynakları bölümü stratejik yönetim takımının ayrılmaz tamamlayıcı bir parçasıdır. Bu bağlantı düzeyinde örgüt, strateji formülasyonu ile uygulama zamanlarını kendi içinde toplayan bağımsız bir İK fonksiyonuna sahiptir.

İnsan kaynakları stratejisinin belirlenmesi zorunluluğu, faaliyet alanlarının irdelenmesi ve uzun vadede stratejik kararlar alınma zorunluluğunda doğmuştur. Bu açıdan işletmelerin gerçekleştirilmesi gereken öncelikli hedefi stratejik açıdan başarıda katkıyı sağlayacak insan kaynağının sağlayacağı önemli katkıyı belirlemektir. Stratejik adımın ilk aşaması işletmenin başarısını elde etmede önemli yere sahip iş strateji alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamadan sonra iş stratejilerinin desteklenmesi amacıyla çalışanın yapacağı katkıyı belirlemek için insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Bu stratejilerin doğru olarak oluşturulması örgütün beklentileri ve mevcut yeteneklerinin ne olduğunun ortaya çıkarılmasıyla mümkündür. Rekabet stratejisi kapsamındaki stratejik insan kaynakları yönetimi süreci, örgüt içi ve örgüt dışı küresel çevre koşullarına göre oluşturulan hedefler doğrultusunda düşünülmesi gereken bir konudur. Bu sürecin genel çerçevesini benimseyen rekabet stratejisi, çekirdeğini ise söz konusu stratejiye uygun insan kaynaklarına ait stratejik uygulamaları oluşturmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci rekabet stratejisi bağlamında, stratejik analiz, yapılandırma ve kontrol evrelerine bağlı olarak değerlendirilebilir. Bu aşamalar şu şekildedir:<sup>56</sup>

- **Stratejik analiz aşaması** : Stratejik analizde insan kaynakları açısından küresel çevrede rekabet avantajını sağlayacak dışsal ve içsel çevre unsurları stratejik amaçları gerçekleştirmek amacıyla incelenmektedir. Bu incelemede küreselleşme bağlamında incelenmesi gereken dış çevrenin parametreleri ekonomik gelişmeler, teknolojik değişimler, genel kültür, sektörel özellikler, yasal düzenlemeleri rakipler ve sendikal davranışlardır. İçsel çevre değişkenleri ise örgüt yapısı ve büyüklüğü, örgüt kültürü, gelenekler ve geçmişteki uygulamalar, tepe yönetimin ve diğer fonksiyonların yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri ve insan kaynakları yönetiminin yetki ve sorumluluklarıdır. Stratejik analiz ve işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditler yanında, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları da ortaya çıkarılmaya

---

<sup>56</sup>Akgemci, a.g.e. s.246-247

çalışılmaktadır. Bu süreç insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi için yapılan hazırlık çalışmaları olarak da değerlendirilebilir.

- **Stratejilerin Yapılandırılması Aşaması** : Bu sürecin önceliklerinden biri; rekabetçi kıyaslama uygulamaları yapmak suretiyle başarılı insan kaynakları uygulamalarının amaç ve hedeflerini belirlemektir. Bir diğer öncelik ise, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için gereksinim duyulan stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulama unsurlarını açıklamaktır. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetiminin rekabet stratejisiyle uyumunun sağlanması ve açıkça uygulanması gereken iş gereksinimlerinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak temel ve yardımcı rollerin de belirlenmesi gerekmektedir. Rekabet stratejisinin başarıya ulaşabilmesi için insan kaynakları stratejileri belirli gereksinimlerin temellerini belirtmek ve göstermek zorundadır. Bu aşamada rekabet stratejisinin başarısını sağlayan en önemli konu, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının saptanmasıdır.
- **Stratejik Kontrol ve Değerlendirme Aşaması** : Stratejik kontrol ve değerlendirme sürecinde yeni ve ölçülebilir hedefleri geliştirmek için örgütsel açıdan rekabet stratejisi ve en iyi insan kaynakları uygulamalarına etki eden iki önemli unsur ölçülmelidir. Bunların bir bölümü nitel, diğer bir bölümü ise nicel özelliklerle ilgilidir. Nitel olanlar yöneticilerden, çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen geri besleme sonuçlarıdır. Nicel olanlar ise finansal performans, pazar alanları gibi unsurlardır. Nitel ve nicelikle ilgili bu tarz bilgiler, kontrol süreci veya sonuçların değerlendirilmesi için oldukça önemlidir.

## 1.7. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE 5P MODELİ

İnsan kaynakları yönetimi bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında, politikalar, yetkinlikleri, kültürel değerleri, değer oluşturma becerilerini ve bunların uygulanmasını içeren bir dizi uygulamayı içinde barındırmaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik açıdan ele alınmasındaki sebep işletmenin stratejik beklentileriyle beraber insan kaynağından daha fazla verim elde etmektir. Schuler (1992) insan kaynakları yönetimi çalışmaları kapsamında 5 P modelini geliştirmiştir. Bu model değişen insan kaynakları beklentileri ile örgütün stratejik beklentilerini birbirine entegre etmiştir. Bu nedenle 5 P modeli faaliyetlerinin çoğunun stratejik karakterli olduğunu söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları felsefesi (değerler ve örgüt kültürü ile ilişkilidir), politikaları(çalışanların paylaştığı değerlerdir), programları (stratejik insan kaynakları çalışmaları), uygulamaları (liderlik alanında operasyonel çalışmalar ve yönetsel niteliklerin tanımlanması) ve süreçlerden (uygulama alanlarının planlanması ve uygulanması) oluşan bir bütün olduğunu söylemek mümkündür. Schuler (1992) Model faaliyetlerin birbiriyle ilişkilerini ortaya koyması açısından önemli bir görünüme sahiptir.<sup>57</sup>

### **1.7.1 İnsan Kaynakları Psikolojisi**

Psikoloji örgütsel ve kültürel değerlerle ilgili etkinliklerin çalışanları nasıl etkilediği ile ilgilidir. Çalışanların başarıları sonucunda ödüllendirilmesinin yanında onlara değer verildiğini gösteren uygulamaları açıklamaktadır. Psikoloji alanı işletme değerleri ve kültürel bütünlüğünden oluşur. İnsanlara yapıcı olarak önem verilmesi ve onurlandırılması gerekliliğini tanımlar. İşletmede var olan örgütsel değerler, insan kaynakları psikolojisinin hazırlanmasına zemin hazırlar. Bir örgütün insan kaynaklarının psikolojik yapısı stratejisiyle uyumlu olarak oluşturulabilir ve geliştirilebilir.

### **1.7.2 İnsan Kaynakları Politikaları**

Politikalar, insan kaynakları uygulamalarına ve çalışanlara, faaliyetlerin yürütülmesinde yardımcı olmaktadır. Politikalar, işletmede çalışanlar tarafından paylaşılan değerler ile işletme hedeflerini ortaya koyar. İnsan kaynakları programlarının oluşturulması konusuna ve bedene dayalı çalışmaların planlanmasına yardımcı olur. Stratejik anlamda karşılanması gereken iş ihtiyaçlarının dikkate alınmasına olanak sağlayan politikalar, kalifiye iş gücünün işe alınması, performans ve verimliliklerinin artırılması, bu sayede maliyetlerden tasarruf sağlanması ve çalışanlarının güvenli iş ortamında çalışmalarının sağlanması konusunda işletme çevresinin gözden geçirilmesi, iş gören devir hızının azaltılması ve çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması alanındaki çalışmaları kapsar.

### **1.7.3 İnsan Kaynakları Programları**

Programlar, insan yönetimi alanındaki stratejik çalışmalara bağlı olarak gerçekleştirilen uygulamalardır. Bu anlamda yöneticilerin iş ile ilgili

---

<sup>57</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, a.g.e. s.1176

alışmalarının yapılandırılması konusunda onlara rehberlik eder. Programlar, stratejik olarak işin gerektirdiği işletme faaliyetlerini stratejik anlamda oluşturmak, bunun tüm işletmeye yayılmasını sağlamak ve bu alana özel olarak tasarlanmış insan kaynakları uygulamalarını içerir.

#### **1.7.4 İnsan Kaynakları Pratikleri**

Pratikler insan kaynaklarının yönetsel ve operasyonel rolleri için gerekli olan uygulamaları içermektedir. Bir işletme için lider yönetimin etkin yerine getirilmesi konusunda, operasyonel boyutta olmazsa olmaz bir gereksinimdir. Liderden beklenen davranış Şekilleri performansını artırıcı bir özellik olarak karşımıza çıkar.

#### **1.7.5 İnsan Kaynakları Prosesleri**

Süreçler, tüm insan kaynakları faaliyetlerinin eşgdmleşmesi suretiyle süreçlerin entegrasyonunu ve genel stratejiye uyumunu sağlayacak olan yapılandırma aşamasını içermektedir. İşletmede var olan tüm etkinliklerin birbiriyle entegrasyonunu ve işbirliği çabalarını ifade eder. Planlanan girişimlerin nasıl, hangi ortamda yani nerde ve hangi zaman aralığında yapılacağının tanımıdır.<sup>58</sup>

5P modelinin en önemli yararı gerçekleştirilen uygulamaların birbiriyle uyumunu incelemektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının işletmenin bütününde gerek bireysel, gerekse takım çalışmaları alanında davranışları nasıl Őekillendirdiđini anlaşılmasına olanak tanınması açısından önemlidir. Stratejilerin oluşturulması ve bunun faaliyetlerle ilişkilendirilmesi kapsamında ele alınması gereken unsurları ortaya çıkarması bakımından model önemli bir işleve sahiptir.

Modern değişim ve dönüşüm çağında örgütün stratejik beklentileri tanımlanarak, karşılanmalıdır. Karşılanması gereken bu beklentiler yönetim açısından büyüme, varlığını sürdürme, adaptasyon ve karlılık sağlama gibi çalışmaları içinde barındırmalıdır. Stratejik anlamda insan kaynakları yönetimi gelişim aşamaları incelendiğinde Jackson(1989); Brewster( 1999); Delery ve Doty (1996), Martin-Alcazar (2005) bu kavramı evrensel, koşulsal,

---

<sup>58</sup> Eren, **a.g.e.**, s.136.



yapılandırılmış ve bağlamsal perspektif çerçevesinde ele aldıkları görülmektedir. Bu yaklaşımlar insan kaynakları uygulama alanına yönelik olarak, kuramsal perspektifi ve fonksiyonları yansıtmaktadır.<sup>59</sup>

➤ **Evrensel Bakış Açısı** : Genel bir bakış açısıyla insan kaynaklarının stratejik boyutu insan kaynakları faaliyetlerinin örgütün performans düzeyine bağlı değiştiğini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı insan kaynakları faaliyetlerinin her ne koşulda olursa olsun işletmenin performansının artırılması konusunda birtakım katkılarda bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar evrensel bakış açısı uygulamalarının diğer benzer uygulamalara göre daha başarılı olduğunu ve bu uygulamaların işletmelerce benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu anlamda evrensel bakış açısı iş görenin yeteneklerini artırmayı 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 tam olarak beklentileri giderebilecek bir birikime sahip değildir. İşlem Maliyeti kuramı ile Vekalet (aracı ) Kuramları bu yaklaşımın anlam kazanmasında önemli bir role sahiptir. İnsan ilişkileri Sermaye Kuramı bilgi açısından yeterli birikime sahip işletmelerin performanslarının da yüksek olacağını belirtmiştir. Bu olgu birçok alandaki çalışmaları etkilemiştir.

➤ **Koşulsallık Bakış Açısı**: Bundan önceki yaklaşımda ele alınan doğrusallığın karşısında bu yaklaşım Woodward (1965), Dewar ve Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven ve Drazin (1985) ve Venkatraman (1989) gibi isimler tarafından geliştirilen etkileşimi öne plana çıkaran Jenerik Koşulsallık Modeline dayanmaktadır. Daha önceden kabul edilen bağımlı-bağımsız değişkenlere ilişkin tanımlamalarda durağan olarak karşımıza çıkan ilişki koşulsak bağıllık yaklaşımına göre değişkenlik gösterir. Koşulsal değişkenler insan kaynakları çalışmaları ve performans ilişkilerinde moderatör performansı yükseltebilecek en iyi uygulama şeklinin olamayacağını

---

<sup>59</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, a.g.e. s.1176

savunmuştur. Martin-Alcazar vd. (2005) uygulamaları çokluğu sebebiyle koşulsal bağlamda 3 jenerik alanında çalışmalarda bulunmuştur.<sup>60</sup>

Stratejik değişkenler; başarıyı yakalamak isteyen işletmelerde performansın en üst düzeyde elde edilmesi için insan kaynaklarının katkısı sağlanmalı ve bu durum işletme stratejisiyle bütünleştirilmelidir. Örgütsel değişkenler ise, işletmenin büyüklüğü, sahip olduğu örgütsel yapı ve teknolojik gelişimi ile 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 kapsamında Miles ve Snow 'un stratejik anlamda geliştirdiği tipoloji, davranışsal açılımın bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu yaklaşım alanında çalışma yapan araştırmacılar insan kaynakları işlevlerinin gerçekleştirilmesi konusunun stratejik olarak farklılaşabileceğini ve bu nedenle örgütün başarıyı elde etmede var olan stratejisi ile insan kaynakları çalışmalarının nasıl bütünleştirileceğini araştırma konusu yapmışlardır. Buradan yola çıkarak işletme stratejilerini, fırsatçı, analizci, savunmacı ve tepki verici olarak dört grupta toplamak mümkündür. Aynı şekilde çalışmalarda bulunana Schuler ve Jackson(1999) işletme tarafından benimsenen stratejilerin (maliyetleri azaltmaya katkı sağlayacağı, kalitenin daha iyi olacağı ve inovasyon sağlayacağı) iş görenin farklı özellikler sergilemesi gerektiğini ön plana çıkarmış, davranışsal gelişmeye ve stratejik boyutta insan kaynakları yönetimi uygulamalarında koşulsal kuramın ön plana çıkarılması konusuna katkıda bulunmuşlardır. Kaynak tabanlı yaklaşım koşulsallık kuramının temelini oluşturmaktadır.

Bu kuram işletmenin hedeflerini gerçekleştirilmesi konusunda insan kaynakları stratejisi ile örgüt stratejisinin bütünleştirilmesinin yetersiz kalacağını savunmuşlardır. Bu açıdan örgüt stratejilerinin oluşturulması konusunda insan unsurunun sahip olduğu özelliklerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında diğer kuramlarda olduğu gibi amaçlara ulaşma konusunda örgütün performansının artırılması için, işletmenin stratejisinin ve var olan performansın karşılıklı ilişkisine dikkat

---

<sup>60</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, **a.g.e.** s.1177

çekilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında işletmelerin rekabetçi güç elde etmesi, örgütün stratejisi ve sahip olunan kaynakları iktisadi bakış açısından stratejik anlamda yönetim alanına taşınmıştır. Bu yaklaşımın temelini oluşturan kavram işletmenin sahip olduğu temel yetkinliktir. Kaynak bağımlılığı kuramı işletmenin stratejik başarısı için insan unsurunun ne kadar önemli bir yere sahip olduğunun farkındadırlar.

Bu şekilde insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisiyle entegrasyonunun neden gerçekleştirilmesi gerektiğini bir başka bakış açısıyla ele alarak ortaya çıkan performansın insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından akılcı oluşumlarını ortaya koymaktadırlar. Jackson ve Schuler (1995) işletmenin içinde yaşadığı çevreyi iç çevre (İşletme stratejisi, büyüklüğü, teknolojisi) ve dış çevre (sosyal, politik, ekonomik, yasal) olarak ele almış ve bu anlamda insan unsurunu etkileyen değişkenleri incelemiş ve bu konuyla ilgili insan kaynaklarının stratejik boyutunun gelişmesine katkıda bulunmuştur.<sup>61</sup>

- **Yapılandırıcı Bakış Açısı :** Bu kuram yukarıda incelediğimiz diğer yaklaşımlara göre daha karmaşık bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. Yapılandırıcı yaklaşıma göre birçok kolu olduğuna inanılarak ele alınan insan kaynakları, içinde barındırdığı kavramlarla bütünleşik bir sistem oluşturarak sonsuz sayılabilecek nitelikte yapılandırmaya kavuşmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları kendi bünyesindeki elemanlarla var olan işlevselliğin ortaya çıkardığı birlikteliğe ve iş yapabilme becerisine odaklanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonu işlevselliğini sergilerken içinde bulunduğu çevre ile uyumlu olmanın yanında mutlaka, kendi içinde de tutarlı bir özellik sergilemek zorundadır. Yapılandırıcı bakış açısına göre insan kaynakları kendi içinde etkileşimi olan, ancak buna rağmen karmaşık özellikler sergileyen bir yapıyla karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım 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 istediği performans düzeyine ulaşabilmeyi açıklayan bir oluşumla karşımıza çıkmaktadır. Eş sonluluk ilkesi ulaşılmak istenen sonuçlara, bugüne kadar hiç kullanılmamış noktalarından varmayı kendine amaç edinmektedir.

---

<sup>61</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, **a.g.e.** s.1178

Bu anlamda yapılandırıcı bakış açısı, evrensel kuramın ortaya koyduğu en iyi uygulama düşünce sistemine karşı duruş sergilemektedir.<sup>62</sup>

- **Bağlamsal Bakış Açısı** : Bu yaklaşım şu ana kadar incelediğimiz yaklaşımların aksine daha geniş bir açıdan konuya yaklaşmak kaydıyla olaylara küresel açıdan yaklaşmaktadır. Araştırmacılar bağlamsal bakış açısıyla stratejik insan kaynakları alanında kendine ve amaçlara odaklanmayı reddetmektedir. İşletme stratejik projelerini hayata geçirme konusunda aynı zamanda dışarıda olup bitenleri dikkate alarak hedeflerine ulaşma yolunda ilerlemelidir.

Stratejik insan kaynaklarının özelliklerini bağlamsal yaklaşımla ilişki oluşturacak şekilde ele alma konusu bu aşamada kaçınılmazdır. Şu ana kadar incelediğimiz kuramlar bağlamsallığa nedensel bir değişken olarak yaklaşırken, bu kuram insan kaynaklarını içinde bulunduğu büyük /sosyal çevre içinde ele almaktadır. Bağlamsal konuyla ilgilenen araştırmacılar bağlamın insan kaynaklarına ve içinde buldukları koşullara bağlı olarak değişebileceği varsayımına ulaşmışlardır. Bu karşılıklı ilişkiye dikkat çekmektedir. İşletme performans artışını sadece ulaşılmak istenen stratejilere bağlamak yanlış olacaktır. Ulaşılmak istenen hedefler, stratejik alternatifler işletmenin içinde yaşadığı (iç/dış) çevre gözetilmek suretiyle üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Bağlamsal kuram bugüne kadar ortaya konulan diğer çalışmaların eksik bırakılan yönlerini (Belediyelerin etkisi, ticaret odaları vb.) tamamlamak üzere ortaya atılmıştır.<sup>63</sup>

Şu ana kadar incelediğimiz yaklaşımlar olaylara aynı pencereden bakmamayı amaç edinmişken, bağlamsal bakış yaklaşımı daha akılcı davranmayı kendine amaç edinmiş ve kuralcı yaklaşımı eleştirmiştir.

---

<sup>62</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, **a.g.e.** s.1179

<sup>63</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, **a.g.e.** s.1181

## **İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL PERFORMANS KAVRAMI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE ETKİSİ**

Bu bölümde Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Bu çerçevede öncelikle kurumsal performans kavramları incelenmiş, her iki kavramın da boyutları ve öncülleri ortaya konmaya çalışılmış, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bu alanları nasıl etkilediği kavramsal olarak açıklanmıştır.

### **2.1. KURUMSAL PERFORMANS KAVRAMI**

İnsan kaynakları yönetimi stratejik boyutta ele alındığında ele alınması gereken öncelikli konu uygulamaların performans ile ilişkilendirilmesidir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde işletmenin var olan performansının ona ne düzeyde rekabetçi bir konum kazandıracığı üzerine birçok gözlemsel ve deneysel araştırma mevcuttur. İşletmenin elinde olan kaynakların ona rekabetçi bir konum kazandıracığı görüşü kaynak tabanlı yaklaşımın bakış açısını ortaya koymaktadır. Yaklaşım işletmenin elinde mevcut olan kaynakları rekabetçi bir avantaj elde etmek için nasıl hareket ettirdiğine ve dış çevrede kendine nerede yer bulmak istediğine odaklanmaktadır. Barney'e (1997) göre işletmenin kaynaklarının ona rekabetçi bir konum yaratabilmesi nadir bulunan, taklit edilmez, ikame edilmez ve değerli olmasına bağlıdır.

Bu düşünce sisteminden yola çıkan diğer düşünürler insanın işletme için gerçekten bir rekabet avantajı olduğuna dikkat çekmişlerdir. Yapılan çalışmalarda gerçekleştirilen bazı uygulamaların küçük boyutta da olsa insan kaynakları girişimlerinin işletmenin kar elde etmesine katkıları olduğu gözlenmiştir. Bu anlayış dikkatleri stratejik insan kaynaklarına yöneltmiştir. Kaynak tabanlı bakış açısına göre insanın kaynağının başarısını artırma konusu göz ardı edilmesine rağmen, işletmenin rekabetçi avantaj kazanmasında insan kaynağının önemi vurgulanmaktadır.<sup>64</sup>

Bu durumdan yola çıkarak daha önceki konularda da değindiğimiz gibi insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisiyle uyumlaştırılması

---

<sup>64</sup> John E Delery, D Harold Doty, Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, **The Academy of Management Journal**, 39(4), s.35

kaçınılmazdır. Ancak bunun gerçekleştirilmesi konusunda işletmeyi başarıya ulaştıracak bilginin varlığı yeterli düzeyde değildir. Bu konunun çözüme kavuşturulması anlamında Kaplan ve Norton (2004) yaptıkları araştırmalarda stratejik kılavuzlara gönderme yapmışlardır. Bu kılavuzlar stratejilerin sebep ve sonuçlarıyla incelenmesine olanak tanıyan yol göstericilerdir. İşletme yöneticilerinin karar alma aşmasında, gerçekleştirilmesi gereken öncelikleri belirlemesi açısından kılavuzlar bir yol gösterici görevi görür. Ancak yapılan çalışmalar, kullanılan bu yol göstericiler sistemin etkinliğini ölçmede ve stratejik insan kaynakları sistemini açıklamada yeterli bilginin varlığının mevcut olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu aşamada vurgulanması gereken nokta işletme içinde bütünlüğün yatay ve dikey uyumla gerçekleştirilmesidir. Delery (1996) dikey uyumu dışsal, yatay uyumu ise içsel uyum olarak nitelendirmiştir. Bunları anlamak için daha detaylı açıklamak gerekmektedir. Değiniilmesi gereken önemli bir nokta "uyum nedir?" sorusunun varlığıdır. Uyum örgütün amaçlarına ulaşması için stratejilerin oluşturulması ve insan kaynakları alanında stratejik çalışmalar yapılması anlamına gelmektedir.<sup>65</sup>

- **Yatay Uyum (İçsel Uyum)** : Bugüne kadar yapılan çalışmalarda araştırmacılar işletme yapısı, kullandığı teknoloji bunların insan kaynakları uyumluluğunun işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine ne kadar katkıda bulunduğunun başarısını ön plana çıkarmışlardır. İşletme yapısı, kişilerin üstlenmiş olduğu görevler, kullanılan teknoloji ve insan uyumu konusundaki vurgu Leavitt (1965) tarafından yapılmıştır. Bir sonraki adımda Lorsch ve Allen (1973) ile Lorsch ve Morse (1974) tarafından yapılan çalışmalarda tüm yukarıda sayılan uygulamalar arasında uyum artışı yaşandıkça işletmede performansının buna paralel olarak artacağını savunmuşlardır.

Bu bütünlük insan kaynakları fonksiyonuna da uygulanabilir. Tüm insan kaynakları çalışmaları kendi bütünlüğünü korumalı, aynı zamanda örgütü üst aşamaya taşıyacak bir görünüm sergilemelidir. Yatay uyum ile insan kaynakları uygulama alanı içinde bir bütünlük sergileyecek bir çalışmanın varlığına dikkat çekmekte ve tüm çalışmaların etkileşim içinde işlevsellik göstermesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu uyum düzeyi

---

<sup>65</sup> Delery ve Doty, a.g.e. s.38

araştırmacılar için uygun bir çalışma ortamı yaratmamasına rağmen daha fazla ilgi gormeyi beklemektedir. İşleyen insan kaynakları sisteminin yapı taşlarının nelerden oluştuğu konusundaki yapılan çalışma sonuçlarına herkes mutabıktır. Fakat bu aşamada insan kaynakları uygulama alanını oluşturan bu elemanların varlığının tespit edilmesi konusunda problemler yaşanmaktadır. Yatay uyumun işletmelerce uygulanabilmesi için Kepes ve Delery (2006, 2007) içsel uyumun işlevselliğini sağlayacak davranış Şekillerinin ortaya çıkarılması gerektiğinin altını çizmişlerdi.<sup>66</sup>

Stratejik insan kaynakları alanında yatay uyum gerçekleştirilmeye çalışılırken insan kaynaklarına ait olan elemanların bu çalışmadan ayıklanması gerekmektedir. Politikalar ve işletme programlarının uygulanması konusunda ayrıştırma işlevini gerçekleştirecek kişiler dışarıdan gelecek bağımsız bir gozlemci tarafından yapılmalıdır. Bu aşamada işi uygulayan iş gorene farklı sistem elemanlarından iletilen mesajlarda bir uzlaşmazlık olup olmadığı irdelenmelidir.

- **Dikey Uyum (Dışsal Uyum)** : Yapılan çalışmalarda bugune kadar dışsal uyumun tanımı yapı ve sistemlerin ve aynı zamanda yonetim çalışmalarının işletmenin buyume olgusuyla butunleştirilmesi gerektiğine dikkat çekmek suretiyle açıklanmaya çalışılmıştır. İşletme buyume kaydetmekte ,gelişim aşamalarına giden yolda karşılanması gereken ihtiyaç yapısında da bu nedenden dolayı farklılıklar yaşanmaktadır. Bu noktada işletmenin buyume ve gelişme açısından yol aldığında, insan kaynakları ile bunu nasıl destekleneceğinin belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları işlevsel alanları ve örgutsel bağlam açıklamaya çalıştığımız dikey uyumun ilgi alanını oluşturmaktadır.<sup>67</sup> Bir başka deyişle stratejik yaklaşımla, insan kaynakları faaliyetlerinin birlikte ele alınarak uyumunun sağlanması dikey uyum olarak açıklanmaktadır. En uygun insan kaynakları portfoyunu oluşturan işletme, uygulamaya koyduğu stratejilerle örgutun performansını artırma konusunda istediği performans duzeyini yakalaması dikey uyum ile gerçekleştirilebilir.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, **a.g.e.** s.1182

<sup>67</sup> Delery ve Doty, **a.g.e.** s.42

<sup>68</sup> Liqun, Wei, Strategic Human Resource Management: Determinants of Fits, **Researc hand Practice in Human Resource Management**,14(2),50 2006.

- **Yatay ve Dikey Uyumun Belirleyicileri** : İnsan kaynakları alanında oluşturulan politikalar, uygulama tercihleri, yatırımı veya bütçesi yatay uyumu gerçekleştiren anahtar noktalar olarak kabul edilir. İnsan kaynakları uygulama alanının tepesinde yatay uyum oturur. Bu açıdan oluşturulmuş insan kaynakları politikaları çalışma alanında hangi konulara daha fazla önem verilmesi gerektiği konusunda belirleyici olmaktadır. Bütçe bu aşamada aslında hangi uygulamanın daha önemli olduğu konusunu ön plana çıkarır. Bu açıdan yapılan çalışmalarda dikkat çekilen üç unsurum birbiriyle bütünleşik olarak çalışmasına dikkat edilmelidir.

Çalışma alanında karşılaşacağımız faktör sayısının varlığına bağlı olarak, işletme açısından en uygun seçeneği belirleme gereksinimi de artacaktır. İnsan kaynaklarının beslenmesi konusunda ona ayrılan kaynaklardaki artış, ayrılan bütçe, bu departmanın ihtiyaç duyduğu kaynak gereksinimlerinde artışa neden olacaktır.<sup>69</sup> Bir işletme için var olan kaynaklarında bir artış gerçekleştiğinde, kaynak bağımlılığı kuramında vurgulandığı üzere işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu yaklaşım insan kaynakları uygulama alanı için de geçerli bir durumdur. İşletmenin rekabet avantajı elde etmesi çalışma alanlarının daha kaliteli oluşturulmasına neden olacaktır. Bu açıdan elde edilen kaynaklar, insan kaynakları uygulama alanını oluşturan politikalar ve tercihlerin niteliği örgüt için yatay uyumu gerçekleştirmeye teşvik eden bir ortam oluşturur.

İnsan kaynakları üst düzey yöneticilerinin, işletme yöneticilerinden sağlanacak desteklerle iş görenin bilgi ve becerilerinde bir artış yakalayarak, yatay ve dikey uyumun varlığı çerçevesinde işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ve stratejilerin uygulanması başarıyla gerçekleşecektir. İşletmede, strateji ve işletme amaçlarını uygulayacak olan çalışacak işgücünün belirlenmesi konusunda insan kaynakları birimi sistem olarak önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Bu açıdan kişilerin sahip olması gereken niteliklerin, yetkinlik, bilgilerinin varlığı ile tepe yönetimin insan kaynakları uygulamalarına desteği bu birimin başarısını etkilemektedir. İşletme faaliyet alanı kapsamında kaynakların elde edilmesi ve bu kaynakların üretim işlemi sonucunda değer yaratan bir mal ve hizmet olarak ortaya çıkması süreci, yetkinlikler kapsamında, yönetsel yetkinlikleri ilgilendiren bir konudur. İnsan

---

<sup>69</sup> Keçecioğlu ve Ayyıldız, **a.g.e.** s.1183



kaynaklarından sorumlu olan yönetici işletme bünyesinde ihtiyaçları karşılayacak ve çelişki yaratmayacak insan kaynakları sisteminin oluşturulmasından sorumludur. İşletmede insan kaynakları departmanı diğer bölümler için danışmanlık görevi üstlenmesinin yanı sıra onları destekleyici bir işlevle faaliyetlerini sürdürür. İnsan kaynaklarını benimseme konusunda üst yönetim, bu fonksiyonun işletme için bir katma değer yaratıp yaratmadığını irdelemelidir. Üstten aldıkları desteklerle stratejilerini gerçekleştirme yolunda insan kaynakları fonksiyonu yetenekli ve bilgili bireylere gereksinimi artacaktır. Bu açıdan iş görende var olan bilgi ve sahip olduğu yetkinlikleri fonksiyonun performans düzeyini etkileyerek işletme bünyesine yatay ve dikey bütünleşmeyi teşvik edecektir. İşletmenin sahip olduğu değerler, kültürel özellikler ve stratejisinin yansıması dikey uyumun oluşturulması konusunda önemli bir özellik teşkil eder (Wei, 2006: 54). Bu açıdan konuyu kavrayabilmek için işletmenin kültürel değerlerinin ne olduğuna göz atmakta yarar vardır.<sup>70</sup>

Bundan önce yapılan çalışmalarda (1930-1940) informel kültürel özelliklerin işletmeleri ne kadar etkilediği üzerine insan kaynakları okulu tarafından birçok araştırma sonucuna ulaşılmıştır. Mayo(1933) Kültür bilimciler yaptıkları araştırmalar sonucunda işletmede var olan bazı değerlerin işletmeyi başarıya ulaştırma ya da başarısızlığa uğratma konusunda nasıl bir yer işgal ettiklerini incelemişlerdir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre işletmelerin diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan yapısı, sloganları, törenleri, mitleri, bir dilden diğerine aktarılan hikâyeler, dili, kuralları onların birer küçük birliktelikler olarak görülmesine zemin hazırlamaktadır. İşletme için kültür başka bir şey ifade ederken literatürde çok farklı kavramlarla karşılanabilir. Bu anlamda en etkin olarak tanımlama Schein tarafından yapılmıştır. Ona göre örgüt kültürü, çalışanlar tarafından ortak değer ve inançlar bütünü olmasının yanı sıra, işletmenin dış çevreye nasıl adapte olması gerektiğinin bir yansıması ve işletme içinde bütünleşmeyi sağlayan bir görünümdür.<sup>71</sup>

İşletmede gerçekleşen örgütsel oluşumların tümü var olan örgüt çerçevesinde şekil almaktadır. Bu nedenle insan kaynakları işleyişi işletmenin örgüt kültürü tarafından oluşturulmaktadır. İşletmenin sahip olduğu kültürel özellikler ve çalışanlarca paylaşılan değerler işletmelerde üst yönetim ve liderler tarafından belirlenir. Bu açıdan bakıldığında yönetimin işletme kültürü

---

<sup>70</sup> Wei, **a.g.e.** s.53

<sup>71</sup> Keçecioglu ve Ayyıldız, **a.g.e.** s.1187

ile etkileşimi insan kaynaklarının faaliyet alanının oluşturulması konusunda önemli bir işleve sahiptir. İşletme yönetiminin istek ve tercihleri uygulamada, yani kariyer hedefleri alanında onlara ilişkin kuralları öğrenmemize ve inançlarına ilişkin bakış açısını ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Bu bakış açısı örgüt kültürünü şekillendirmesinin yanı sıra, istenen davranış kalıplarını ortaya koyması açısından önem taşır. İşletmede kültür oluşturma görevi yönetici olup olmaması fark etmeksizin liderler aittir. Bu aşamada dikey uyum öne plana çıkmakta ve dikey uyum lider ve yöneticiler tarafında mutlaka işletme kültürüne entegre edilmelidir. İşletmenin doğası Wei'ye (2006) göre işletmenin dikey uyumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu açıdan işletmede stratejik amaçların herkes tarafından anlaşılması ve belirsizliğin ortadan kaldırılması dikey uyumun uygulanabilirliğini artıracaktır.<sup>72</sup> İşletmede kullanılan performans kavramı etkinlik, verimlilik ve çıktı kavramlarıyla da tanımlanabilir. Gerçekleştirilmesi gereken belirli bir zaman aralığında üretimin yapılarak mal ve hizmet miktarına ulaşılması, aynı zamanda bunu sağlayan çalışanın isteklendirme ve yeteneği olarak da açıklanabilir. Örgütsel bir yaklaşımla ele aldığımızda çalışanın işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda üstlenmiş olduğu sorumluluk alanı, davranışlarının sonucu ve uygulama sonunda ortaya koyduğu çıktıdır. Bu çıktı bazen mal, bazen hizmet, bazen de dşşünel bir ürün olabilir.<sup>73</sup>

Görevlerin yerine getirilmesi açısından belirlenmiş kriterler doğrultusunda, işlevlerin yerine getirilmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi açısında elde edilen üründür. İşletmelerde performans mutlaka yönetilmelidir. Amaç çalışanların kendi eksikliklerini gidermesi kaydıyla, işletmeye katkılarını sürekli artırmalarını sağlamak ve takım olarak mesuliyet alarak örgütsel kültürün oluşturulduğu bir ortam yaratmaktır. Yönetim biliminin bir parçasını oluşturan performans yönetimi, var olan performansın irdelenmesini, sonuçlara ilişkin dönüşün sağlanmasını ve işletme için amaç edinmenin gerekliliğini ortaya koyan bir yaklaşımla karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan performans yönetimi çalışanın davranışlarını incelemesi, yine aynı şekilde iş görene ilişkin değerlendirmelerin yapılmasını ve güçlendirme çalışmalarının oluşturulması açısında önemli bir işleve sahiptir. Örgütün tasarlanmaması konusunda bu oluşumlar, uygun bir performans yönetimiyle bu sürecin gerisinde kalabilir. Bir işletmede tüm

---

<sup>72</sup> Wei, **a.g.e.** 54

<sup>73</sup> İbrahim E. Başaran, **Örgütsel Davranış**. Gül Yayınevi. Ankara:1991 s.197

grupların, takımların daha etkin çalışmasını sağlamaya çalışırken, bunun gerçekleştirilmesi doğrultusunda gerekli olan bilgi, deneyim, yeterlilik ve çalışanı geliştirme gibi çalışma alanları performans yönetiminin ilgi alanını oluşturur. İşletme tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda, karşılaşılan durumlara, mutabakata ve geliştirme koşullarını göz önünde bulundurmaya kaydıyla işletmelerde performans sürekli irdelenmelidir. İşletme için yeniliklere, öğrenme ve bir üst basamak olan gelişme alanına odaklanır. Örgütte çalışan bireyler performans değerlendirme sürecinde ast-üst değil bütünlüğü sağlaması gereken bir grup, bir takım üyesi olarak ele alınır. Bu süreçte bireylerin görev ve sorumluluk alanları üzerinde mutabakatla sağlanır ve çalışan beklentilerinin karşılanması yanı sıra gelişime tabi tutulmasına dikkat edilir. İşletmenin hedeflere ulaşması doğrultusunda bireysel açıdan performansı yönetmek ne kadar önemliyse, örgütsel anlamda performansın ölçümü de o kadar önemlidir. Çünkü bütünlük işletme için önemlidir. Performansı senede bir yasal bir dayanakla açıklamaya çalışmak anlamsız olacaktır. Burada önemli husus çalışanın yeterliliğinin artırılmasıdır.<sup>74</sup>

Bireyin kendine odaklanması kendi kendini yönetmesi aslında performans yönetimidir. İşletmede çalışanlara ışık tutmak kaydıyla gelişim kaydetmeleri konusunda çalışanlar örgütün ve yöneticinin varlığına ihtiyaç duyarlar. İşletmenin ulaşmak istediği amaçlar konusunda mutabakat sağlaması açısından, ihtiyaç duyulan bilgi, becerilerin ve eğitimin göz önüne alınmasını sağlaması açısından performans yönetimi önemli bir yere sahiptir. Bu aşamada danışmanlık hizmetleri kapsamında çalışanlar yaptıkları faaliyetlere ilişkin bildirim alırlar ve bu sayede performansları ortaya konulmuş olur. Yapılan açıklamalar çerçevesinde iş gören performans yönetimi sonucunda hedeflere ulaşma konusunda iş gören sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinin neler olduğunu kavraması, yönetimle ilişki biçimi, amaçlara ulaşma konusunda kendisini neler beklediğini bilmesi, gelecek referanslı performans gelişimi kaydetmesi konusunda bize ışık tutar. Yönetimin çalışanda isteklerini belirlemesi, çalışana objektif ve daha verimli bildirimler verilmesi, yol gösterici olunması, kişisel beklentilerinin karşılanması konusunda eğitim ve gelişimlerinin sağlanması konusunda performans yönetimi çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Bir işletmede bireylerin beklentileriyle, işletme hedeflerinin bütünleştirilmesi etkin bir performans

---

<sup>74</sup> Akif Helvacı, Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara:2002 cilt:35, sayı:1-2, s.157

yönetiminden geçmektedir. Bu açıdan çalışanın işletmeye sağladığı olumlu katkıların belirlenmesi yolunda adımlar atılmış olunur. Amaç belirlemek, performansı ölçmek ve ödül sistemleri oluşturmak Cumming ve Worley (1997) düşüncesine göre performans yönetimidir. Performans ölçümü işletmenin stratejik beklentileriyle iş görenin davranışsal özelliklerini bütünleştirir. Performans değerlendirme işletme için amaç oluşturmayı, çalışma standardı belirlemeyi, katılımcı bir anlayışı, teknolojik bütünlük sağlamayı içeren bir bakış açısıyla belirtilmektedir.<sup>75</sup>

Stratejik düşünmek savaş anında ya da politik alanda düşmanı yenmeyi ya da seçimi kazanmayı hedefler. Yönetim açısından bakıldığında ise sonuç olarak başarıyı kazanmak hedeflenir. Bugün stratejik düşünmek organizasyonda performans açısından kritik bir önem sahiptir. İnsan unsuru işletmeler açısından tüm kaynakların etkili kullanılmasını sağlaması ve verimliliğin artırılmasını gerçekleştirir. Bununla beraber insan kaynağının etkin yönetimi ile stratejik hedeflere gerçekleştirilmiş olunur. Bu durum bize insan kaynakları yönetiminin ne kadar stratejik kullanıldığının bir göstergesidir. Örgütün yönetsel kararlar almasında insan kaynakları yönetiminin önemli bir role sahiptir. Örgütün yapısını ve gelecekle ilgili kararlarını şekillendiren şey stratejik insan kaynakları yönetimidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmeye özgü bir örgüt kültürünün oluşturulmasına olanak sağlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi aynı zamanda aktif işgücünün ortaya çıkarılması ve bu kaynağın en uygun şekilde kullanılmasını sağlaması açısından önemli bir işleve sahiptir. Bu etkinliğin gerçekleştirilmesi stratejik bakış açısına sahip olmanın yanı sıra ülkenin içinde bulunduğu koşullara da bağlıdır. Toplumun kültürü, gelenek görenek ve yaşam alışkanlıkları ya da içinde buldukları ekonomik, siyasal veya sosyal durum optimum insan kaynağının kullanılabilirliğini etkileyen bir işleve sahiptir.<sup>76</sup>

Son elli yılda bundan önceki dönemlere nazaran birçok alanda sıçramalar yaşandığı bir dönem olmuştur. İşletmelerde yapı farklılıkları karşımıza çıkmış, rekabetçi bir çevrede yer almak isteyen işletmeler iş görenin önemini daha fark eder bir duruma gelmiş ve aynı zamanda bu durum yöneticileri daha bilgili ve kalifiye elemana ihtiyacını artırmıştır. Tüm bunlara ek olarak işletmelerde kaçınılmaz bir performans yönetim sisteminin varlığına

---

<sup>75</sup> Helvacı, a.g.e. s.157

<sup>76</sup> Yavan, a.g.e. s.9

ihtiyaç duyulmuştur. İşletmelerde etkin bir yönetim için, öncelikli olarak güçlü ve zayıf alanların tespiti, eğitim ve gelişim planlarının hazırlanmasıyla buna kaynak ayrılması, çalışanın performans ölçümü gerçekleştirilmesi, işletmenin amaçları doğrultusunda performansın başarılı bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir. Performans ölçme sistemlerinin ve tekniklerin başarısı, işletmeyi amaçlarına götürmesi bakımından önem taşır.<sup>77</sup>

Küreselleşmeyle beraber yeni strateji ve hedeflere yönelen işletmelerin, insan kaynağını iyi kullanma ve çalışma kurallarının yeniden gözden geçirilmesi gibi hususların nedeninin rekabeti yönetmenin uluslararası aşmasına dayandırmaktadırlar. İşletme piramidinde herkesin çalışma koşulları değiştiğinden dolayı İK faaliyetleri içinde yeni çalışma koşullarının yaratılması gerekmektedir. Bir işletme sermayesini ve işgücünü etkin kullanamıyorsa yönetim stratejik düşünmeden yoksun demektir. Bu şekildeki örgütler geleceği ilgilendiren bir rota çizmek yerine güne indirgenmiş politikalar ile uğraşmaktadırlar. 1980'lerden bu yana küreselleşmeyle beraber uluslararası piyasalarda rekabetçi bir konum elde eden örgütlerin insan kaynağına farklı yaklaşmaktadırlar. Böyle bir rekabetçi ortamda ve karmaşık hale gelen çevre koşullarında yöneticiler insan kaynakları yönetiminin işletme için stratejik bir öneme sahip olduğunun farkındadırlar. İşletmelerin hedeflerine ulaşma konusunda örgüt için yenilikleri keşfetmeye ve yakalamaya yönelik tüm çalışanların stratejik düşünme konusunda bilinçlendirilmesi ve sürece katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bir işletmede yöneticinin ulaşmak istediği hedefleri, ona gerçekçi bir şekilde sunması açısından önemli bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi işletmeler açısından stratejik yönetimle bütünleştirildiğinde başarı kaçınılmazdır. Çünkü çevrede ekonomik, teknolojik, demografik yapının değişimi ve rekabetin artması gibi oluşumlarla karşı karşıyayız. Örgütün dışından gelen baskı stratejik düşünülmesi için bir neden oluşturmaktadır. Örgüte bir katma değer üretebilen insan kaynakları yönetimi, işletmeyi stratejik açıdan başarıya taşıyacaktır. Ancak bu aşamada stratejik olarak çalışan insan kaynakları yönetimi işletmenin hem içinde hem de dışından bazı yıldırma davranışlarıyla karşı karşıya kalacaktır. İnsan Kaynakları yönetimi stratejisinin örgüt içinde fark edilememesi bir insan kaynakları sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Son 20 yılda gelişim gösteren stratejik insan kaynakları yönetimi

---

<sup>77</sup> Helvacı, a.g.e. s.156

işletme içinde departmanlaşmayla beraber başarıyı yakalamıştır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi şu açılardan stratejik bir yere sahiptir:<sup>78</sup>

- **Kurumsal Performansı Artırmak** : Bir işletme başarıyı ancak müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetin kalitesiyle yakalayabilmektedir. İnsan kaynakları organizasyon içinde projelerin, çıktının yani üretimin müşteriye sunulması işlevini yürütür. Bu nedenle işletmenin stratejik başarısı İK bölüm yöneticilerinin başarısına bağlıdır ve bu anlamda onlara büyük sorumluluk yüklemektedir.
- **Stratejik Planlamada Yer Almak** : Bir işletme stratejik başarıyı yakalama konusunda bir toplantı organize ettiğinde insan kaynakları yöneticileri de bu toplantıda yer almaktadır. Toplantıda insan kaynakları tarafından alınan kararlar sübjektif bir nitelik taşımaktadır.
- **Birleşme, Satın Alma ve Küçülmelerde Karar Sürecinde Yer Almak** : Günümüz rekabet ortamı işletme büyümeye, küçülmeye ya da başka işletmelerde iş ortaklığına yani birleşmeye zorlamaktadır. Bazen işletmeler başka işletmeler tarafından satın alınmaktadır. Bu tür girişimlerde dikkat edilmesi gereken önemli nokta işletmelere özgü örgüt kültürü ve iş yapma biçimleridir. Eğer işletme böyle bir stratejik karar alacaksa bu durumun mutlaka insan kaynakları yöneticileri ile paylaşılması gerekmektedir.
- **Organizasyon ve Çalışma Birimlerini Yeniden Düzenlemek** : İşletmede görevlerin yerine getirilmesi hususunda çalışanların sahip olduğu yeteneklerin yani güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi işletmeye stratejik rekabet etme yeteneği kazandırır. Bu karşılaştırmaların yapılması sonucunda insan kaynakları yönetimi, üretim bölümüyle çalışmak suretiyle eksiklikleri gidermeye çalışır.
- **İnsan Kaynakları Sonuçları İçin Mali Sorumluluk Güvencesi Sağlamak** : İnsan kaynakları sorumluluk alanı önceden çalışanların işe devamlılığını sağlamak üzerine kurulmuşken, bugünkü insan kaynakları stratejik anlamda önemli bir yere sahiptir. İşletmenin çıktılarını elde ederken maliyetlerinin minimum tutulmasının sağlanması, insan kaynakları yönetiminin verimlilik üzerine odaklanması sonucu gerçekleşmekte ve insan kaynakları yönetimi daha güçlü sonuçlar elde edilmesi konusunda bir denge kurmaktadır.

Günümüz organizasyonlarında yöneticiler planlama yaparken stratejik bir öneme sahip olan insan kaynağına daha çok önem vermektedirler.

---

<sup>78</sup> Yavan, a.g.e. s.9

Sermaye yoğun çalışan şirketlerde işe alımlarda iyi hazırlanmış insan kaynakları planları, ise alma stratejileri örgütte çalışan verimliliğini de beraberinde getirir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerini stratejik boyutta incelediğimizde; işgücünün esnekliği, kalitenin artırılması, personeli güçlendirme, takımla beraber iş tasarımı, ihtiyaçları sağlayan çalışma tasarımları ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda rekabet stratejisinin işlevselliğini sağlayabilmek için işgücünün geliştirilmesini tasarlamak gibi konuları içinde barındırmaktadır. Taştan (2006), insan kaynakları faaliyetlerini stratejik boyutta ele almış ve farklı gruplara ayırmıştır. Taştan'a (2006) göre insan kaynakları felsefesi, işletme değerleriyle ve kültürünü esas almaktadır.

Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesine insan kaynakları politikaları kılavuz görevi üstlenir. İş sorunlarının düzenlenmesi insan kaynakları programları ile gerçekleştirilir. İnsan kaynakları faaliyetleri işletme için gerekli olan yönetici, lider gibi rolleri tanımlar. Bunun dışında kalan işleri tanımlamak için insan kaynakları metotlarından yararlanır. Düşünelere göre örgütün hayatını sürdürmesi hususunda, işletmenin faaliyet gösterdiği pazar insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanını belirler. İşletme pazara sunum yaptığı alanda yeniliği yakalayıp, kaliteyi artırdığı zaman insan kaynakları yönetiminin başarısını kanıtlar. Şu unutulmamalıdır ki insan kaynakları stratejisi örgüt stratejisi ile başarıyla bütünleştirildiğinde dış çevreye uyum beraberinde gelecektir. Her iki strateji arasındaki uyum 'örgütsel mantığa' işaret eder. Örgütün amacı kanunlaştırıldığı zaman stratejik insan kaynakları yönetiminin geleceği tayin edilmiş olur. Geçmişteki İK işlevleri yerini ne yapacağını iyi bilen, iş arkadaşlarıyla toplantılar düzenleyen yöneticilere bırakmıştır. İçinde bulunulan zaman, başarıyı yakalamak için kişilerin hünerlerini iyi inşa etmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmeler için ölçek ekonomisi artık bir umut ışığı değildir. Bu açıdan yüksek performans iyi yönetilen bir insan kaynakları yönetimi demektir.<sup>79</sup> Çalışanlar tarafından yerine getirilmesi istenen görevlerin ne kadarının gerçekleştirildiğinin ve çalışanların işi yapabilme yeteneklerinin ortaya çıkarılması günümüz işletmelerinin en önemli sorun kaynağıdır. Bu durumunun açıklığa kavuşturulması işletmelerde performans ölçümünün ne kadar gerekli olduğuna dikkat çekmiştir.

---

<sup>79</sup> Tahsin Akçakanat, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta:2009

Performans, iş görenin iş yapma davranışının sonucudur. İşletmelerde çalışan bireylerin nicel ve nitel katkılarıyla gerçekleşen içinde yer aldıkları birimin amaçlarıyla, işletmenin amaçlarının yerine getirilme ölçütü olarak tanımlanabilir. Örgütün performansından söz edebilmek için öncelikle bireysel performansa yer vermek gereklidir. İş görenin performans artışı, doğal olarak işletmenin de performansını etkileyeceğinden bunun yükseltilmesi sorumluluğu yöneticiye aittir. Performans, kişinin kendi alanına giren yetenekleriyle ilgili olarak bir işi beklenen sınırlar çerçevesinde yerine getirmesi şeklinde tanımlanabilir. Performans, işin yerine getirilme sürecinde bu işi yerine getiren birey ve grupların amaçlarına varıp varamadıklarını gösteren, yani ulaşılabildikleri noktayı miktar ve kalite açısından tanımlayan bir kavramdır. Performans kavramını örgütsel boyutta ele aldığımızda örgütün amaçlarını elde etmesi yönünde eylemlerin ve işlemlerin görevi başarma konusunda ortaya çıkardığı ürün şeklinde tanımlanabilir. İşletmenin elde etmiş olduğu bu ürün bazen bir ürün, bazen bir hizmet bazen de düşünsel bir ürün olabilir. Performans, işletmede işlevlerinin yerine getirilmesi konusunda ele alınan verimlilik, etkinlik ve çıktı kavramlarının kişinin motivasyon ve yeteneğinin uyumlu olarak çalışmasının doğal bir sonucudur. Performans, önceden standart hale getirilmiş ölçütlerin karşılanması için gerekli olan davranışın yerine getirilmesi sonucunda elde edilen mal ya da hizmet yahut düşünsel bir ürün olabilir.<sup>80</sup>

## 2.2. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Performans üzerine çok yorumlar yapılmasına karşın henüz tam bir performans açıklaması gerçekleştirilememiş, performansın yönetilmesi ve aynı şekilde değerlendirilmesi yönetim alanında herkesin hemfikir olduğu bir görünüme ulaştırılamamıştır. Belirlenen standartlara göre bir davranışın uygulanması ve işin gereğinin yapılması performans olarak tanımlanmaktadır.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Başaran, **a.g.e.** s.179

<sup>81</sup> Aybilge Önemli, Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi Ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi, Ankara:2010 s.34



İşletmenin amaçlarına ulaşması konusunda çalışanların üzerine düşen sorumlulukları anlaması konusunda performansın ölçülmesi önemli bir fonksiyona sahiptir. İşletme içi iletişimi canlandıran performans değerlendirme, bireylerin gelişimlerine katkı sağlamakla beraber, işletme açısından da yol alması konusunda yardımcı olacaktır. İşletme performansın ölçülmesi konusunda kullandığı kriterleri beklentilerini gerçekleştirmek ve bu anlamda değerlendirme yapmak amacıyla kullanır. Performans değerlendirme konusunda yapılan çalışma sonuçlarına göre; "Başarı Değerleme", "Liyakat Değerleme", "İş gören Boylandırma", "Personel Değerleme", "Verimliliğin Değerlendirilmesi", "Tezkiye" ve "Sicil" gibi birçok kavrama rastlamak mümkündür. Yapılan açıklamalar incelendiğinde performans değerlendirme anlatım yönünden farklı gibi görünse de iletilmek istenen mesajlar ve içeriği birbiriyle bir uyum sergilemektedir. Fındıkçıya göre performans değerlendirme: İşletme içinde çalışanın yaptığı iş ne olursa olsun, kendi açısından var olan problemleri görmesi, yetkinliğini tanıması, var olan fazlalıklarını bilmesi açısından ele almaktır.<sup>82</sup>

Performans değerlendirme, iş görenin çalışma alanındaki başarısı, işine olan bağlılığı, işi yerine getirme konusundaki istekli davranışları, ahlaki boyutu gibi birçok özelliğini bir bütün olacak şekilde ele alan ve çalışanın işletmeye kattığı başarıları ölçen bir sistem olarak ele alınmıştır. İngiliz anlatımında performans değerlendirme hakkında farklı yazarlarca farklı tanımlamalar yapılmıştır. Aldakhilallah ve Parante (2002)'ye göre performans değerlendirme, bir iş görenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki çalışmalarını ve bu konuda taşıdığı özelliklerin yeteli olup olmadığını ölçen bir özellikler karşımıza çıkmaktadır. Cascio (1992) 'göre performansın ölçümü; iş yaşamında çalışanın ve ortak olarak dâhil olduğu grupların başarılı ve başarısız yönlerini ortaya çıkararak, onları işletme hedefleri doğrultusunda işe yönlendirmek şeklinde açıklanabilir. Aft (1991)'a göre ise: çalışanın izlenmesi yoluyla elde edilen durumun kayıt altına alınması ve buradan hareketle geri bildirim sağlandığı bir uygulama sürecidir. Palmer (1993) performans değerlemeyi, daha önce ortaya konulmuş olan ölçütlerle çalışanın

---

<sup>82</sup> İhsan Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 2003 s.15

performansını ortaya çıkarmasını ve kıyaslamalar yapma yoluyla yerine getirdiği performansın değerlendirilmesi şeklinde tanımlamıştır.<sup>83</sup>

İşinde çalışan iş görenin düzenli olarak izlenmesi kaydıyla, başarı ölçütlerinin ortaya çıkarılması ve hangi konularda geliştirilebileceğinin ortaya konmasını performans değerlemedir. Bu açıdan performans değerlendirme iş yükümlülüğünün ne olduğunu ortaya çıkarması ,davranış şeklinin ne olduğu konusunda yardımcı olması ve grubun çalışma şekline odaklanmayı olanaklı kılar. İşletme bünyesinde çalışanların kendilerini işe adapte etmesini sağlaması ve grup arkadaşlarına ortak çalışma gibi bir ortam oluşturması ve çalışanlar arasında birlikteliği ve bütünlüğü artırması açısından güçlü ilişkiler oluşturur. Performans değerlendirme, bir geri bildirim aracı özelliği taşıması nedeniyle personel araştırması için kaynak olabilir. Örneğin, terfi, ücret yönetimi ve örgütte kalma gibi yönetsel uygulamaların yürütülmesini sağlar. İşletmelerin yapılarındaki değişim (örneğin organik örgüt vb.) sonucu performansın ortaya çıkarılması konusunda farklı yollar izlenmiştir. Bu durum işletmelerde çoklu kaynak değerlendirme kurallarının izlenmesine neden olmuştur. Bir işletmede değerlendirme yapılırken ast üst fark etmeksizin katılımlarının sağlanmasının yanı sıra müşterilerin de bilgilerine başvurulmalıdır. Kullandığımız çoklu yaklaşım işletme bütününde kişisel ve örgütsel anlamda başarı artışı sağlayacaktır.<sup>84</sup>

Performans değerlendirme yöneticilerin işlevlerini yerine getirmesi konusunda bir araç olarak kullanılmış olup, çalışanın kişiliği, işletmeye yaptığı katkılar ve aynı zamanda takım performansının ortaya konulması amacıyla işletmede kullanılan formel oluşumlardır. Bir örgütte performans değerlemenin yerine getirilmesiyle çalışanın belirlenmiş kriterlere göre yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanır ve aynı zamanda, var olan gizli özelliklerinin gün yüzüne çıkması açısından önemli bir işleve sahiptir. Bir işin yerine getirilmesi konusunda çalışanın ne kadar iyi çalıştığını, eksikliklerini ve kendini geliştirmek istediği alanları ortaya koyan ölçüt performans değerlendirme. Diğer

---

<sup>83</sup> Akçakanat, **a.g.e.** s.18

<sup>84</sup> Gürhan Uysal, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**) Ankara:2005.

bir anlatımla, işletmelerde belli amaçların yerine getirilmesi doğrultusunda, iş görenin başarısı, işi yerine getirme konusundaki tutum ve davranışları ve aynı zamanda etik boyutunu irdeleyen ve çalışma hayatına kazandırdıklarını ortaya çıkaran ölçüm sistemi performans değerlendirme olarak nitelendirilmektedir. Durağan açıdan ele alınmaması gereken performans değerlendirme, iş görenin nasıl değerlendirileceğinin saptanarak planlar geliştirilmesini ve bu doğrultuda değerlendirilmesinin gerçekleştirilmesini sağlayan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum modern çağda performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bir işletme için başarı ölçütü, önceden saptanmış davranış şekillerinin çalışanlar tarafından uygulanması ve bu davranışların sistemli olarak kaydedilmesi ve bu şekilde performans değerlendirilmesinin yerine getirilmesidir.

Performans değerlendirme özetle bir ölçme ve değerlendirme sistemidir. Bazı anlatımlarda "iş gören değerlendirilmesi", "başarı değerlendirilmesi", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" şeklinde tanımlanırken, kamuda "tezkiye", "sicil" gibi anlatımlarla da hayat bulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme çalışanın var olan özellikleriyle, işin gerektirdiği ölçütlerin neler olduğunu ortaya çıkaran ve iş görenin çalışma alanındaki başarısını saptamaya çalışan tarafsız çalışmalar bütünüdür. Bir işletmede performans ölçümünün gerçekleştirilmesiyle bir bakıma aslında çalışanın işletmeye yaptığı katılımların ölçüsü ortaya konulmuş olur. Yani çalışanın yerine getirmesi gerek mesuliyet ve davranış ölçütlerinin ne olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi kullanılan kavramlardan biridir. Performans değerlendirme bir başka anlamı da işletmenin amaçlarına ulaşma konusunda ortaya koyduğu ölçütlerle ne kadar ulaşabildiğini gösteren, hedefe varma ölçütünün nitel ve nicel boyutudur. Performansı yönetmek; belirlenmiş ve uzlaşılmış kriterler, hedefler ve standartlar çerçevesinde var olan durumu anlamak suretiyle, işletmenin bütününden iyi bir performans sonucu almaktır. Bireylerin var olan yeteneklerini ve becerilerini fark etmesi ve bu yönde güdülenmesini sağlayan performans yönetimi etkili bir geri bildirimle örgütün yönetilmesi konusunda etkin bir sistem ortaya koymaktadır. Performans

yönetimi aşamasında aslında yönetici de bir bakıma bu çalışma sistemine dâhil olur. Performans yönetimi işletme etkinliğini düzenlemek, çalışanı güdülemek ve eğitim ve gelişimlerini mükemmel kılmak gibi amaçları yerine getirir.<sup>85</sup>

Bugün işletmeler insan kaynaklarının performans artışının genel performansa nasıl bir katkıda bulunacağı konusu ile ilgilenmektedirler. Bu anlamda yeni bir insan kaynakları yöneticisi sıvrilecektir. Bir organizasyonda performansı ortaya çıkarmak için genel müdür(CEO), finans müdürü (CFO) ve insan kaynakları müdürü arasında uyumun "altın üçgen" in isteklerinin karşılanması konusunda uyumun sağlanması gerekmektedir. Başarıyı yakalama hususunda insan kaynakları performansının artışı, örgüt performansını da artıracığından insan kaynakları bu konu üzerine yoğunlaşacaktır.

Son çalışmalar insan kaynakları uzmanları, örgütün performansının artırılması açısından insan kaynakları yöneticilerinin kendilerini daha sorumlu hissettiklerini ortaya koymuşlardır. Elde edilen sonuçlar pazarda rekabet payını, maliyetlerde ne kadar rekabet edilebildiğini ve bunun kontrol edilebilirliğini, devlet yaptırımları, satışları yükseltme gereksinimi ve verimliliğin yükseltilmesi konusunda örgüt içinde yaşanan problemlerin sırasıyla göstermektedir. Değişime ayak uydurulamayan durumlarda, insan kaynakları yöneticileri sorunun üstesinden gelebilmek için performansı güçlü ve rekabet yeteneğine sahip bir çalışma düzeni kurmalıdırlar. Bu durumda diğer insan kaynakları yöneticileri gerçek görevlerinin "değişimi yönetmek" olduğunun farkına varmalarını sağlar. Bugünün işletmelerinde, başarılı bir insan kaynakları yöneticisi olabilmek için, örgütün ihtiyaçlarını ve stratejik gereksinimleri karşılama özelliğine sahip çalışanı işletmeye istihdam edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.<sup>86</sup> Değişimi yakalayabilmek için daha çok teknolojik tabanlı çalışmaya ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları faaliyetlerini web üzerinden gerçekleştirmek, bireysel bilgisayarlar ile çalışanları evlerinden çıkmadan

---

<sup>85</sup> Önemli, a.g.e. s.34

<sup>86</sup> Newman S. Peery; Mahmoud Salem; "Strategic Management of Emerging Human Resource Issues", Human Resource Development Quarterly, Vol. 4, No. 1, Spring 1993, p. 82.

görevlerini gerçekleştirme yeteneğine sahip personel programları oluşturmak, çağrı işlemlerini insan kaynakları çağrı merkezleri üzerinden halletmek gibi uygulamalarla bu değişim sağlanabilir. Düşük performans gösteren bir işletmeyle, yüksek performans sergileyen bir işletme karşılaştırıldığında, arasındaki farklılıkların ölçülebilmesi insan kaynakları sistemlerinin yüksek performans sergileyen örgütlerde daha fazla işlev üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu sistemlere "yüksek performanslı çalışma sistemleri" denir. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, işletmeye iş başvuru sayılarını artırması, ücretlerin performansla orantılı olarak dağıtılmasına imkân sağlaması, daha çok eğitim ve iş alanının daha emniyetli olmasına olanak sağlaması gibi birçok yararı vardır. Yüksek performanslı çalışma sistemleri iş başvuruları konusunda nitelikli adayların başvurularının alınmasına olanak tanımakta, çalışana daha çok eğitim imkânı sağlamaktadır. Ayrıca performans ölçümleri daha yaygın olarak gerçekleştirilmektedir. Burada amaç çalışanların yetenekleri ve kabiliyetlerinin artırılması yoluyla maksimizasyonun sağlanmasıdır. Yüksek performans ölçüm sistemleri yaratma yöneticiler tarafından sürekli denenmektedir. Bu sistem İK politikalarının bir uzantısıdır. Yüksek performanslı çalışma sistemleri, insan kaynakları faaliyetlerinin yerine getirilmesi konusunda ölçülebilen sonuçlar ortaya koymaktadır.<sup>87</sup>

İnsan kaynakları uygulama sonuçları incelendiğinde bu uygulamalardaki performans artışının kalite, verimlilik artışı, satışların iyi olması ve finansal göstergelerle bütünleştiği sonucunu ortaya koymaktadır. Performansı uygulamak, performans üzerine düşünmek ve kaynak toplama kararından daha önemli sonuçlar sunar. Bu anlamda yeterli bilgiye ulaşabilmek, insan kaynakları alanında minimum maliyetle, kalitenin yükseltilmesi arasındaki ilişkinin sağlam kurulmasına bağlıdır. İnsan kaynakları alanında performans ölçümünü gerçekleştirmeye çalışmak, daha fazla veriye ulaşabilmeyi sağlamaktadır. Bugün yöneticiler insan kaynaklarının sahip olduğu etkinlik ve etkililiğiyle, henüz oluşturulmaya çalışılan insan kaynaklarının uygulamalarının ölçülebilir, kıyaslanabilir bir özelliğe sahip olmasını beklemektedir. Çalışanlar belli bir amaca odaklanarak çalışması,

---

<sup>87</sup>Dessler, a.g.e. 14-16

performansın yönetilmesinin odak noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler, çalışanların performanslarını ölçerken oluşturulan kriterleri karşılayıp karşılamadıklarına bakmaları gerekir. Bir diğer nokta, çalışanların beklentileri ve performans kriterlerinin, işletmenin hedefleriyle bütünleştirilmelidir.<sup>88</sup>

### **2.3. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ**

Bir organizasyonda performans değerlendirme iş görenin belli bir zaman aralığındaki başarılarını ve önümüzdeki bir dönemde nereye ulaşabileceklerinin ortaya çıkarmaya dönük faaliyetler bütünüdür. Yapılan değerlendirme işleminde personele ilişkin birçok kanıya varmak ve bu doğrultuda kararlar almak mümkündür. Gerçekleştirilmesi gereken ana işlev değerlendirme değildir, ancak bunun ek olarak ast -üst arasında etkili bir bilgi alışverişinin ve işbirliğinin sağlanmasını içeren davranış bütünlüğü performans değerlendirme değildir.

Performans değerlendirme işlevi yerine getirilirken amaç, iş görenlerin kendi arasında iyi ya da kötü ayrımının yapılması değil, ulaşılmak istenen hedefin çalışanlarca benimsenmesi ve bu hedeflerin başarılması doğrultusunda güdülenmelerini sağlayarak huzurlu bir çalışma ortamında, hedeflerin minimum düzeyde de olsa gerçekleştirilmesini sağlamaktır. İşlemlerin gerçekleştirilme aşamasında amaç, istenen performans düzeyini yakalayamayan personeli geliştirmek veya gelişim hedeflerini yerine getirmek amaçlanır. Üstten asta bir görünümü yansıtan bakış açısıyla performans ölçüm sistemleri günümüzde klasik olarak algılandığı için güncelliğini yitirmiştir. Değerleme işlemini yerine getirirken çalışanın yerinin belirlenmesini aşamasında kullanılan bir araç olmaktan çok, iş görenin durumuyla ilgili yapılan çalışmalarda geri bildirimlerde bulunması, sistemin ulaşmak istediği noktayı gözünün almak kaydıyla vizyonun oluşturulması konusuna ışık tutması açısından önem taşır. Tüm bu açıklamalar ışığında performans değerlemenin, eğitimle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerde performans değerlendirmeyle ihtiyaç duyulan eğitim açığının ortaya çıkarılması sağlanmakla beraber, bu konuda işletme yöneticilerine rehberlik etmesi açısından önemli bir oluşumdur. Bu açıdan bireylerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi açıdan

---

<sup>88</sup> Yavan, a.g.e. s.10

performans değerleme önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Bir organizasyonda eğitim çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için çalışanların bu konuda istekli olmasının yanı sıra üstlerin de bu konuda personele yardımcı olmak kaydıyla, öğrenme düzeylerini artırmaya çalışma konusunda istekli olmalıdır. İşletmelerde, büyüme, çalışanlar arası etkileşimi artırma ve karlılığa giden yolda insan kaynağını etkili kullanmanın işletmeye katkıları açısından performans değerlemenin ana amaçları şu şekilde özetlenebilir:<sup>89</sup>

- İşletmelerde işgücü envanterleri hazırlamak
- Personel sağlama, seçme ve yerleştirme işlevlerini uygulanabilir kılmak,
- Çalışanların becerilerini belirlemek kaydıyla, onları en uygun alanlarda çalıştırmak,
- İş görenin kendisini tanımasını sağlayarak, başarı durumlarını ortaya koymak,
- Ücretleme, prim ve kardan pay alma konusunda objektif kararların alınmasını desteklemek
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek kaydıyla, işletme bünyesinde verilecek eğitimlerde konunun ne olduğunu belirlemek,
- Yöneticilerin adil karar almasını sağlamak
- Çalışanları davranışları konusunda bilgilendirmek, işletmede mutlu bir çalışma ortamı için dürüst bir yönetim anlayışı benimsemek,
- İşletmede yapılan işlevleri ödül ve seza uygulamaları çerçevesinde ele almak.

Sonuç olarak performans değerleme sistemi aslında bireysel olarak performansı objektif kararlar ışığında ölçülmesinin sağlamak ve bu açıdan çalışanların performanslarını artırmak kaydıyla, işletme başarısının artırılması amaçlanır. İnsanlar yaptıkları uygulamalar sonucunda, katılımlarından ötürü kendilerine bildirim yapılmasından duydukları mutlulukla, aslında kariyer beklentilerinin hangi yönde gerçekleştirileceğinin ortaya çıkarılması konusunda çalışana bir ışık tutar. Performans göstergelerine bakılmak kaydıyla, insan kaynakları çalışma alanında var olan gereksinimlerin belirlenmesi, uygulamaların ne olacağı konusunda rehberlik etmesi açısından önem taşır. Yapılan çalışmalar konusunda gerek endüstriyel psikoloji, gerekse organizasyonel psikoloji alanında insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel

---

<sup>89</sup> Rakif Ferecov, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama**, 1. Baskı: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Aralık 2011 s. 78

davranışı inceleyen araştırmacılar dikkatlerini performans değerlemeye yönlendirmişlerdir. Performans değerlemenin bir işletmenin başarısının sağlanması altında yatan temel nedenleri şöyle sıralamak mümkündür: Değerlemeyle var olan problemlerin çözüme kavuşturulması, işletme amaçlarının belirlenmesi, kurallarla disiplin uygulamalarına gidilmesi ve buna ek olarak ödöl ve ceza sistemlerinin oluşturulması, işe son vermeler gibi birçok uygulamanın işlevselliğe kavuşturulması açasından önem taşımaktadır. Yönetim kademesi ve aynı zamanda uzmanlara göre bir işletmede stratejik insan kaynakları oluşurmada performans değerleme önemli bir yere sahip olmakla beraber işletmeyi amaçlarına ulaştırma doğrultusunda atılmış önemli bir adımdır.

Organizasyonları etkileyen performans değerleme çalışmaları, yaygınlaşan rekabetle birlikte, iş yaşamında ortaya çıkan değişimlerle daha çok önem verilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Neely (1999), değerleme işleminin işletmelerce bu kadar önemsenmesinin nedenlerini, yaşanan yoğun rekabet, çalışma ortamında değişimin yaşanması, vazgeçilmez gelişim ihtiyaçları, dünya standartlarında ve yerel piyasada verilen kalite ödülleri, örgütlerde rol dağılımlarının değişmesi, talepte yaşanan değişim ve teknolojik anlamda bilgi teknolojilerinin gücünün artması gibi değişimlerle açıklanabilir. Performans değerleme özünde personeli yönetme konusunda her ne kadar karmaşık bir görünüm sergilese de, değerleme yapmak hem personel, hem de işletme açasından önemli bir işleve sahiptir. İş görenler işletmede yaptığı katkılardan dolayı bunun kendine geri dönüşünü hem maddi açından hem de manevi açından karşılanmasını beklerler. Çalışma alanında değerlendirmeye tabi olunan personel, kendinden daha az performans sergileyen arkadaşıyla aynı düzeyde ele alındığında iş şevki kırılacak ve çalışma azmi azalacaktır. Değerleme sonuçları iş görenin eksikliklerini görmesi ve bu açından eksikliklerin giderilmesine yardımcı olma konusunda çalışana işık tutacaktır. Personeli işletmede tutan, onun güdülenmesini sağlayan ve işletmeye bağlılığını artırarak güven ortamı oluşmasını sağlayan çalışma performans değerlemedir.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul:2004 s.427



İşletme fonksiyonlarını yerine getirilmesinden sorumlu yönetici, hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda çalışanların katılımını sağlayarak, işletmenin ilerlemesi yolunda önemli kararları almalıdır. Arakların yapısı personel değerlendirme sonuçlarına göre şekillenecektir. Bu suretle insan kaynağının işletmeye alınmasından itibaren gelişim olanaklarının sağlanması, ödül ve ceza uygulamalarıyla gerekli düzeltici önlemlerin alınması konusunda gerekli kararların alınmasına olanak sağlar. Bir yönetici işletmesinde istenen başarı düzeyini yakalayabilmek için kaliteli çalışan almak, iş görenin gelişmesi için gerekli imkânları sağlamak yoluyla, yetenekli çalışanı daha önemli mevkilerde kullanmayı amaçlar. Bu nedenle iş görende var olan yeteneklerin varlığı performans değerlemeyle ortaya çıkarılmış olacaktır.<sup>91</sup>

Bir işletmede çalışanların değerlemeye tabi tutulması hem örgüt hem de çalışan açısından büyük önem taşımaktadır. Personel işletmeye katkılarının sonuçlarını görmek ister. Uygun yöntemlerin kullanılmaması sonucu iş gören, çalışmayan arkadaşının daha fazla değer gördüğünü fark ettiğinde motivasyonu düşer ve işine bağlılığı azalır. Yapılan değerlendirmeler personelin kendisini tanımaya olanak sağlamakla beraber, eksikliklerini giderme ve gelişim kaydetme yolunda da personele ışık tutar. Tarafsız olarak yerine getirilen personel değerlendirme, iş görenin adil bir ortamında çalıştığını düşünmesine yol açarak işletmeye bağlılığını artırarak, iş görene motivasyon kazandıracaktır.<sup>92</sup>

Personel performans değerlendirmeyle ulaşılmış olduğu sonuçları görmek kaydıyla, bunun işletme için öneminin farkına varmasını sağlar. İşletmelerde gerçekleştirilen performans değerlemenin amacı, çalışanı bütün özellikleriyle ele almak, kendi yeteneklerini ve işletmeye kazandırdıklarını bir üst düzeye taşımak ve bu konuda düzeltmeler yapılmasını sağlamak, herkesin üzerine düşen işlevleri üstlendiği bir kültür ortamı yaratmak, iş göreni sahip olduğu özellikleriyle bir bütün olarak ele almak, katkılarını ödüllendirmek ve yetersiz kaldığı yönlerin iyileştirilmesini sağlamaktır. Yapılan tüm bu uygulamalar

---

<sup>91</sup> Akçakanat, a.g.e. s.18

<sup>92</sup> Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul:2009 s.303

çalışanın güdülenmesini sağlayarak aynı zamanda örgüt genelinde de bir motivasyona neden olur. İşletmenin hedeflerinin yerine getirilmesi aşamasında, çalışanda var olan performans hakkında ortaya konulan olumlu ya da olumsuz düşünceler, bireyin kendini tanımasına olanak tanıyarak, iş görenin bir sonraki aşamalarda performans düzeyini ortaya çıkarmaya yardımcı olacaktır. Aslında iş gören için söylenen her düşünce, uygulanan her değerlendirme bireyin kendini geliştirmesi yolunda bir basamak olarak görülmelidir. İşletmelerde performans değerlendirme iş göreni geliştirmeye yönelik bir tutum geliştirilmesinin olanaklı kılarken, aynı zamanda örgüt bunu denetleme amacıyla da kullanabilir. İşletmelerde iş görenlerin işlerini daha iyi yapmalarına olanak sağlayan bilgileri sunan değerlendirme sisteminin amaçları şu şekildedir: <sup>93</sup>

- Çalışanların güdülenmesini sağlamak,
- Performansı istenen düzeye çıkarmak,
- İş görenin için gerekli eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Adil bir ücret dağılımına dayanak oluşturmak,
- İş görenin kariyer gelişimleri ve gelişim çalışmalarına ışık tutmak,
- İş göreni işe yerleştirme konusundaki yetersizlikleri tespit etmek,
- İnsan kaynağının işletmeye çekilmesi konusunda ilgili departmanın işlerini daha düzgün yapmalarını sağlamak,
- İşin oluşturulma aşamasındaki eksiklikleri belirlemek,
- İş görenin terfi edilmesi, ya da rotasyonu, ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve personeli işten çıkarma konusunda tarafsız olmak kaydıyla bunu kurallara bağlamak,
- Personelin var olan özel durumlarına değerlendirme sisteminde yer vermek kaydıyla, insan kaynakları uygulama alanına bu konuda ışık tutmak,
- Çalışanlar arasında iletişimin yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- Bilgilerin insan kaynakları yönetim alanında daha uygulanabilir olmasını sağlamak,
- İşletmenin tümünde ortaya konan performansla ilgili geribildirim alınmasına yardımcı olmak.

---

<sup>93</sup> Tunçer Polat, Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon, **Sayıştay Dergisi** Sayı:88/ Ocak - Mart 2013 s.89

İşletmelerde performans değerlendirme nedenlerini ve değerlendirmeyle ulaşılmak istenenleri şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>94</sup>

- Ücret için bir düzey belirlemekle beraber başarılı çalışana ödüllendirmek,
- İşletmeye uygun kalitede iş gören seçme işlemiyle işte yükselme ve transfer işlemlerini gerçekleştirmek,
- İş görenin çalışmasını sonlandırmak ya da bulunduğu pozisyonda eksik taraflarını belirlemek,
- Gerekli planların yapılabilmesi için envanterler hazırlamak,
- Eğitim ihtiyacı olan çalışana belirlemek,
- Çalışanların iletişimlerini düzenlemek kaydıyla, takım çalışması ruhunu güçlendirmek,
- Ast -üst arasındaki ilişkileri düzenlemek kaydıyla birlikte çalışma ruhunu aşılayarak ekip çalışmasını güçlendirmek
- Çalışanın sahip olduğu ilgi alanlarının belirlenmesi kaydıyla, organizasyonla uyumunun sağlanması,
- Çalışanın işindeki başarısı konusunda onu bilgilendirmek ve düzeltici önlemleri alabilmektir.

Bir işletmede performansın ortaya çıkarılması için kullanılan yöntemler herkese eşit davranmalı, motivasyon sağlayarak, karşılaşılan problemleri çözebilecek nitelikte, güvenilir bilgiler sunmalı, sürekliliği sağlanmalı ve çalışana alanına dahil etmelidir. Amaç çalışanın iş alanında yaşanan problemler konusunda düzeltici önlemler alınmasını sağlamak ve iş görenin sorumluluk duygusuna sahip olmak kaydıyla bir kültürel yapıya kavuşmaktır. Performans değerlendirme yönteminin temel unsurları; eğitim, iletişim, ölçme ve araştırmayı teşviktir. Performans değerlendirme sürecinde yönetimin bu sürece dâhil olması kaydıyla, sistemi anlamaları sağlanmalı ve kişilerin kariyer gelişimleri ile ilgili imkânlar açıklanmalıdır. Yapılan tüm faaliyetler sonucunda yönetici iş görene mutlaka geribildirim sağlamalıdır. Gerçekleştirilen performans değerlendirme sisteminin odak noktasını oluşturan iş gören bu sistemin dinamik unsurudur. Yapılan çalışmalar şu alanlarda iyileştirmeyi gerçekleştirmelidir:<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Önemli, a.g.e. s.35

<sup>95</sup> Önemli, a.g.e. s.40

- Yapılan performans ölçümü ve ücret konuları ayrı ele alınmalıdır. İletişimi temel alan performans değerlendirme iyileştirmeyi amaç olarak alır.
- Yapılan değerlendirmeler, sayısallaştırılabilir, objektif, gözleme ve sonuçlara dayandırılarak yapılmalıdır.
- Çalışma sonuçları geribildirim sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme işletme bünyesinde çalışan katılımını sağlayan bir anlayışa sahip olmalıdır.

#### **2.4. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

Her işletme, personelle ilgili tarafsız değerlendirme yaparak personelin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmalı ve bu yönde geliştirici uygulamalar ortaya koymalıdır. Personel Değerlemesi olarak da bilinen Performans değerlendirme; personelin niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğunu ve istek performansını araştıran bir analiz tekniğidir. Bir işletmede performans değerlendirme yöntemleri uygun kullanılmasının işletmeye olan katkıları ele alındığında değerlendirmeyi yapan yönetici, değerlendirilmeye tabi olunan çalışan ve örgütün tamamı için katkı sağlayan bir tutum sergiler. Bir işletmede her açıdan performans değerlemeye ihtiyaç duyulur. Bireysel açıdan ele aldığımızda psikolojik bir gereksinim olarak karşımıza çıkan performans değerlendirme, örgütsel düzeyde insan kaynakları için gereksinim duyulan bir özellik taşır. Bir örgüte mensup çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ne olduğunu bilmeleri, gelecek açısından onlara güdüleme kaynağı olarak geri dönecek ve çalışma alanında yol gösterici olacaktır. Çalışan ve yönetici açısından performansın değerlendirilmesi, tüm işletmeyi içine alan yargıya varılmasını sağlaması açısından önemli bir işleve sahiptir.<sup>96</sup>

Özetleyecek olursak bir işletmede etkin bir performans değerlendirmeyle, tüm işletmede için performans iyileştirmelerini sağlaması, bireyin başarılı ve başarısız taraflarını ayırt edebilmesini sağlaması, karşılaşılabilecek olumsuzlukları önceden ortaya koyması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve

---

<sup>96</sup> Ferecov, a.g.e. s.81-82

gelişme ihtiyacı olan personeli ortaya çıkarması bakımından birçok yarar sağlamaktadır. Buna ek olarak:<sup>97</sup>

- İşletme bünyesinde çalışan birimlerin işletme amaçlarını anlamalarına olanak sağlar,
- Değerlendirmeye etkili bir geribildirim sağlanır ve sorunların ortadan kalkmasına yardımcı olur,
- Çalışanın davranış ve yeteneklerine ilişkin ayna tutar,
- Organizasyonda verimliliği yükseltmekle beraber, daha karlı çalışılmasına olanak sağlar,
- Ücret planlaması yapılmasına yardımcı olmakla beraber, bunların gerçekleştirilebilir bir nitelik kazanmasına yardımcı olur.

İş gören açısından performans değerlendirme kişinin çalışma alanındaki yerini göstermesi açısından önemli bir işleve sahiptir. Yapılan değerlendirme sonuçları çalışana bir görüşme havasında aktarılmalı ve iş görenin eksik yönlerini görerek gelişimini hedefleyen bir çerçevede ele alınmalıdır. Bir diğer önemli işlevi ise; stajyere olan ihtiyacı belirlemesi, iş sonuçlarına göre şikâyet olup olmadığının değerlendirilmesi ve iş ilişkilerinin kuralcı bir tutumla önceden oluşturulmasına olanak sağlaması açısından önemlidir. Bu sayılan genel özelliklerle beraber, bireysel düzeyde hem yönetici hem de çalışan için ayrı ayrı birtakım avantajlara sahiptir. İşletmede performans değerlemenin işletme yöneticisinin çalışmalarına katkısı açısından birçok özellik sergilediğini görmek mümkündür. Bunlar şu şekildedir:<sup>98</sup>

- İşletmede çalışanların ve ilgili departmanların performansını artırma yolunda planlama ve denetim faaliyetlerinin daha etkin yapılmasını sağlaması,
- İş ilişkilerinin ast -üst arasında daha başarılı gerçekleşmesi,
- Çalışanın eksik yönlerini görmesini sağlayarak gelişimlerine ışık tutması ve bu anlamda onlara destek verilmesi,
- İşletmede iş görenlerin değerlendirilme sürecinde yöneticilerin kendilerini de tanımalarına olanak sağlaması,

---

<sup>97</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1994.s.91

<sup>98</sup> Akçakanat, **a.g.e.** s.10

- Yönetmel yeteneklerin artırılmasına yardımcı olmalıdır.

Performans değerleme uygulamaları sadece yönetim düzeyinde değil, aynı zamanda çalışan içinde önemli avantajlar yaratır. Bu katkıları şu şekilde açıklamak mümkündür:<sup>99</sup>

- Çalışanlar yöneticilerin beklentilerini öğrenmek kaydıyla, kendilerini nasıl değerlendirmeye tabi tuttıkları konusunda fikir sahibi olurlar,
- Başarılı ya da eksik kalan yönlerini öğrenirler,
- İşletme içindeki konumları hakkında bilgi sahibi olurlar,
- Aldıkları geri bildirimlerle kendilerine olan güvenleri gelişir ve motivasyon artışıyla işlerini daha severek yaparlar.

İşletmede gerçekleştirilen performans değerleme uygulamaları aslında genel olarak organizasyon için önemli avantajlar sunmaktadır. İş işleyişinde bir çok alanda katkılar sağlayan performans değerleme organizasyon için şu avantajları sağlamaktadır:<sup>100</sup>

- Genel olarak etkinliği artırmasıyla beraber verimlilik artışına da neden olur,
- Kaliteli bir hizmet ve ürün sunumu gerçekleştirir,
- Eğitim ihtiyacının ortaya konulması ve buna ayrılacak bütçe daha iyi belirlenmesine yardımcı olur,
- İnsan kaynakları alanında planlama konusunda gereksinim duyulan bilgilere daha kolay ulaşılır,
- Çalışanların gelişmeye açık taraflarının anlaşılmasına olanak sağlar,
- İşe gelememe ya da personel dönüşüm oranı gibi nedenlerle eksik kalan işgücü ihtiyacının karşılanmasına olanak sağlar.

Performans değerleme şu ana kadar saydığımız yararları yanında bazı dezavantajlara da sahiptir. Bunlar şu şekildedir:<sup>101</sup>

- İşletme içinde arkadaşlarıyla aynı değerlemeye tabi tutulmadığını düşünene iş görenin motivasyonu düşecektir.
- Kendisi hakkında yorum yapılmasını istemeyen personelin çalışma ortamında iş ilişkilerine zarar verebilir.
- Daha önceden yetersiz bir sistemle değerlemeye tabi tutulan personel, şu anki değerleme yöntemine önyargıyla yaklaşabilir.
- Değerlemeciler puanlama yaparken kötü not uygulamalarından uzak durmakta, bu durum ileride bir sorun olarak işletmeye dönüş yapmaktadır.

---

<sup>99</sup> Akçakanat, a.g.e. s.12

<sup>100</sup> Akçakanat, a.g.e. s.13

<sup>101</sup> Önemli, a.g.e. s.35

- Değerlendirme bazen objektifliğini yitirerek, yanlı ve ırkçı bir özellik sergileyebilmektedir.
- Etkili bir değerlendirme sisteminin işletmeye maliyetli olmakla beraber zaman kaybına neden olmaktadır.

## 2.5. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Bir işletmede uygulanan performans değerlendirme yöntemleri iş görenin tanınmasına yardımcı olarak, gelişimlerine ışık tutar. Yapılan çalışmaların daha bilimsel yöntemlerle yapılmasını sağlayarak uygulamaları düzenli bir biçimde ele alır ve çalışanla ilgili kanıların oluşturulmasına imkân tanır. Performans değerlendirme iş görenin iş alanına odaklanmasını sağlayarak, buna uygun tutum geliştirmesine yardımcı olmakla beraber, çalışanlarla ilgili kanılar oluşturmaya, kararları ortaya koymaya yardımcı sosyal bir uygulamadır. Performans değerlendirme bir iletişimdir, çalışanı güdüleme unsurudur ve olayların sosyal açıdan ele alınmasını sağlayan sosyal bir süreçtir. Bu nedenle tüm organizasyonun performansıyla bütünleştirilmelidir.

Değerleme sonuçları yöneticilerin ücret artışı, çalışanı terfi ya da işe devamlılığını sağlama yönünde kararlar almasına yardımcı olur. Bunun yanında iş görenin ödüllendirilmesi, transfer işlemleri ya da işine son verme uygulamalarına ilişkin kararların alınması konusunda yönetime yardımcı olur. Performans değerlemeye bağlı olarak maaş düzenlemelerinin yapılması ve bunun çalışanlar tarafından objektif olarak planlandığının anlaşılması, çalışanda motivasyonla beraber performans artışına neden olacaktır. Adil bir ücret aldığını düşünen, yönetici uygulamalarından hoşnut olan ve işinde yükselme elde edeceğini düşünen personelin işine bağlılığı ve buna ek olarak işinde kalma olasılığı artacaktır. Bu aşamada yetenekli çalışan piyasa ücret düzeyinde bir uygulamaya tabi tutulmalıdır. Tüm bunların yanında bir işletme performans değerlendirme uygulamalarıyla organizasyonun tamamında bütünleşmeye yardımcı olur.

Alt kademedeki yer alan yöneticinin çalışanı değerlemeye tabi tutmasıyla işte terfi olasılığını belirlemesi, iş görenin işletmeye duygusal açıdan bağlılığını

olumlu etkilerken, bu zorunluluk çalışan tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır. İş görenin işletmeye bağlılığı yapılan bu değerlemeden ve yönetimin kendisine olan tutumundan etkilenmektedir. Bir araştırmada 29 yönetici incelemeye tabi tutulmuştur. Çıkan sonuçlar organizasyona olan bağlılık ile performans değerlendirme işleminin pozitif yönlü bir iletişim ortaya koyduğunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan değerlendirme sonuçlarının çalışana aktarılması yoluyla bireyin ödüllendirilmesi, işletmeye olan bağlılık artışı sağlamanın yanı sıra doğru gerçekleştirilen prim uygulamaları da çalışanın işletmeye bağlılığı artırır. Bunun yanında işletmede duygusal açıdan bağlanma ve organizasyonun bir üyesi gibi davranma arasında kuvvetli ilişkiler geliştirilmesine olanak sağlar. Yapılan tüm bu uygulamalar, alınan kararlar organizasyon bağlılığını artırmaktadır. Bu açıdan performans değerlendirme sistemi psikolojik açıdan örgütsel psikoloji dalının araştırma alanını oluşturmaktadır. Yapılan geri bildirimler sayesinde, personelde gelişim kaydetmesi ve iş görenin irdelenmesi uygulamaların ortaya konulmasına olanak sağlamaktadır. Performans değerlendirme işin küçük parçalarına indirgenerek incelenmesini sağlayan iş analizlerinin uygulanmasını da kolaylaştırmaktadır. Tüm bu uygulamalar işletmenin tamamında performans artışının kaydedilmesine olanak sağlamaktadır.<sup>102</sup>

Bir işletmenin insan kaynağı ihtiyacını temin eden bölüm uygulama alanında performans değerlendirme için farklı yöntemler kullanılabilir. İşletme için kullanılması düşünülen performans değerlendirme yönteminin oluşturulması aşamasında yararlanılacak bilgi kaynaklarını belirlemek sorun yaratabilir. Çalışanın diğer arkadaşlarıyla karşılaştırılması, üst değerlemesi ve bireyin kendini değerlemesi en çok başvurulan kaynaklardır. Bunların yanına müşteriler de dâhil edilebilir.

Organizasyonların organik bir yapıya bürünmesiyle performans değerlendirme yöntemleri en alt düzey yöneticilerin tekelinde olmaktan çıkarak, çoklu bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Bir işletmede performansın ortaya çıkarılması üst değerlendirme olarak ele alınırken, aynı zamanda çalışanın

---

<sup>102</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayıncılık, 6.Baskı s.65



bireysel özellikleri, işine olan bağlılığı ve bunu tamamlayan başarı unsuru ve ileriye dönük performansı ile bir bütün olarak değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Bu kapsamda çalışanı bireysel açıdan ele almanın yanında organizasyonel düzeyde de davranışlarının ne olduğunun ortaya çıkarılması gerekmektedir. İşletmede örgütsel düzeyde sosyal bir ortamın oluşturulmasına yönelik davranışlar, çalışanlar arası yardımlaşma ,sosyal iletişimi ve işe bağlılığı artırma şeklinde sıralanabilir. Performans değerlemeciler ,değerlemeye tabi tuttukları çalışanı iyi gözlemlemelidirler. Eğer bir işletmede uygun bir performans değerlendirme sistemi kullanılıyor ve sistem etkili işliyorsa, ulaşılan sonuç o kadar etkili olmaktadır. Değerlendirmeyi yapan gözlemcinin başarısızlığı ne yazık ki sisteme mal olmaktadır. Değerlemeyi yapan kişinin yetersizliği, doğru ölçümlenme ve uygulamanın kaliteli oluşu üçgeni sonucun etkililiğini ortaya çıkarmaktadır. Değerlemeyi yapan kişiyi sahip olduğu özellikler performans değerlendirme sürecindeki başarısını, uygulamalarını ve güdüsel özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Uygulamalardaki hatalar halo etkisi yaratarak, önyargıların oluşmasına neden olur ve merkezi açıdan eğilim yanılığını ortaya çıkarır. Çalışanın başarılarının bir alan dışından diğer alanlara taşınarak aynı olduğu yanılığı işletmede halo etkisi yaratır. Aynı zamanda düzgün çalışanın bütün uygulama alanlarını aynı puanla değerlemeye tabi tutmak merkezi eğilimdir. Bir kişinin tüm kriterlerde 10 üzerinden 7 alması gibi.<sup>103</sup>

Aynı düzeyde çalışanların değerlemeye tabi tutulması ulaşılabilir sonuçlar elde edilmesini olanaklı kılar. İş gören tüm arkadaşlarıyla sürekli iletişim halinde olduğundan birbirleri hakkında davranışsal açıdan bilgiye sahiptirler. İş arkadaşlarının aynı düzeyde olmaları nedeniyle değerlemeye alınması, kilerin farklı özelliklerini ortaya çıkarmakla beraber uzun ömürlü bir uygulama özelliği sergileyerek kişilerin özelliklerine odaklanmaktadır. Ancak yapılan bu değerlendirme aynı seviyedeki iş gören ilişkileri açısından bazı sorunlar da ortaya çıkarabilmektedir. Çalışan kendisinin daha başarılı olduğunu düşünebilir. Arkadaşlarının değerlendirilmesi konusunda tarafsız davranmayabilir veya kendi arkadaşlarını departmanını daha başarılı

---

<sup>103</sup> Eren, a.g.e. s.145

değerleyebilir, onlara daha yüksek puanlar verebilir. Sıradanlaşmış uygulamalar ile kendisine kötü puan vermiş arkadaşına aynı kötü yaklaşımla geri dönüş yapabilir.

Sonuç olarak birlikte çalışan iş arkadaşlarının birlikte değerlendirilmeye tabi tutulması işletme açısından kabul edilmeyebilir. Çalışanın arkadaşlarının değerlendirme sonuçlarına göre yükselmesi sağlanır ve bu açıdan kişilere görev dağılımları gerçekleştirilebilir. Yapılan bir çalışmada 145 poli değerlemeye tabi tutulmuş, sonucunda gerçekleştirilen atamalar ve değerlendirme uygulamaları işletme için olumsuz sonuçlar yaratmıştır. Bir kişinin arkadaşı tarafından değerlendirilmesi objektif olmamakla beraber eşit bir dağılım sergilemeyebilir. Çalışanın iş arkadaşlarına verdiği tepki işletmede olumsuz durumlar yaratabilmektedir.<sup>104</sup>

İşletmede ücretin belirlenmesi yolundaki yapılan değerlendirme çalışmalarına göre bireyin gelişimini amaçlayan değerlendirme uygulamaları daha çok kabul görmektedir. Bu konuda iş görenlerin verdikleri tepki gelişim amaçlı uygulamalarda daha yapıcıdır. Kişinin tepkisi aslında daha önceden karşılaşmış olduğu değerlendirme sürecindeki motivasyon ve tatmin düzeyiyle ilgilidir. Daha önceki uygulamalardan memnuniyet duyan iş gören çalışma arkadaşlarının değerlemeye tabi tutulmasına sıcak bakacaktır. Eğer uygulama önyargılarla gerçekleştirilmişse çalışan diğer arkadaşlarının değerlemeye tabi tutulmasına olumlu yaklaşmayacaktır. Eğer aynı düzeyde gerçekleştirilen uygulamalar çalışan tarafından kabul görürse ve uygulamadaki samimiyet iş gören tarafından değerlendirilmenin kabul edilmesini sağlayacaktır. Tüm bu çalışmaların yanında ilk kademe amir tarafından kişisel düzeydeki farklılıklar ile gruba üyelik, görevler arasındaki uyum ve işletmedeki birimlerin performans değerlendirilmesine yaklaşımları katkılarının değerlemeye katkıları açısından ele alınmıştır. Görev açısından değerlendirme uygulamalarının sonuçları kişisel düzeydeki farklılıklardan etkilenmektedir. Grupların oluşturuluş şekli ve ilk kademe amir ile ilişkileri üst değerlendirme sonuçlarını etkilemektedir. Görevin değerlendirilmesi ve üst performans değerlendirme beraber ele alındığında, yapılan

---

<sup>104</sup> Uysal, a.g.e. s.54

tüm uygulama sonuçları kişisel farklılıklar tarafından şekillendirilmektedir. Üst düzeyin gelişimlerini olanaklı hale getiren oluşum ast değerlemesidir. Bu açıdan ele alınması gereken nokta liderin sergilediği davranışsal özelliklerdir. Bu açıdan mesela ast değerlemesi gerçekleştirildiğinde alt düzeyde yer alan amir davranışlarını bu doğrultuda şekillendirir. Ortaya çıkarılması hedeflenen performans düzeyleri, rol davranışları merkezden aşağıya doğru değerlendirilirken dikkate alınmazken, astın değerlemesinde odak noktayı oluşturmaktadır.

Yapılan bazı çalışma sonuçlarına göre ast -üst değerlemesinde olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Aynı zamanda ulaşılan sonuçlar birbiriyle benzer niteliğe sahip olabilir. Gerçekleştirilen uygulamalar ast üst arasındaki uyumu, iletişimi ortaya koyması açısından önemli olmakla beraber ölçme düzeyinin uyumluluğunu ortaya koyar. Bir işletmede gerçekleştirilen ast değerlemesiyle ileride gereksinim duyulan personel ihtiyacının belirlenmesinin yanı sıra bu durum üstlerin başarı yolunda aşama kaydetmelerine de yardımcı olur. Ast kendinden beklenen davranışların neler olduğunu bilmesi açısından eksikliklerini fark ederek bunların ortadan kaldırılması aşamasında alması gereken eğitim niteliğini belirlemesine de yardımcı olur. Bir işletme için aranan personel niteliklerinin ne olduğunu kavrayabilmesi açısından bireyde ast değerlemesi kendini değerlendirmesine yardımcı olmakta, sonuç olarak bu durum iş gören bulunmasını ve aralarından en uygun adayların seçilmesi şansını artırmaktadır.<sup>105</sup>

Değerleme ölçümünün kendi kendine boyutunda ele alınması objektif açıdan uygulamanın gerçekleştirileceğini ve özerk olarak kriter karşılaştırma yapabilmeyi olanaklı kıldığında çalışan performansının daha doru ölçümlerdir. Bu açıdan elde edilen sonuçlar çalışma ortamında etkililiği artırmak için diğer performans ölçme sistemleriyle karşılaştırma yapılarak sunulmalıdır. İş görenin önceden ölçülmüş performansı ve aynı düzey çalışma arkadaşlarıyla bir bütün olarak ele alınması bu uygulamaya örnek teşkil etmektedir.

---

<sup>105</sup> Bingöl, a.g.e. s.71

Yapılan bir çalışmada işletme alanında öğretim görevlilerinin kendilerini değerlemesi ve üstlerin yaptığı çalışma sonuçları arasında gözle görülür farklılık tespit edilmemiştir. Akademik personel yapılan bu çalışmada kendi kendilerini değerlemeyi daha başarılı bularak üst değerlemesinden daha iyi özelliklere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan bu değerlendirme uygulanmakta olan performans ölçümünün ortaya çıkardığı söylenmeleri ortadan kaldırmaktadır. Kendini değerleyen çalışan kriterleri daha objektif oluşturduğu için sonuçlar daha kabul edilebilir bir boyut kazanmaktadır. Öğretim görevlileri üst makamlarınca yapılan açıklamalarda kendini değerlendirme yöntemlerinin çalışanlar tarafından üst değerlemesine göre daha rahat kabul gördüğü belirlenmiş ve objektif oluşumlar sayesinde güvenilir bir uygulama ortamı oluşturulmasına zemin hazırlamıştır. Bu durum yönetim açısından kararların alınmasını kolaylaştırır. Kendi kendine değerlemenin ortaya çıkardığı kötü oluşumlar ortadan kaldırıldığında, iş gören bilgileri konusunda yönetim daha anlamlı bilgilere sahip olur. Bu açıdan bakıldığında örgütsel düzeyde performans değerlendirme süreci tüm sisteme entegre edilerek yapılacak görüşmeler, kendi kendini değerlemenin ortaya çıkardığı davranışsal boyutlar göz önüne alınarak oluşturulmalıdır.

Dünyaca ünlü General Electric firmasında aynı şekilde gerçekleştirilmiş olan uygulamada üst değerlemesiyle, kendi kendini değerlemenin ilişkilendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bir işletmede kendi kendine göre değerlendirme yöntemleri üst yönetim tarafından daha başarılı bulunmaktadır. Gerçekleştirilen kendini değerlendirme uygulamaları üstler tarafından daha kabul edilebilir bir özellik gösterir. İşletmelerde uygulanmakta olan kendini değerlendirme yöntemleri, gelenekselleşmiş anlayışın aksine başarılı bir iş performansı ortaya koymakta ve çalışanı bu yönde güdülenmektedir. Çalışmalar önceden kötü performans sergileyen çalışanda, geleneksel anlayışın aksi uygulamalara gidildiğinde motivasyon artışı yakalamasına imkan tanımaktadır. Daha önce performansı yetersiz olan çalışan, oluşturulan iletişim sonrasında performans artışı yakaladığı gözlemlenmiştir. Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar geleneksel yöntemlerle kendi kendine değerlendirme

uygulamalarının entegrasyonunun birçok olumlu sonuçlar yarattığını ortaya koymuştur.

Yapılan bu değerlendirme uygulamasıyla inceleme altına alınan personel ile inceleme yapan kişi iletişimini güçlendirmektedir. Gerçekleştirilen bu alışveriş kişiyi hangi görevin beklediği, performans düzeyinin ne olması gerektiği ve bunların taraflara kattıkları açısından değerlendirilmelidir. Sonuç olarak değerlendirmeye ilişkin kişiler kendilerini nelerin beklediğini bilirler, karşılıklı taraflar arasındaki problemler çözülür. Bireysel açıdan kendini değerlemeye alan personel sürece dâhil olarak, iş görenin değerlemeyi kontrolü kolaylaştırır. Bu durumdan daha olumlu sonuçlar elde etmiş olan çalışan yüksek motivasyonla, ortaya çıkacak durumu ve sonuçları daha rahat benimser. Bu açıdan üst değerlendirme yöntemlerine göre hala sorunları kendini değerlendirme yöntemlerinde daha az rastlanan bir durumdur. Bireysel çalışan personel biçin kendi kendini değerlendirme daha önemli bir işlevi yerine getirmekle beraber az rastlanan davranışsal niteliklerin ortaya konulması konusunda ölçütler sunar. Bunun nedeni olarak iş görenin var olan yetenekleri konusunda daha kapsamlı bilgiye sahip olması gösterilebilir. İşletme bünyesinde izlenen personel ile izlemeyi gerçekleştiren birbirinden ayrı görevleri yerine getirmektedirler. Bu açıdan çoklu değerlendirme yöntemlerinin ele alınması değerlendirme kararlarını oluşturulmasında daha geniş bir perspektiften olaya yaklaşmaya yardımcı olur.<sup>106</sup>

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, üst, ast, çalışanın aynı seviyedeki diğer arkadaşları ve bireyin kendisi performans için kullanılan kaynaklardır. Gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre aynı kademe iş görenler, üst ve kendini değerlendirme yöntemleri arasında negatif ya da pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Sonuçların negatif yorumlanıyor olması bilgi kaynaklarının farklı değerlendirme ölçütleriyle ele alınıyor olmasının sonucudur. Her değerlendirme kaynağında kriter olarak güçlü ve zayıf olduğu yönler mevcuttur. Eksikliklerin giderilmesi ve başarıların pekiştirilmesi aşamasında diğer kaynaklarla aralarında bir entegrasyon

---

<sup>106</sup> Uysal, a.g.e. s.62

sağlanmalıdır. Bu durum iş görenin doğru bir değerlemeye tabi tutulmasına imkân tanır. Bunun yanı sıra ölçümü yapılan iş görenin duruma karşı çıkışları yorumlanması gereken bir diğer konudur. İş görenlerin birbirine bu süreçte anlayışla ve adaletli yaklaşması gerekmektedir. Çünkü gerçekleştirilen tüm uygulamalar örgüt ve çalışanın içinde yer aldığı bir ortamda gerçekleştirilmektedir. Oluşturulan sükûnet ortamı performansla olan önyargıyı azaltarak değerlemenin daha kabul gördüğü bir ortamda gerçekleştirilmesini sağlayarak işlevselliğini artıracaktır. Bir değerlendirme yöntemi ne denli planlı ve dikkatli hazırlanmış olursa olursun negatif bir tutum, uygulamanın tüm geçerliliğini yitirmesine neden olacaktır.

Değerlendirme yapan kişinin tüm politik bakış açısı, güven ve sonuçları kavrayabilme yeterliliği, uygulamanın geçerliliğini etkiler ve değerlendirme yapan kişinin performans ölçümünü gerçekleştirilmesi yolundaki tüm düşüncelerini etkiler. İşletmelerde gerçekleştirilen performans değerlendirme yeterlilik ve kalite düzeyi, değerlendirmeyi yapan kişinin uygulama sürecine olan güven beklentisine, değerlendirmeyi ne kadar yeterli düzeyde gerçekleştirebildiğine, bunun geri dönüşüne ve elde ettiği sonuç kriterlerine bağlıdır. Ulaşılmak istene sonuçlar doğrudan performans değerlendirmeyle ilişkilidir. İncelendiğinde Performansın değerlendirilmesi ve uygulama sistemine güven arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı mevcuttur. Yaptığı değerlendirme uygulamalarının konusunda durumdan memnun olmayan izleyici, memnun olan bir değerlendiriciye göre daha olumlu bir inceleme yapmaktadır.<sup>107</sup>

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan negatif tutumlar, çalışanların değerlendirme uygulamalarının tatminsizlik algılamasına sebep olacaktır. Yapılan çalışmalarda değerlendirmeyi yorumlayan iş görenler negatif düşünceler sergileyeceklerdir. Performans değerlemenin uygulanabilir olup olmadığı konusunda çalışmada tutum yaratan performans değerlendirme uygulamaları, Aynı zamanda iş görenin işletmeye olan bağlılığı konusunda da sorunlar yaratacaktır. Bir değerlendirmede bunu değerlendirmeyi gerçekleştiren

---

<sup>107</sup> Uysal, a.g.e. s.66

kişinin tavır ve davranışları da değerlemenin uygulanabilirliğini etkiler. Sonuçların adil olması çalışanın motivasyonunu artırır. Değerleme aşamasında iş gören, üstünün kendisine olan davranışlarından ve eşitlik çerçevesinde gerçekleştirilen değerlendirme uygulamalarından yola çıkmak kaydıyla üst seviyede bir performans sergileyecektir. Performans değerlemeden tatmin olmayan ve onun adil olmadığını düşündüren bir uygulama olumsuz sonuçları ve başarısızlığı da beraberinde getirir.<sup>108</sup>

İşletmeye olumlu bir bakış açısıyla yaklaşan değerlemeci, işini gerçekleştirme yolunda daha fazla davranış sergiler ve güdülenmesi yüksektir. Değerleme sonuçları daha etkili sonuçlanır. Avrupa'da ve bizim ülkemizde kullanılan uygulamaları incelediğimizde aynı kriterlerin kullanıldığı görülmesine rağmen, personele sunulan ödüller farklılık gösterir. Ülkemizde yapılan uygulamalarda çalışanların % 84'ü, Avrupa'da ise %91'i performans değerlemeye tabi tutulduklarını söylemişlerdir.<sup>109</sup>

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme işlevleri, çalışana verilecek ücret tespitlerine yardımcı olmaktadır. Sonuçlar ışığında işini başarıyla gerçekleştiren personele terfi imkânı doğmaktadır. Bir üst kademeye taşınan personelin dolayısıyla aldığı ücretinde de artış yaşanacaktır. Bunun yanı sıra yılların birikimine sahip olma, alınan eğitim gibi bazı faktörler değerlemeye tabi tutulan personel için ücretini artırıcı bir işlev yaratmaktadır. Organizasyon içinde bu özelliklere sahip personelin daha yüksek performansla çalışacağı öngörülmektedir. İşletmede çalışana niteliklerinden dolayı sağlanan kademe artışları, net maaş ve ek ödemeler gibi uygulamaların yanı sıra çalışanın işletmede kalmasını sağlamaya yönelik ücret paketleri de mevcuttur.

Bu açıdan iş görenin performansını değerlemeyle sunulan ücret tarifeleri ilişkisi, alacağı ek ödemelere göre daha önemli bir işleve sahiptir. İş gören bu açıdan ücret tarifelerine daha olumlu yaklaşarak, bunun performans değerlendirmeyle bütünleştirilmesini beklemektedir. Bir iş görenin davranışlarında

---

<sup>108</sup> Eren, **a.g.e.** s.88

<sup>109</sup> Bingöl, **a.g.e.** s.75

bir bütünlük sağlanması konusunda yapılan bir çalışmaya göre, kişinin tavır ve davranışlarının değerlendirilmesi ile ilişkilendirilmesini, kazanılan uyumun personelin beklenilene göre uygun tavır sergilemesine bağlamaktadır. Kişinin sergilediği davranışlarla performans değerlendirmenin ilişkilendirilmesi uyum konusunda kişinin aldığı ücret artışı, kademe artışı ve işten atılma olasılığının azalması gibi oluşumlarla geri dönüş yapacaktır. Bunun yanı sıra, değerlendirme karşı oluşturulan tavır ve davranışlar ile değerlendirme arasında bir ilişki kurmak mümkündür. Doğru değerlendirme sonuçlarına göre oluşturulan iş gören kararları konusundaki uygulamaya, çalışanın da tavrı kabul edilebilir olacaktır. Bir işletmede davranışsal boyutta uyumun yakalanması hususunda, değerlendirmeyi yapan kişi açısından sürece ilişkin sergileyeceği davranışlar daha kabul edilebilir olacaktır. Değerleme yapan bireyin tavır ve davranışları, bireysel açıdan değerlendirme bu tür davranışlar oluşturulmasına neden olmaktadır.

Sonuçların güvenilirliğini azaltan kabul edilemez hususlar şu şekildedir: Performans değerlendirme aşamasında yüksek özellikli amirle çalışılması ve bu durumun değerlendirmeye net ölçümler kazandırması yoluyla hoşgörü ortamını ortadan kaldırmasıdır. Bir diğer konu ise, değerlendirmeyi yapan kişinin güdülenmeyi artırması yoluyla sonuçların kabul edilebilirliğini artırmasıdır. Bu açıdan yüksek motivasyon çalışanların performans değerlendirme konusunda bu işlevi yerine getiren uygulayıcı için bir istek oluşturulmasına olanak tanır.<sup>110</sup>

İş göreni değerlendirme konusunda çalışan değerlendirmenin güdülenmesini, organizasyona ilişkin bakış açısı ve değerlendirme konusundaki beklentileri şekillendirmektedir. Örgüte özgü var olan tutum ve yerleşik inanç bütünlüğü değerlendirme yapan bireyin motivasyon düzeyini artırır ve buna yönelik tavır sergilemesine neden olur. Değerleme sürecine ılımlı bir bakış açısıyla yaklaşan değerlendiricinin bu yönde davranış sergilemesine yardımcı olur. Tüm bu oluşumlar değerlendirme yapan bireyin işletmeye olan bağlılığının artmasına neden olmakta ve sonuçta işletme beklentilerine uygun

---

<sup>110</sup> Uysal, a.g.e. s.69



davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Bu aşamada alt düzeyde çalışanların değerlendirme sürecine dâhil olmalarıyla ilgili olarak bu durum onların tutumlarına da yansımaktadır.

İşletmeyi ilgilendiren hedefleri kimin belirlediğinden tutunda, değerlendirme sürecinde kimin daha katılımcı olarak yer aldığına ve astların sorunlarının ele alınışı konusuna kadarki tüm uygulamalar katılımın daha geniş alana yayılmasını sağlamaktadır. İletişimin sağlandığı ortamlarda astlar fikirlerini ilk görüşmede amirinden fazla söz almak kaydıyla ortaya koyarsa, performans değerlendirme süreci içerisindeki katılımın oranında bir artış gözlemlenecektir. Bu açıdan sürece dâhil olan personelin bağlılığı artar ve süreci destekler. Sonuçta üst düzey bu durumdan olumlu sonuçlar elde ederek, performansın ölçümü konusundaki güvenilirlik ve etkililikte artış kaydedilecektir. Bu açıdan kısmi de olsa çalışanın kendi kendini değerlemesine yer verilmelidir. Bu çalışma işletmede bu sürece dâhil olma konusunda isteği artıracak ve çalışan kendisine yöneltilen eleştirileri kabul edebilir bir özellik sergileyecektir.<sup>111</sup>

Değerleme güvenilirliği açısından süreç açısından ele uygulanan politikalar, süreç ve organizasyonun katılımı gibi hususlar durumu etkilemektedir. İş görene mutlaka performans konusunda standartlar verilmesi, bu konuda onun düşüncelerinin sorgulanması ve kendisine geri besleme yapılması gibi uygulamalar ile kendini değerlendirme ortamının yaratılması, herkese eşit bir performans standartlarının uygulanması konusunda kararlı davranılması değinilmesi gereken diğer uygulamalar olup ve sonuçların etkinliğini artırmakla beraber, sisteme performans artışı kazandırır. Bu performans ise süreçteki güdüsel oluşumlardan etkili iletişimin sağlanıp sağlanmamasından ve uygulama süreçlerindeki sosyal oluşumlardan etkilenir. Bir organizasyonda iş görene karşı sergilenen tavır, kişinin beklediği eşitlik ve amirin destek durumu sürecin oluşumunda etkilidir. İşletmeyle uyumlu tutum sergileyen personel, kendilerinin değerlemesi aşamasında başarılı sonuçlar sergilemektedir.

---

<sup>111</sup> Bingöl, a.g.e. s.95

Personelini değerlendiren amir de yine aynı şekilde yüksek puan uygulamalarıyla değerlendirme sonuçlarını oluşturacaktır. Çalışanın uyumsuz bir özellik sergilemesi sonuç olarak yapılan puanlamada düşük sonuçlarla karşılaşmasına yol açacaktır. Bu çalışan grubu davranış değişikliğine gitmeme konusunda inatçı bir tavır sergilediği için bu şekilde sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kendi birimi içerisinde değerlemeye tabi tutulan bu iş gören açısından sonuçlar hemen hemen hepsinde amirlerinin yaptığı değerlemeye göre aynı çıkmaktadır. Tutumlarını değiştirme yoluna giden personel değerlemesinde ise aldığı sonuçlar aynı çalışma alanındaki arkadaşlarından farklı çıkmaktadır. Çünkü davranış değişikliği sergilemiştir. Bu tutum işletmeye olan bağlılığın bir ölçütüdür ve duygusal açıdan işletmeye yaklaşan personel bu ortamdan kopmak istemeyecektir.<sup>112</sup>

İşletmede etkinlik artışı yakalanması hususunda performans değerlendirme, güdülemenin gerçekleştirilmesi, yetkinliklerin artırılması, performansı üst düzeyde bir örgütsel kültür oluşturma anlamında, kimlere kademe artışı gelip, kemlerin işine son verileceği uygulamalarına konularında işlevi büyüktür. Performans sonuçlarına ulaşma konusunda, geri beslemeler sağlayan performans değerlendirme sistemi, işletmenin hedeflerine ulaşması, değerlendirme konusunun etkin olarak gerçekleştirilmesi hususunda amirin eğitime tabi tutulmuş olması gibi uygulamalar değerlemenin ortaya koyacağı sonuçların kalitesini artırmaktadır. Yapılan değerlendirme uygulamaları sonucunda bireylere verilen ödüller onların motivasyonunu artırarak, değerlemeye olan inançlarını artırmakla beraber işletme için performans değerlemenin gerekliliğini ortaya koyar.

Bir değerlendirme sisteminin ödüllendirme ile ilişkilendirilmesi performansı değerlemenin başarı ile sonuçlanmasına katkıda bulunur. Çalışana verilen armağanlar, bireyi geliştirmesinin yanı sıra yöneticiye çalışanların davranışlarını denetleme imkânı sunar. Bu açıdan bakıldığında aslında ödüllendirme insan kaynakları işlevsel alanının bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Uysal, a.g.e. s.72

<sup>113</sup> Uysal, a.g.e. s.76

Çalışanların yeni alanlara açılma konusunda istek oluşturulmasını sağlamak ve onlara katkıları açısından bilgi verilmesini sağlama bakımından performans değerlendirme aslında problemlili bir uygulama sürecidir. Yapılan değerlendirmeler konusunda çalışana geri bildirimde bulunulmalıdır. Yoksa işe yaramayan veriler ve işlevselliği sergilemeyen sayılarla karşı karşıya kalınmış olacaktır.<sup>114</sup>

Bir işletme için performans değerlendirme için bir sistemin oluşturulması ve buna işlerlik kazandırılması aslında kolay bir uygulama değildir. Bu açıdan işletmenin kültürel yapısıyla uygunluk sergileyen bir sistemin oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Sıradan bir sistem uygulamak yerine bu konuda hiçbir atılımda bulunmamak daha iyi bir tercih olacaktır. Bu sistemin varlığına kavuşmak belirli bir sürecin oluşturulması ve bu bakımdan ön girişimlerde bulunulması gerekmektedir. Kurulacak sistemin kimler tarafından uygulamaya konulacağı, bu hususta kimlerin değerlendirileceği ve zaman aralıklarının ne olacağı, ne zaman uygulanacağı ve hangi yöntemlerle çalışılacağı konusunda herkes tarafından anlaşılabilir bir özellik sergilemesi gerekmektedir.<sup>115</sup>

İşletmeler açısından ele aldığımızda çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kullandıklarını görmekteyiz. Bu açıdan hani yöntemin kullanıldığı fark etmeksizin amaç, belirlenen zaman aralığında çalışanın davranışlarını ortaya çıkarmak, başarı durumunu gözlemlemek ve buna ilişkin değerlendirmesinin kaydedildiği bir süreçtir. İşletmede performans değerlendirmeye başlamadan önce hangi ölçütlere göre bu işlemin yerine getirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Sürecin başarısı, iş görenler tarafından bu sistemin benimsenmesine bağlı olmakla beraber, başarıyı ölçme konusunda objektif ölçütlerin kullanılması gerekmektedir. Kriterlerde belirlenmesi aşamasında olması gereken özellikler şunlardır:<sup>116</sup>

- İşletmede sonuçları ölçmeye odaklanmalıdır ve bunu sağlamalıdır,
- İş gören önceden ne yapılacağı konusunda bilgilendirilmelidir,

---

<sup>114</sup> Fındıkçı, **a.g.e** s.337

<sup>115</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.162

<sup>116</sup> Şimşek ve Öge, **a.g.e.** s.151-152

- Sayısallaştırılabilir ve tarafsız olmalıdır
- Önyargı içermemelidir,
- Sunulan ölçütler doğru ve gözlemle ortaya çıkartılmış olmalıdır,
- Tüm performans oluşumlarını içermelidir,
- Performans ölçütleri kurum kültürüyle uyumlu olmalıdır.
- İşe ilişkin belirlenen ölçütler, özel yaşamı içeriğe dahil etmemelidir,
- Ölçütler işletme başarısını gözeterek oluşturulmalı ve beraberinde ödül uygulamalarını içermelidir,
- Çalışanlardan var olan yöneticilik özelliklerini ve lider ruhlarını ön plana çıkarmaya yardımcı olmalıdır,
- İşletmenin müşterilerinin çalışana ilişkin bir bakış açısı oluşturmasına olanak tanınmalıdır,
- Ölçütler oluşturulurken örgütün beklentileriyle tutarlı bir özellik sergilemelidir.
- Çalışan davranışları, ulaşılan sonuçlar kadar öneli olmalıdır.

Bir işletmede performans değerlemenin başarısı oluşturulacak kriterler ve bu kriterlere ilişkin bütüncül bir yaklaşımın sergilenmesine bağlıdır. Kriterlerde iş gören açısından şu tür bilgilere yer verilmektedir. Çalışanların mutlaka hani alanda görevlendirileceğinin belirlenmesidir. Bir diğer önemli konu ise bu görevlendirmenin nasıl gerçekleştireceğidir. Buna performans kriterleri ile ulaşmak mümkündür. Ortaya konan kriterler hem ölçülebilir bir özellik taşımakta hem de sürece dâhil nitel bilgiler sunmaktadır. Bu açıdan ölçütlerin sayısal değerlerle ifade edilmesi ölçülebilir olmasını, aynı zamanda uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır.<sup>117</sup>

Değerleme uygulamaları mutlaka bir plan çerçevesinde oluşturulmalıdır. Bu aşamada değerlemenin kimlere yapılacağı, bunun uygulayıcılarının kimler olacağı, hangi yöntemlerden yararlanılacağı gibi soruların aydınlatılmasına da yardımcı olacaktır. Bu süreçte şu işlemler sırayla gerçekleştirilmelidir:<sup>118</sup>

- İşletme için amaç belirlemek,
- İş küçük parçalarına ayırıp analiz etmek ve bu doğrultuda görevlendirmeyi gerçekleştirmek,
- Bireysel beklentileri ortaya koymak

---

<sup>117</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. s 113

<sup>118</sup>Tunçer, a.g.e. s.97

- Hangi ölçütlerin kullanılacağını belirlemek
- Değerleme yöntemini seçmek
- Ulaşılmak istene performansla, elde edileni karşılaştırmak ve
- İş görene geri beslemelerle dönüş yapmaktır.

### 2.5.1 Değerlendirme Standardının Saptanması

Bir işletmede performans kriterleri ast - üst fark etmeksizin her düzey için işletme neye ulaşmak istediğine karar vererek bu hususta çalışanları nelerin beklediğini ortaya kayması gerekmektedir. Bir diğer aşamada ise çalışanlar bu duruma ulaşma konusunda neleri yapmaları gerektiğine değinilmelidir. Bu aşamada performans değerlendirme aslında bir işin nasıl yapılması gerektiği konusuna yardımcı olmaya çalışır. Aslında değerlendirme kriterleri sözel ve sayısal niteliklere sahiptir. Sayısal içerikte işin yerine getirilmesi için gerekli zaman aralığı, yapılan yanlışların sayısı, görüşme gerçekleştirilen müşteri sayıları gibi ölçütler yer alır. İşe ilişkin kalite, ulaşılan verilerin yorumlanabilme niteliği gibi nitelikler ise kalitatif teknikler arasında sayılabilir. Bir işletmede performans değerlendirme yapılabilmesi için Erdoğan'a göre mutlaka kriterlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu standartlar; kabul edilir, farklı değerlendirme açısından her iki taraf için de kabul görmüş bir nitelik sergilemesi gerekmektedir. Sonuç olarak bu oluşumlar değerlemenin uygulanabilirliğini yükseltecek nitelikler sergilemektedir. İşletmede işin küçük parçalarına ayrılması yani analizi ve buradan yola çıkan suretiyle iş tanımlarının hazırlanması performans değerlendirme sürecinin oluşturulmasına ayna tutar. Buradan yola çıkarak genel kriterler, performans standartlarının belirlenmesi konusunda yardımcı olacaktır. Aynı zamanda organizasyona uygun olarak hazırlanmış değerlemede, iş ile ilgili bilgilere yer verilmeli, genel oluşuma yönelik iş akış şemalarıyla ve işletme politikasıyla uyumluluk sergilemelidir.<sup>119</sup>

İşletmede performans değerlendirme uygulamaları açısından işle ilgili analiz çalışmalarının ortaya konulması buradan yola çıkmak suretiyle tanımlamalara yer verilmesi gerekmektedir. Bir işletmede iş analizleriyle işin

---

<sup>119</sup> Tunçer, a.g.e. s.51

küçük parçalara ayrılması ve iş görenden bu süreçte neler beklendiğinin tanımlanmasıdır. İşletme açısından personelin taşınması gereken özelliklere bir nitelik kriteri oluşturmamak çalışanın başarısını ölçme hususunda yardımcı olamaz. Çalışanların beklentilerinin karşılanması açısından eşitlik duygusu içinde işlevlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlaması ve adaletli bir ölçümün varlığı için iş in analiz edilmesine büyük ihtiyaç vardır. İş analiz etmek aslında o alanda detaylı bir araştırma yapmak anlamına gelir. Bu anlamda işletmenin her düzeyinde iş içeriği belli bir sisteme oturtulmuş olunur. İş analizlerinden yola çıkmak kaydıyla iş tanımları oluşturulur. Bu tanımlalar işe ilişkin çeşitli süreçleri içinde barındıran bir uygulamadır. Bu aşamada yapılması gerekenlere kısaca değinilir ve işin uygulanması için ihtiyaç duyulan çeşitli malzemelerin teminine ilişkin açıklamalar bulunur. Kriterlerin başarısı şu özellikler tarafından şekillenmektedir.<sup>120</sup>

- **Spesifiklik** : İş görenlerin kendilerinden beklenenlerin ne olduğunu bilmesidir.
- **Ölçülebilirlik** : Kriterler eğer nicel olarak hazırlanmışsa ölçümleri gerçekleştirilebilir. Performans ölçümünde nicel teknikler işletmeyi başarıya ulaştırmayacaksa nitel ölçütlere de yer verilebilir.
- **Gerçeklik** : Ortaya konan kriterler, çalışanlar için ulaşılabilir bir özellik sergilemelidir.

### 2.5.2 Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

Bir işletmede değerlendirme işleminden önce değinilmesi gereken konu ,başarım için neyin ölçüt kabul edileceğidir. bu konuda bunun ölçülmesi yoluyla açığa çıkarılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi çeşitli ölçütlerin varlığını da gerektirir. Bu aşamada çalışan var olan çalışma durumuyla kendinden beklenen kriterlere ulaşma konusunda kendi içinde bir değerlendirme yaparak işlevselliğini ön plana çıkarmaya çalışacak ve başarısı buna göre belirlenecektir. Sonuç olarak çalışan istenen hedef değerleri yakaladıysa başarılı, bu ölçütleri yakalayamadıysa verimsiz kabul edilecektir. Bu açıdan işletmeye özgü kriterler performans ölçümünün gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşır. Değerleme sürecine dahil olması gereken ölçütlerin neler olduğunun belirlenmesi tüm çalışanlar tarafından beklenen bir

---

<sup>120</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e. s.164

davranıştır. Bu açıdan kullanılan kaynaklar arasında personele ışık tutan uygulamalar iş analizler, tanımları ve iş gören özelliklerinin yer aldığı çizelgelerdir. İşin iyi ayrıntılandırılması, yani analizi ile üstlenilmesi gereken sorumluluk alanları konusunda belirleyicidir. Her durum sayısallaştırılabilir nitelikte aynı zamanda bazı niteliksel uygulamalara da açık olmalıdır. Çalışan bu çerçevede iyi-kötü, ya da kötü -iyi sıralamasına tabi tutulur. Sayısal içerikli olan değerlendirme yargılar oluşmasına neden olabilir.1 ile 100 arasındaki bir puanlamada 95 ile 100 arasındaki farkı anlamlandırmak pek mümkün olmamaktadır. Ayrıca yeteneklerin bu şekilde ölçüler bağlanmasına pek olumlu yaklaşılmamaktadır. Performans değerlendirme konusunda kriterler alt kriterlere ayrılmakla beraber iş içeriğine yönelik bilgi sunarlar. Bu kriterler şunlardır:<sup>121</sup>

- İşin içeriği(nitel/nicel olarak)
- İş ile ilgili bilgi düzeyi ve sergileyebildiği nitelikleri
- Kişisel nitelikler
- Çalışanın iletişim ve tutumları
  - İşletme için ölçütlerin oluşturulması konusunda şu hususlara dikkat edilmelidir:<sup>122</sup>
- Performans ölçütleri işe uygun ve yükümlülüklerle bağlantılı olmalıdır. Eleman ve yönetim basamakları için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Değerleme ölçütü belirlenirken işin yanı sıra personelin davranış şekillerine de dikkat edilmelidir.
- Standartlar herkesin anlayabileceği şekilde açık hazırlanmalıdır.
- Sayı olarak onu geçmemelidir.

### 2.5.3 Değerlendirme Yönteminin Tespiti

Kaynakları incelendiği zaman bu konuya ilişkin farklı yazım dillerine ulaşmak mümkündür. Bir işletme için kabul edilebilir bir yöntem işin gerektirdiği göreve ve kullanım alanlarına göre farklı özellikler gösterebilir. Kaynaklarda performans değerlendirme geleneksel (klasik) ya da güncel (modern) olarak nitelendirilmekle birlikte, bireyler arası karşılaştırmaya olanak tanıyan, ortak bir ölçüm standardı ortaya çıkarmaya dayalı ya da kişisel açıdan

---

<sup>121</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul:2004 s.184

<sup>122</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.162-163

performans ölçümüne olanak tanıyan uygulamalar şeklinde sınıflandırılabilir. İşletmelerce benimsenmiş olan performans değerlendirme yöntemleri, organizasyonun kültürel özelliklerini karşılayabilecek bir niteliğe sahip olmalıdır. Kullanılan her uygulama kendi içinde olumlu ve olumsuz sonuçlar barındırır. Bunlar arasında hangisinin seçilerek uygulanacağına karar verilirken, yöntemin uygunluğu, neyi ortaya sunduğu gibi oluşumlarına dikkat etmek gerekmektedir. Uygulamada kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>123</sup>

- **Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım** : Uygulama değerlendirmeler, bir çalışanın performansını diğer iş görenle karşılaştırması sonucunda elde edilir. İş görenler aralarında karşılaştırılma yapılması yoluyla başarı düzeylerine uygun olarak gruplanabilir. Bu yaklaşımla geliştirilmiş uygulamalar aşağıda belirtilmiştir.<sup>124</sup>
- **Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method)** : İş gören açısından performansının ortaya çıkarılması aşamasında geçerliliğe sahip en eski ve anlaşılması en kolay yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara yapmaya olanak sağlayan bir yaklaşımdır. Uygulama değerlendirilecek kişilerin adları, gelişmiş güzel bir kâğıdın soluna yazılır. Üste yüksek ve düşük değer taşıdığına inandığı kişilerin adlarını da kâğıdın sağ tarafına, en alt kısma yerleştirilmesi beklenir. Sonradan değerlendirici, kalan adları bir bir değerine göre yazılmış olan iki isim aralığına yerleştirilir. Bu şekilde değerlendirme cetveli oluşturulur. Bu yöntem, iş göreni, yalnızca genel başarısı, işletmeye katkısı vb. gibi bir uygulamaya bağlı olarak karşılaştırmaya imkân sağlaması, iş görenleri nicel değerlendirememesi, başarı ölçütlerini saptayamaması ve birçok çalışanın hangi sıraya gireceğinin anlaşılabilmesi açısından kullanılabilirliğinin olmaması gibi nedenlerle eleştirilmekte ve uygulanabilirliği sınırlı bir alanda yer bulabilmektedir.
- **İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparisons)** : Yaklaşım kişilerarası karşılaştırmalara yönelik bir yaklaşımdır. İkili karşılaştırma da olduğu gibi ilk olarak iş görenin adları bir kağıda ya da karta yazılır. Sonradan ,çalışan diğer iş gören ile bir bir karşılaştırılarak başarılı olan iş görenin adının karşısına ayırıcı bir işaret uygulanır. Bu karşılaştırma işlemi

---

<sup>123</sup> Helvacı, a.g.e. s.158

<sup>124</sup> Helvacı, a.g.e. s.160



işletmede çalışan bütün iş görenler uygulandıktan sonra adları karşısına uygulanan işaret sayılır ve bu işaret niceliğine bakılarak personel sıralamaya tabi tutulur. Karşılaştırılan iş görenler sayıca çok olduğunda sayıca fazla karşılaştırmanın yapılması ve her aşamada yeni bir uygulama sonucuna ulaşılacak istendiğinden yöntemin uygulanabilirliği oldukça uzun bir sürenin varlığını gerektirir. Bu anlamda kendi içinde sıralamaya tabi tutulmuş personel açısından çalışanların birbirlerinin başarıları konusunda fikir sahibi olamayışlarıdır.

- **Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)** : Uygulama kişiler arası değerlemeye yönelik uygulamalar içerisinde yer almaktadır. Yönetimin uygulama alanını incelediğimizde değerlemeye tabi tutulan kişilerin başarılı veya başarısız olarak bir alana yığılmasının önüne geçilmemesi amaçlanmaktadır. Çalışanın bu yöntem içerisinde uygun bir dağılım sergilemesine olan bağlılıktan kaynaklı değerlemeye tabi tutulan personel 5'li veya 4'lü bir ölçeklendirme yöntemine göre uygulamaya dâhil olur. Değerlendirmeyi yapan kişi personelin yüzde onunu en yüksek değerde, yüzde yirmisini bir sonraki değer aralığında, yüzde kırkını ortalama, yüzde yirmisini sonraki aşamada yer alan düşük değerlerde, yüzde onunu ise en düşük rakamsal boyutta şeklinde gruplandırmak mümkündür. Bu yöntem kullanılabilirliği açısından tercih edilmesinin yanı sıra, iş göreni kayırmayı engelleme, daha kapsamlı olarak çalışanı değerlemeye olanak sağlaması gibi birçok önemli işlevi yerine getirir. Bunun yanı sıra ufak gruplar üzerinde uygulanamaması, tüm çalışanların başarısına rağmen değerlendiriciyi yüzde onluk bir dilimde de olsa başarısızdır ibaresine zorunlu kılması gibi uygulamalar yöntemin olumsuz uygulama alanlarını oluşturmaktadır.

Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım: Bu uygulama çalışanları kendi içinde özerk olarak yapması gereken iş uygulamaları içinde değerlendirir. Kullanılmakta olan yöntemler farklı özellikte ve ancak ortak kullanım amacına uygun olarak belirlenmiştir.<sup>125</sup>

- **Grafik Dereceleme Ölçekleri (Graphic Rating Scales)** : Bu yöntem değerlendirme sürecinde kullanılan en eski, ancak en tercih edilen uygulamalardan biridir. Bu ölçekleme yönteminin özelliklerine değinmek

---

<sup>125</sup> Helvacı, a.g.e. s.163

gerekirse, kullanılan yöntem performans kriterine göre farklılıklar sergilemektedir. Bu ölçeklerin ortaya çıkarılması aşamasında yapılması gereken öncelikli iş ,işin analizi yoluyla performans açısından ,işteki kalite, miktar gerekli olan bilgisel donanım ,işte sürekliliği sağlamak, kurallara uygun davranış sergileyebilme iletişime açık olma, beklenen davranış şekillerini sergileyebilme, (çalışkan, güvenilir, dürüst) gibi ölçütler ""yetersiz“ “yeterli“, ve “mükemmel“ şeklinde sınıflandırılır. Uygulamada bu nitelendirilmelere bir har yâda bir sayı verilir. Sıralamaya tabi olunanları sayısallaştırarak puanlama yöntemiyle çalışanın başarısı ölçülebilir bir nitelik kazanabilir. Yöntemde belirlenen aralıklar çalışanın hangi aralıkta yer alacağını belirlemesi açısından önemlidir. Aynı zamanda her düzeyin puan aralıkları olduğundan, sonuçta işaret konulmuş puan aralığındaki rakamların toplanması yoluyla çalışanın başarı puanına ulaşılır.

- **Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales-BARS)** : Bu ölçekleme yöntemi davranışsal olarak performansı irdelemeyi hedefleyen bir yöntemdir. Davranışa dayalı ölçekleme yöntemi 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilmiş olur yöntemine Davranışsal Beklenti Ölçekleri de denilmektedir. Bu uygulama çalışanların tüm işlevleri yerine getirme hususunda amaçlanan performans düzeyinde yerine getirilmesini sağlamak ve bu açıdan bireysel özelliklere bağlı kalmadan hangi düzeyde işin yerine getirilebildiğini ölçmeyi amaçlayan bir yöntemdir.
- **Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales)** : Bu yöntem davranışsal beklenti uygulamalarının problemleri yok etmek amacıyla ortaya konulmuş bir uygulamadır. Uygulamada amaç iş görenin gerçekleştirmesi gereken davranış standartlarına bağlı kalmaksızın, gözlemsel davranış şekillerine göre değerlemeye tabi tutulmasıdır.<sup>126</sup>
- **Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incidents Method)** : Kritik yöntemde değerlendirme yapan kişi çalışanı doğal ortamında gözlemek yoluyla başarılı ve başarısız yönlerini ortaya çıkarır ve bunu kayıt altına alır. Bu uygulamalar çalışan davranış sonuçlarını ortaya koyan olumlu ya da olumsuz özelliklerini ortaya çıkaran uygulamalardır. Bu uygulamalar çalışma alanı ile iş gören davranışını bütünleştiren bir nitelik sergiler. Tüm değerlendirme ölçütleri

---

<sup>126</sup> Helvacı, a.g.e. s. 165

bireyin nitelikleri yerine ortaya koymuş olduğu davranış standartlarına göre şekli almaktadır. Bugün bu yöntem güncelliğini yitirmiştir. Bunun nedeni uygulamada iş gören birisi tarafından devamlı izlenip hakkında notlar alan değerlendiricinin varlığından rahatsızlık duyacaktır. Aynı zamanda bu uygulama yönteminin bireyin performansını ortaya koyma aşamasında ne kadar işlevselliğe sahip olduğunun bilinmemesinden ötürü performanslar arasındaki değişiklikleri belirleyememesi açısından işlevselliği çok fazla değildir.

- **Ağırlıklı Kontrol Listesi (Weighted Checklists)** : Uygulama alanında ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim şeklinde nitelendirilen farklı boyutları vardır. Ağırlıklı kontrol listesi uygulamalarını incelediğimizde işin yerine getirilmesini sağlayan birçok tanımlamaya rastlamak mümkündür. Uygulamanın bütün aşamalarını içeren cümlelere değerler verilmeye kaydıyla (0-10) ölçme alanı tanımlanmış olunur. İşletme başarısına katkısı en çok olan kişinin davranışsal özellikleri işletmeye katkıları açısından puanlanır. Bu aşamada bireyin davranışlarının tanımlanması sürecinde bazı hususlara dikkat edilmelidir. Sadece kriterlere bağlanan ve belirsizlik sunan anlatımlardan uzaklaşılmalıdır. Değerlemeyi yapan kişi kâğıtta yer alan ölçütlerin ne işe yaradığının farkında olmadan kendince olumlu değerlere işaret koyar.

Buradan yola çıkmak kaydıyla değerlendirme yapan kişinin hangi ifadenin önemli olduğu konusunda olaya önyargıyla yaklaşımları engellenir. Sonrasında ifadelerin karşısındaki puanlar toplanarak kaydıyla bireysel açıdan performans düzeyine ulaşılmış olunur. Cümleler sadece bir düşünceye odaklanmalıdır. Kişilerin anlayabileceği bir anlatım yapılmalıdır. Olumsuz durumlar elenmelidir. Ortaya konan düşünceler herkesin anlayabileceği düzeyde açık ve anlaşılır olmalıdır.<sup>127</sup> Bu yöntem uygulama alanında kontrol listeleri beklenen şekilde tasarlandığına olumlu sonuçlar içeren bir uygulamadır. Değerleme yapılırken sübjektif olmaktan çok davranışların gözlemlenmesi üzerine yoğunlaşılır. Sonuç olarak ortaya çıkması muhtemel hatalar azaltılır. Bu yöntemde tam anlamıyla kimlerin değerlendirileceğine ilişkin listeni oluşturulması ve bunun uygulamasının uzun bir zaman dilimine mal olması bu yöntemin dezavantajlarını oluşturmaktadır.

---

<sup>127</sup> Helvacı, a.g.e. 166

- **Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)** : Bu yaklaşım işlerin planlanması için üzerinde çalışılan bir yöntem olup, yöntemle ilgili işlevleri şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>128</sup> Bu uygulama iş gören ve yönetim kademesinin birlikte hareket etmek kaydıyla geleceğe dönük hedefleri beraber gerçekleştirdikleri, elde edilecek sonuçları birlikte yorumladıkları ve amaçlara ne kadar ulaşıldığını tespit ettikleri bir tekniktir. Elde edilen durumlara ilişkin değerlendirme yapılması aşamasında iş gören ve yönetim birlikte hareket etmek kaydıyla kişisel düzeyde işlevselliğin ne düzeyde gerçekleştirildiğini anlamaya çalışırlar. İşletmenin ulaşmak istediği hedefleri çalışanın performans kriterlerinin belirlenmesinde yol göstericidir.

Personel incelemeye alındığında ölçüt olarak aslında bu hedeflere ne kadar yaklaşıldığına bakılır. Bu yöntem her çalışanı aynı şekilde değerlendirmek yerine bireysel özelliklerini ele alarak değerlemeye tabi tutar. Amaçlara göre yönetim uygulamalarında planlama, güdüleme ve başarı değerlendirmeyi sağlayan bir takım teknikler kullanılır. İşletmede çalışanların uygulamaya katılımını sağlamak planlama tekniğini, işlerin yapılması yönünde onları motive ettiği için güdüleme tekniği ve Çalışanların hep beraber ortaklaşa hedeflerin başarılması yönündeki girişimler başarı değerlendirme tekniği çerçevesinde ele alınır. İşletmelerde amaçlara göre yönetim uygulamalarının ortaya çıkartılması doğrultusunda izlenmesi gereken adımlar şöyle açıklanabilir: Çalışan hedefler önererek, kriterlerin belirlenmesine yardımcı olur. Yöneticisiyle bir araya gelen çalışan durumun kritiğini yaparak, üzerinde düzeltme yapılması gerekenleri belirler ve bir ortak nokta oluşturulmak kaydıyla bunlar yazıya dökülür. Çalışan ve yönetim kadrosu, hedeflerin işlevsellik kazanabilmesi için bunu eylem planına dökerler. Üst ulaşılan oluşturulan değerlendirme periyoduyla kurallara bağlı kalarak hedeflerin yerine getirilmesi konusunda çalışanı teşvik eder. Süreç sonunda elde edilen durumlarla ilgili ast -üst karşılıklı bilgi alışverişinde bulunurlar. Tekrar başa dönülür ve sistem yeniden işlemeye başlar.

- **Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)** : Doğrudan indeks uygulamalarında ortaya konulan performans kriterleri, bazen üst tarafından hazırlanır ya da ast üst birlikte çalışarak standartları belirlerler. Her ne şekilde hazırlanırsa hazırlansın kriterler iş için gerekli olan verimliliğin sağlanması,

---

<sup>128</sup> Helvacı, a.g.e. s.167

personel devir oranının ve işe gelmeme gibi durumların hazırlanmasını içeren bir boyutta ulaşılmak istenen sonuçları ortaya koymayı amaçlar. Üst pozisyonu için standartlar astın işine devamı ya da işten ayrılma durumları bir değerlendirme ölçütü sunarken, astlar için bu nitelik kalitenin gerçekleştirilmesi ve miktar kriterlerinden oluşur. Bir işletme için iade oranları, müşteri memnuniyet durumu, ortaya çıkan ürün miktarı gibi ölçülebilir nitelikler değerlendirme kriterlerini meydana getirir. Bu amaçların yerine getirilmesi yolunda kişilerin performansları puanlamayla değerlendirmeye tabi tutulur ve elde edilen toplam puanlar performans açısından genel olarak indeksin belirlenmesine yardımcı olur.<sup>129</sup>

- **360 Derece Performans Değerlendirme** : Bu değerlendirme yöntemi, günümüz iş dünyasında üzerinde oldukça tartışılan bir ölçme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi çoklu değerlendirme olarak da ifade edilmektedir. Bu sistem, iş gören çalışanları hakkında çalışanın üstünden, diğer takım arkadaşlarından, müşterilerden ve hammaddelerin sağlandığı firmalardan ve aynı zamanda takım üyelerinden ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanarak sistemli hale getirildiği bir uygulamadır. Performans değerlendirme konusunda çalışan bu konuda çalışan birçok değerlemeci tarafında ele alınıyor için sistem güvenilir şekilde algılanır. Bu sistemin amacı aslında tüm çalışanların başarılarını ya da başarısızlıklarını ortaya çıkarmak, eksik olan yönlerinin tamamlanması konusunda gerekli gelişim desteğini vermek ve bunun gerçekleştirilmesini bir vizyon çerçevesinde yerine getirebilmektir. Sistem uygulamaya ilişkin gerekli bilgileri sunmasının yanı sıra, grup olarak gelişime destek olması, bireylerin yükselme beklentilerine ışık tutması gibi önemli avantajlar sağlarken, aynı zamanda sistem içinde uygulanan ger beslemelerden olağandan fazla bir performans beklemek, bu durum sonucunda çalışanların desteklerinde azalma olması gibi sorunlar yaratacak olması sistemin dezavantajlarını oluşturur. İşletmeleri incelediğimizde hepsi için 360 derece geri bildirim uygulamalarının işletme için geçerli bir ölçüm aracı olacağını söyleyemeyiz. Çünkü sistem bazen işletmenin örgüt kültürü ile uyumluluk sergilemeyebilir. Çalışanın gönüllü olarak sisteme dâhil olmasını öngören uygulama genel olarak işletmede gelişim amaçlı bir anlayışla karşımız çıkar.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Helvacı, a.g.e. s.167

<sup>130</sup> Helvacı, a.g.e. s.167

#### 2.5.4 Değerlendirmelerin Belirlenmesi

İşletmelerde performans ölçümleri belli periyotlarla yapılmaktadır. Bu uygulamalar 1 yıllık, 6 aylık olarak gerçekleştirilebilir ve uygulama sona ermeden düzenli olarak tekrar edilebilir. Çalışanın değerlendirilmesi aşamasında ona mutlaka belli bir süre ayırmak kaydıyla işlem gerçekleştirilmelidir. Bir işletmenin üst kademesinde yer alan yönetici için sınırlı bir özellik taşıyan zaman bir hayli değerlidir. Uygulanması düşünülen iş gören değerlendirme sistemi ise uzunca bir süreci bir zaman dilimini gerektirir. Buradan yola çıkmak kaydıyla değerlendirme uygulamalarının 1 yıllık dönemlerde ya da 6 aylık bir süreçte gerçekleştirmek daha uygun olacaktır. Bunu sık sık tekrarlanması üst yönetim çok anlamlı olmayacaktır.<sup>131</sup>

Bir işletmede gerçekleştirilmesi düşünülen kariyer yükseltme , ücretleme ve çalışanın bir başka yere gönderilmesi gibi uygulama durumlarında işletmelerde performans değerlendirme yoluna gidilmesi daha anlamlı olacaktır. İşletmede uzun zamandır çalışan kıdemi yüksek bireylerin 2 yıl içinde ya da yılda bir kez değerlendirilmesi gerekirken, henüz işin başında olan çalışan için bir yıl içinde 2 sefer performans değerlendirme yoluna gidilmelidir. Değerlemeye ayrılacak sürenin belirlenmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Fakat uygulamalar gerçekleştirilmeden önce çalışanların fikirlerine de yer verilebilir. Bir işletme için değerlendirme süreci hiç fark etmeksizin, ilgili bir yönetici çalışanlarının hangi konuda desteğe ihtiyacı olduğunun her zamanda farkında olarak işini idame ettirmesi gerekmektedir.<sup>132</sup>

Bir önemli faktör organizasyon için değerlendirme uygulamalarının hangi sürelerde ne kadar sıklıkla yapılacağını belirleyen faktör iş gören değerlemesinin çalışan bireylerce nasıl algılandığıyla alakalıdır. Bir işletme için performans ölçümü bazen yasal bir zorunluluk olarak algılanabilir. Bu nedenle değerlendirme bu kurallar çerçevesinde istenen sürelerde gerçekleştirilebilmektedir. Bunun yanında bunu organizasyonun gelişimine

---

<sup>131</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e. s. 165

<sup>132</sup> Bingöl, a.g.e. s. 221

katkı sağlayacak bir uygulama olarak nitelendiren örgüt ise daha uygun sürelerde performans değerlendirme işlevinin yerine getirilmesini sağlayacaktır.<sup>133</sup>

### 2.5.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

İşletme için uygun bir performans sistemi uygulamaya konulduktan sonra iş görenin bu anlamda geliştirilmeleri önemli bir aşama olarak ele alınmalıdır. Değerlendirmeye alınacak personel hangi standartlara göre değerlendirileceği konusunda bilgi sahibi olmalı ve kendinden neler beklediğini bilmelidir. Bu anlamda uygulamaya ilişkin yazılı dokümanların, kullanılacak kriterlerin tanıtılması gereklidir. Sistemin iyi işlemesi için ast -üst arasındaki iletişim ağının doğru kurulması ve personelin güven ortamında çalışmasını sağlayarak sistemin işlemesine imkân yaratılması gerekmektedir.

134

Değerleme sisteminin varlığı bu konuya daha fazla değer verilmesini gerektirir. Sistem uygulama geçip sonuçlar elde edildikçe herkesin bu konuda bir fikir beyan etmesi durumu söz konusu olabilir. Bu konuda çalışan aydınlatılmazsa çalışanın kafasından acaba işsiz mi kalacağım, ücretimden kesintiler mi olacak şeklinde bazı yorumlamalar geçebilir. Tüm bu sayılanlardan dolayı iş gören açısından kuşku ortamını ortadan kaldırmak amacıyla, yapılacak uygulamalarla ilgili çalışanın aydınlatılması gerekmektedir. Bu açıklamalar işletme bünyesine ait gazetelerle, açıklama kitapçıklarıyla (broşürler), yazılı açıklamalarla sağlanabilir. Bunun yanında açıklamaların yer alacağı toplantılar düzenlenmesi de kişilerin aydınlatılması konusunda önemli bir oluşum sergileyebilir. Bu anlamda personelin sürece katılımının sağlanması yoluyla aslında işletmenin tamamında performans artışı sağlanacaktı.<sup>135</sup>

Bir işletmede performans değerlendirme sisteminin başarısını sağlayabilmek için ast -üst -orta düzey fark etmeksizin tüm çalışanlar birbiriyle sürekli bağlantı halinde olup iyi bir iletişim sistemi sağlanmak zorundadır. Bunun sağlanması konusunda herkesin katılımının sağlandığı düzenli toplantılarla, ulaşılmak istenen hedefler ortaya konular, performansın ortaya

---

<sup>133</sup> Akçakanat, **a.g.e.** s.57

<sup>134</sup> Barutçugil, **a.g.e.** s.432

<sup>135</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.166

ıkarılması konusunda motivasyon oluşturulur. Bu organizasyonlarda alışanlarında olması beklenen yetkinlikler ve değerleme ltlerinin ne olacağı konusunda çalışan aydınlatılmaya çalışılır.<sup>136</sup>

## **2.6. KURUMSAL PERFORMANS DEğERLEME İÇERİSİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Bugünün toplumlarını incelediğimiz zaman işletmelerin performansının artırılması için değinilmesi gereken en önemli oluşum zihinsel anlamda katma değer yaratmaktan geçmektedir. Bir organizasyon için katma değeri yüksek olan bireylere sahip olmak, onların ideallerinin gerçekleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları işletme bünyesinde performansı yüksek gruplar oluşturmalı, yeni teknolojinin işletme var olması sonucu bunu kullanabilecek iş görenlerin oluşturulması hususunda işlevlerin yerine getirilmesinden sorumludur.

İşletme içerisinde stratejik açıdan insan kaynakları uygulamaları ele alındığında, insan kaynakları yerine getirdiği işlevler kapsamında stratejik nitelikli bir performans sergilemektedir. İnsan kaynakları uygulama alanı ile işletmenin değişim yaşaması konusunda bir entegrasyon durumu söz konusudur. Bu anlamda insan kaynakları uygulamalarını neleri sıkı tuttuğuna nelere biraz daha yumuşak baktığına dikkat etmek gerekir. Hava limanlarında gerçekleştirilen bi uygulamayı ele alacak olursak, insan kaynaklarının uygulama alanını ve kapsamını ele almaktadır. Gerçekleştirilen uygulama elli ülkede, altmış bin kadar çalışan ile beş yüz otelde (Hilton ve daha birçok uluslararası otelde) stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgüt performansı (hizmet kalitesi, finansal performans vb.), işteki duygusal ahenk, uyumsuzluk ve sapkınlık yönünden geniş pazar araştırmaları yapılmıştır. Bu çalışmalarda hizmet sektöründe insan kaynakları yönetiminin sonuç verimlilikte stratejik bir etkiyle gelişme sağladığı bulunmuştur. İşletme için gerekli olan değişimin ortaya çıkarılması ve bunu işletme bünyesinde kendi kendine gerçekleştirmek farklı açılardan gerçekleştirilebilmektedir. Bugün

---

<sup>136</sup> Barutçugil, a.g.e. s.187



kurumsal firmalar açısından değişimin gerçekleştirilmesi insan kaynakları uygulama alanı içinde yer almaktadır.<sup>137</sup>

Bu konuda değişim ihtiyacını ortaya çıkaran ve bunun işlerlik kazanmasını sağlayan kişiler insan kaynakları uzmanlarıdır. Bu uzmanlar işletmenin beklentileriyle çalışanın niteliklerini bütünleştirme yoluna gittiklerinden bu durum onların aslında birer şampiyon olarak algılanmalarına neden olur. Hemen hemen tüm şirketler organizasyon gelişiminde kritik unsur olan insan kaynakları departmanı görev alacak profesyonel çalışanları işletmenin başarısını sağlayacak şekilde yerleştirilmeleri gerekmektedir. Bir işletme için çevreye adaptasyon sürecinde uyarlanması en zor bölümün insan kaynakları departmanı olduğunu söylemek mümkündür. Günümüz işletmeleri için artık bilinin önem kazandığı bir ekonomik anlayış çerçevesinde insan kaynakları bölümü başarı elde etme konusunda diğer bölüm çalışanlarıyla da işbirliği ve iletişim halinde olmak durumundadır. Bir işletme için bir zamanlar rekabet avantajı sağlayan örgüt kültürü, dışarıda yaşanan çevresel değişimlerle beraber, şirketin bu durumlara ayak uydurma aşamasında performans kayıplarına neden olabilmektedir. İşletmeler tarafından kültürün işlerliğinin devam ettirilememesi ve iş ortamında sorunlu bir ortamın varlığı değişimin önüne geçmektedir.<sup>138</sup>

Bir işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmesi insan kaynakları uygulama işlevinin başarıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bir işletmenin kendine ait hedefler belirleme konusunda insan kaynakları uygulamaları önemli bir yere sahiptir. İşletmeler için var olan insanı niteliği kalitesi, aslında insan kaynakların yönetiminin organizasyon performansına ne kadar katkıda bulunduğunu da ortaya sunmaktadır. Bir işletme için teknoloji, ürünleri yapısı rekabetçi çevrede benzeri yapılabilir bir nitelik taşıırken, kaliteli insan kaynağının taklit edilmesi mümkün değildir. Mesela Wall-Mart'ın bir benzeri olmayan taraflarını işletme müşterilerine arkadaşça yaklaşıarak, donanımı yüksek bir hizmet sunma isteğine bağlamaktadır.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Dessler, **a.g.e.** s.294

<sup>138</sup> Yavan, **a.g.e.** s.7

<sup>139</sup> Bingöl, **a.g.e.** s.11

İşletmenin tamamında bütünlük sağlamak suretiyle ortaya çıkan problemler profesyonelce çözülmeye çalışılmalı, alınacak kararların statükocu ya da kuralcı olmak yerine daha profesyonelce gerçekleştirilmesi sağlanması yoluyla kalite artışı yakalanmalıdır. Bu aşamada insan kaynakları yönetim uygulamalarına büyük görevler düşmektedir. Bölümün sağlayacağı insan kaynağı y teorisi özellikleri taşıyan, değişime açık, olaylara katılımcı, çözümleyici bir işleve sahip ve bilgi donanımı yüksek kişilerden oluşan bir altyapı hazırlamamalıdır. Bugün işletmeler için vazgeçilmez olan insan kaynakları yönetim uygulamaları bazen yöneticiler tarafından maliyet unsuru olarak görülmektedir.

Çalışanların bireysel bakış açılarının insan kaynakları uygulama alanında problemler yaratacağını düşünmektedirler. Bu nedenle maalesef güven ortamının yaratıldığı güçlü niteliklere sahip personelin varlığından bu ortamda bahsetmek mümkün olmamaktadır. İş gören benimsediği anlayışın üstlerce kabul görmeyeceğini düşünmektedir. Bu nedenle çalışan kontrol altına alınamaya çalışılmakta ödenek artışı istenmekte ve kendi işleri konusunda yöneticilere meydan okuma gibi davranışlar sergilemektedirler. Bu da çalışanların performansının, geliştirici faaliyetlere değil de örgütün başarısını düşürecek faaliyetlere harcanması anlamına gelmektedir. Uygulama açısından insan kaynakları fonksiyonları tek tek ele alındığı zaman, bu klişeleşmiş bir boyut kazandığında işletme karında bir azalma yaşanmaktadır. İnsan kaynakları uygulama alanında yapılan çalışmalarda, kişi performansı yüksek bireylerle kıyaslamaya tabi tutmaktadır.

Bir organizasyonda maliyetlerin düşürülmesi amaçlansa da insan kaynakları uygulamalarını, işletmenin performansı ile karşılaştırmak doğru bir seçim olmayacaktır. Örgütler, rekabet üstünlüğü elde etmede çalışanların sağladığı potansiyeli artan oranda fark etmektedir. Yönetim kademesinde kararların verilmesinden sorumlu olan kişilerin bu düşünceleri, akademik dünyada insan kaynakları işlevlerini, işletme performansı ile kıyaslama yapmaya yöneltmiştir. Bugünün işletmelerini incelediğimizde rekabetçi bir

avantaj elde etmek isteyen bu şirketlerin performans düzeylerini yukarıya taşımak için bireysel performansın artırılması gerektiğine ,dolayısıyla bu uygulamaların verimli, çalışan insan kaynakları uygulamalarından geçtiğine inanmaktadırlar.<sup>140</sup>

Bir işletme için kültür çalışanlar tarafından paylaşılan ortak inanç ve değerleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bazen var olan bu kültür işletme yapısında performansı düşürücü bir etki yaratabilmektedir. Hiyerarşinin en üstü için temel olan başarısızlık nedeni örgüt kültürünün performansı düşürücü bir etki yaratmasıdır. Bu alanda bir işletme örneğini ele aldığımızda IBM 1980'lerin sonlarında bazı sorunlar yaşamıştır. Karşılaşılan sorunlar işletme kültürüyle entegrasyon sağlanarak çözüldüğünde başarı kaçınılmaz olmuştur. Bu anlamda IBM, örgüt kültürünü devam eden süreçlerde her zaman güçlü kılarak, rekabetçi bir avantaj elde etmiş ve bu onu pazar payı yüksek lider bir firma haline getirmiştir. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarını stratejik boyutu, davranışsal, stratejik ve organizasyonel performans açısından insan unsurunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, bireysel açıdan onun özelliklerini ön plana çıkarmak kaydıyla bunların denetiminin gerçekleştirilmesidir.

İşletme genelinde çalışanlar arasında mutlaka davranışsal açıdan farklılıklara rastlamak mümkündür. Bu durum buna uygun olarak çalışan insan kaynakları yönetim uygulamalarını önemli kılmaktadır. Bu uygulama alanı içerisinde insan kaynakları yönetimi genel performansın ortaya çıkarılabilirliği doğrultusunda en uygun yararı işletmeye kazandıracak şekilde çalışmalıdır. Bir işletme için insan kaynakları yönetim uygulamaları bireysel davranışların işletme beklentileriyle uyumluluğunu sağlayan önemli bir mekanizma olarak işlev görür. İnsan kaynakları yönetimi bireylerin davranışlarını ortaya çıkarma konusunda örgüt performansı ile pozitif ilişkili olmaktadır. Yüksek bireysel performans düzeyi yaratan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin, örgütsel performans düzeyini arttıracığı düşünülmektedir. Bu durumda insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt stratejileri ile uyumlu hale getirilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin kendi içinde de uyumlu olması sağlanmalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi aslında örgüt performansının bir modelidir.

---

<sup>140</sup> Yavan, a.g.e. s.8

İşletmeler için yeniliklere açık, riski seven yükümlülük üstlenmeyi seven çalışanların işletme bünyesinde yer alması daha çok tercih konusudur. Staffieri (2006) açısından iş gören şu konularda sınıflandırılabilir:<sup>141</sup>

- Çalışanlar içinde istekli davrananlar; yeteneği olan ve bundan hoşnut olan bireyler,
- İsteksizler; Yetenekleri olmasına rağmen geride dururlar,
- İşi yapamayan bireyler; denemede bulunmalarına karşın işi gerçekleştiremezler,
- İşi yapmayanlar; İşlerin yapılması konusuna eğilmez, bununla ilgilenmezler.

İşletmede, organizasyonun işlerlik kazanması konusunda ortaya konan performans farklı mesleki oluşumların etkisi altındadır. Bu oluşumlar işletmeye zarar verici bir tutumla iş yeri araç gereçlerinin çalınması, işi yapmak istememe ya da çalışanların örgütlenip greve gitmesi boyutlarına kadar varabilmektedir. İşletme açısından mesleğe ait davranışlar için bunları denetim altına alma çabaları personel devir oranını sıradanlaştırarak, önyargılı bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Bu konuda çalışmalar yapan insan kaynakları yönetimi örgüt bünyesinde güven ortamının oluşturulması ve verimliliğin artırılması konularına eğilmektedir. Bu nedenle organizasyon ona daimi başarıyı sağlayacak insan kaynağı seçimlerine dikkat etmelidir. İşletmenin çevre tarafından algılanan imajının iyi olması daha vasıflı işgücünü bünyesine çekmeye imkân sağlayacaktır. İşletme açısından organizasyonun tamamında performans artışı yakalayabilmenin yolu bireysel açıdan motivasyonla çalıştıkları ortamının varlığı ile gerçekleştirilebilir. Bu durumun gerçekleştirilmesi konusunda işletme içinde sıcak samimi ilişkilerin kurulduğu bir ortam yaratılmalı, eğlenceler tertip edilerek motive edici bir unsur olarak başarılar ödüllendirilmelidir. İşletmeler için organizasyonda performans artışı yakalamaya çalışmak aslında y teoreminin gereklerini uygulamaya çalışmak anlamına gelmektedir. Şu ana saydığımız bütün olumlu uygulamaların yanında organizasyonun başarısını engelleyen birtakım uygulamalar da mevcuttur. Bunlar; işletme içerisinde davranış bozukluğunu artıracak bir takım varsayımlar vardır. Amir -çalışan iletişimin sosyal boyutundan çok ekonomik

---

<sup>141</sup> Yavan, a.g.e s.9

özellikleriyle ilgilenilmiştir. Çalışanlar arasında ortaklaşa davranmayı, dürüstçe çalışmayı engelleyen bir takım uygulamalar bulunmasıdır. Geçmişte yaşana kötü yönetim uygulamaları nedeniyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarını layığıyla yerine getirememesidir. İşletmeler için davranışların denetim altına alınmaya çalışılması düşüncesi işletme performansına olumlu bir etkide bulunur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde davranışların denetim altına alınma düşüncesi işletmenin performansı üzerinde olumlu bir hava yaratacaktır. Yönetim sonuçlardan çok süreçlere odaklandığında örgütleri çok daha yüksek bir performans beklemektedir. Yöneticiler maliyetleri düşürme stratejisi altında insan kaynakları yönetiminden davranış yönlendirmesi talep ettiklerinde performanslarını en iyi şekilde güçlendirebilecektir. Maliyet azaltma stratejisi kullanıldığında, işletmenin başarı elde edebilmesi için üretimin başarıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İşletmede üretimin yerine getirilmesi hususunda rol alan şef konumundaki birey organizasyon içi uygulamalar ve etkinliğin artırılması uygulamalarına değindiğinde dolaylı olarak performans artışını da yakalamış olacaktır.

Bir organizasyonda herkesin sürece katıldığı bir ortam sağlamak ve gerekli bilgileri çalışanlara etkili bir iletişim yoluyla ulaştırmak işletmeye rekabetçi avantaj kazandıracaktır. Bu açıdan çalışan birey kendine değer veriliğini düşünmeye başlayacaktır. Bu açıdan kişinin işletmeye bağlılığı artarak, işletmenin hedeflerinde neyi yakaladığını bilmek isteyecektir. Bu durum organizasyonel yükümlülüğü artırır. Bireyin sorumluluğu, hangi alanda görevli olduğunu, bunu işletmeye katkılarını tanıtmaya açısından önemli bir işleve sahiptir. Kişinin sergilediği bu tutum aslında operasyonel düzeyde gerçekleştirilen performans ölçümünde önemli bir konum kazanmaktadır. Kişiler üst yönetimin beklediği davranış şekillerinde bulundukça, ister istemez işletme hedeflediği üretim artışını elde edecektir.<sup>142</sup>

Son olarak İnsan kaynaklarının stratejik yöneliminin performans ile bağlantısını özetlemek gerekirse, şu aşamalarda karşımıza çıktığını görmekteyiz.<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup> Yavan, **a.g.e.** s.13

<sup>143</sup> Özden Akın, Hayat Ebru Erdost Çolak, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 85-114, Güz 2012 s.89-90

- **Evrensel Yaklaşım** ; Sade ve basit bir şekilde insan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişkiyi bağımsız değişkenler (insan kaynakları yönetimi uygulamaları) ve bağımlı değişkenler (performans) olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bütün örgütler, en iyi olarak belirlenmiş ve her koşulda kullanılabilir belirli insan kaynakları uygulamalarını kullanarak başarıya ulaşabileceklerdir.
- **Durumsallık (Koşul) Yaklaşımına göre** ; Örgütsel etkinliğin sağlanması, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işletme stratejileri arasındaki uyumla doğru orantılıdır. Bazı çalışmalarda “en iyi uyum” olarak da ifade edilen bu yaklaşımda insan kaynakları yönetimi stratejilerinin, her örgütün kendi örgütsel ve çevresel koşullarıyla bütünleşince daha etkin olacağı savunulmaktadır. Bu yaklaşımın evrensel yaklaşımla ayrıldığı nokta bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin çok fazla sabit kalamayacağı ve dış çevre koşulları gibi üçüncü bir değişkene bağlı olarak değişebileceğidir.<sup>144</sup>
- **Biçimsel Yaklaşımda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği**; Bu uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşimin gücüne bağlıdır. Bu yaklaşım, yalnızca örgütsel ve çevresel koşullarla tutarlı olmakla kalmayıp aynı zamanda insan kaynakları faaliyetlerinin de kendi arasında içsel olarak tutarlı olması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre bir örgüt, hem dikey hem de yatay olarak başarılı olabileceği insan kaynakları sistemini geliştirmelidir. Yatay uyum, bir örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının iç tutarlılığını ifade etmektedir. Dikey uyum ise örgütün genel işletme stratejileriyle insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir.

Etkin insan kaynakları yönetimi sistemi örgüt stratejisiyle tutarlı olan sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasında kurulan bu ilişkiyi Guest (1997) iki yaklaşıma ayırmıştır. “Grup uyumu” yaklaşımı adı verilen ilk yaklaşımda önemli olan örgüt performansı için en etkin olabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemektir. Temel ilke, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kendi arasındaki uyumu ve birleşimini yüksek performansa dönüştürecek sayıyı belirleyebilmektir. Bazı örgütler iş güvenliği uygulamasını temel uygulama olarak görürken diğer bir örgüt eğitim

---

<sup>144</sup> Guest, David E. Terpstra, Elizabeth J. Rozell, “The Relationship of Staffing Practicesp. 264; To Organizational Level Measures of Performance”, **Personel Psychology**, Vol. 46, No. 1, 1993, p. 27.

ve gelişmeyi örgüt için en önemli insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak görebilmektedir. Farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütün içinde bulunduğu sektöre, çalışma şartlarına göre değişebilmektedir. “Sinerjik uyum” adı verilen ikinci yaklaşımda, her bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının toplamının tek tek yapacağı etkiden daha büyük olacağı ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki bütünleşmenin değer yaratacağı savunulmaktadır.

- **Bağlamsal Yaklaşım** ; Coğrafik ve endüstriyel koşullar anlamında farklı unsurları içine alan daha geniş kapsamlı bir modeldir. İşletme amaçlarının başarılmasında yalnızca iç koşulların değil örgütsel kararlar üzerinde dış koşulların da etkisi olduğunu savunmaktadır. Örgütlerin makro-sosyal çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini düşünmekte ve insan kaynakları yönetimine sosyal bir boyut kazandırmaktadır. Bu teoriye göre, insan kaynakları yönetimine uluslararası boyut ekleyerek özellikle kültürel, sosyal ve politik farklılıkların uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütlerin insan kaynakları yönetimi yapısında getirdiği değişimleri açıklamaktadır. Adı geçen bu yaklaşımlara ilave olarak insan sermayesi teorisi, kaynak temelli teori ve beklenti teorisinden de konu bağlamında bahsedilmektedir.
- **İnsan Sermayesi Teorisi** ; Teknik bilgi, beceri ve yeteneğe sahip insanın örgüt için ekonomik bir değer olduğunu ve örgüt çalışanlarının ekonomik rant yaratabilecek potansiyele sahip olduğunu anlatmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans üzerindeki etkisini açıklayan diğer bir teori de kaynak temelli teoridir). Kaynak temelli bakış açısıyla tutarlı olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, tek, taklit edilemeyen ve diğer örgütsel kaynakların yerine geçemediği örgüt çalışanlarının gelişimine imkan vererek işletmeye değer katabilmektedir.
- **Beklenti Teorisi** ; Bireysel düzeyde ulaşılabilecek yüksek performansın çalışanın motivasyonuna bağlı olduğunu savunmaktadır. Delaney ve Huselid’e göre (1996); insan kaynakları yönetimi uygulamalarının görevi yalnızca teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak değil aynı zamanda motivasyonlarını ve davranışlarını örgütün amaçlarına göre yönlendirmektir. Örneğin, örgütlerin bireysel performansla yönelik olarak prim sisteminin uygulanması çalışanların işgücü değişim oranlarının azalması ve verimliliğin yükselmesi yoluyla performans gelişimine imkân vermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin kurumsal performans üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik bir araştırma” konulu uygulamaya ayrılmıştır. Araştırma İstanbul Üniversitesinde yapılmıştır. Bu bölümde, örnek kapsamındaki kurumda gerçekleştirilen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi düzeylerinin yanı sıra, kurumun örgütsel performans düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin kurumsal performans üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmalar anket yöntemiyle yapılmıştır. Yapılan anketler sonucu elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

### 3.1. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİNİN TARİHÇESİ

Model üniversitemiz olan İstanbul Üniversitesinin tarihçesi 1453 İstanbul’un fethine kadar dayanır. Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından alınan kararla, 31 Temmuz 1933’te kapatılan Darülfünunun yerine 1 Ağustos 1933’te İstanbul Üniversitesi kurulur. İstanbul Üniversitesi, aynı yılın kasım ayında Türkiye’nin “ilk ve tek üniversitesi” olarak eğitim vermeye başlar.<sup>145</sup>

Yüksek Öğretim Kurumu tarafından hazırlanan raporlara göre İstanbul Üniversitesi Türkiye’de en çok bilimsel yayın yapan üniversite konumunda. Shanghai’daki Jiao Tong Üniversitesi tarafından hazırlanan “Dünyanın En İyi 500 Üniversitesi” listesinin içinde de yer alan İstanbul Üniversitesi, Sosyal, Fen ve Sağlık Bilimleri alanlarında öncü çalışmalara imza atan akademisyenleri bünyesinde barındırmaktadır.

Bugün İstanbul Üniversitesi bünyesinde 20 fakülte yer alıyor, fakülteler dışında 3 bölüm, 8 yüksekokul, 16 enstitü, 61 uygulama ve araştırma merkezi ile devlet konservatuarı da bulunuyor. İstanbul

---

<sup>145</sup> Ergün Yolcu, "1453'den Günümüze İstanbul Üniversitesi, Boyut Matbaası, 2011." <http://www.istanbul.edu.tr/?p=68> (Erişim Tarihi 11.10.2014)



Üniversitesi'nde yaklaşık 5 bin akademik, 12 bin idari personeli ile, 85 bin öğrenciye hizmet vermektedir. Beyazıt Merkez, Laleli-Vezneciler, Vefa, Horhor, Avcılar, Çapa, Cerrahpaşa, Şişli, Kadıköy, Bahçeköy, Bakırköy ve Büyükçekmece olmak üzere 12 farklı yerleşkede faaliyetlerine devam eden İstanbul Üniversitesi'nin sembolü ise Beyazıt'taki tarihi yerleşkedir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI**

Günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamında kurumların faaliyetlerini yürütmelerinde, maksimum fayda elde etmelerinde ve varlıklarını devam ettirmelerinde insan faktörü çok önemli bir yere sahiptir. Kurumlarda lider konumdaki kişilerin sergiledikleri davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve performansını önemli ölçüde etkilemektedir ve bu etki aynı zamanda kurumun performansını ve prestijini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışmada amaç, bir kamu kurumu olan Üniversitelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin kurum performansına etkisini ölçmektir.

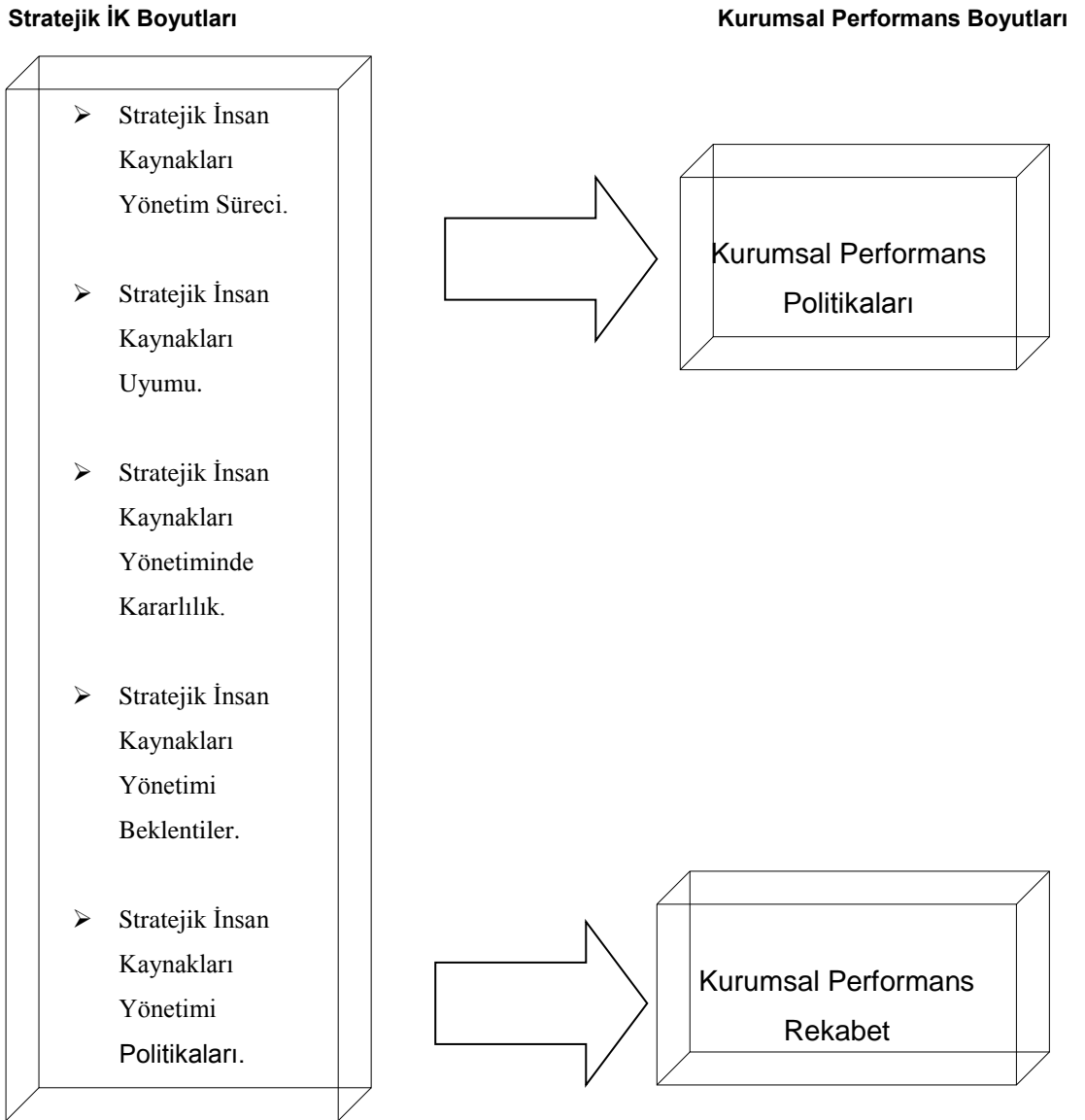
### **3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Bu araştırmanın evreni Üniversitede görev yapan çeşitli birim ve pozisyonlardaki kamu çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklem seçimi küme örnekleme biçimindedir. Buna göre araştırmaya izin veren bir üniversite örnek olarak seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme İstanbul Üniversitesinde çalışan 175 kişiden oluşmaktadır. Araştırma örneklemine katılan çalışanların yaşları 20 ile 63 arasında olup, yaş ortalamaları 31-41 aralığındadır. Eğitim seviyeleri çoğunlukla Lisans düzeyindedir. Çalışanların toplam görev yapma sürelerine bakıldığında çoğunluğu (%48,0) ile (1-10) yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar arasında evli ve bekârlar bulunmakla beraber, evli olanların oranı (%61,7) ile bekâr çalışanların oranından fazladır. Araştırmaya göre çalışanlar 31 farklı birimde 2 farklı statüde görev yapmaktadır.

### 3.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli, Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerine etkisi üzerine kurulmuştur. Stratejik insan kaynaklarının boyutlarının, kurumsal performansın boyutları üzerine etkileri incelenmiştir. Buna göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

**Şekil-1** Araştırmanın Modeli



**Tablo-1** Hipotez Tablosu

<b>HİPOTEZLER</b>	
H1	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim süreci, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H2	Stratejik İnsan Kaynakları uyumu, Kurumsal Performans Politikalarını olumlu etkilemektedir.
H3	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde kararlılık, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H4	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi beklentileri, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H5	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H6	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim süreci, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H7	Stratejik İnsan Kaynakları uyumu, Kurumsal Performans Rekabetini olumlu etkilemektedir.
H8	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde kararlılık, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H9	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi beklentileri, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H10	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

SiKY'nin yatay ve dikey boyutlarının belirlenmesinde Green ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında kullanılan ölçek esas alınmıştır; Orijinal ölçek\* Green, Meldin ve Meldin tarafından geliştirilmiştir.<sup>146</sup>

Bununla birlikte, çalışmada Golden ve Ramanujam (1985), Lundy (1994), Martel ve Carroll (1995), Delery ve Doty (1996), Delery (1998), Stroh ve Caligiuri (1998), Wright ve Snell (1998), Becker ve Huselid (1999), Boxall ve Purcell (2000), Kazmi ve Ahmad (2001), Salaman vd. (2005), Armstrong (2006), Bectonve Schraeder (2009),Cingöz (2011)gibi araştırmacıların çalışmalarından faydalanılarak, yatay ve dikey uyum boyutlarının geliştirilmesi noktasında ölçeğe yeni maddeler eklenmiştir.

SiKY'nin yatay ve dikey boyutlarını temel alarak oluşturulan ölçek 5'li likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum,2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum aralığında) tarzındadır ve toplam 26 ifadeden oluşmaktadır.<sup>147</sup>

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 kullanımı makul bir alternatif olarak kabul edilebilir.<sup>148</sup>

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.<sup>149</sup>

Örneğin, Dess ve Robinson (1984), yirmi altı üretim işletmesinin üst yönetim ekibi üzerinde, işletmelerin ekonomik performansını belirlemeye yönelik bir

---

<sup>146</sup> Gren at Al, p. 566.

<sup>147</sup> Cingöz, a.g.e. s.212.(2011)

<sup>148</sup> Antoncic ve Hisrich, 2001, p. 500

<sup>149</sup> Mc Cracken et Al, p. 212.

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.

Son olarak anket formunda kurumun İK departmanlarının fonksiyonları, İK uzmanlarının rolleri, araştırmaya katılan kurumun ve formu dolduran çalışanların özelliklerine ilişkin durum tespitine yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu sorular tezin teorik bölümlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.<sup>150</sup>

Cingöz (2011) ve ilaveten Bolat (2014) tarafından geliştirilen ölçeklerinden<sup>151</sup> hazırlanan ve 14 maddeden oluşan ölçektir. Ölçek, Likert tipinde olup; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde puanlandırılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22 paket programıyla analiz edilmiştir.

### 3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

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 ölçeği ve kurumsal performans ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

---

<sup>150</sup> Cingöz, a.g.e. s.221

<sup>151</sup> Mustafa Bolat, İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, İstanbul (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ) 2015,s.104

### 3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma diğer araştırmalara benzer bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Kamu kurumlarında çalışanların araştırmalara tereddütle yaklaşması, sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması, araştırmaya örnek olarak seçilen kurumun tesadüfi olmayan biçimde seçimi ve tüm çalışanlara ulaşılama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

### 3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu araştırmada, Frekans, Faktör, Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır.

#### 3.8.1 Demografik Değişkenlerin Bulguları

Araştırmanın bulguları başlığı altında ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları paylaşılmıştır. Örneklemin özelliğine göre; yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve son görev yerindeki çalışma süresi, çalışma birimi ve çalışılan pozisyon araştırma kapsamına alınan demografik değişkenlerdir.

#### Tablo-2 Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi

Tablo-2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların %32,6'sı 20-30, %41,7'si 31-41, %21,7'si 42-52, %4,0'ü ise 53-63 yaş aralığındadır.

Yaş					
Geçerli		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	20-30	57	32,6	32,6	32,6
	31-41	73	41,7	41,7	74,3
	42-52	38	21,7	21,7	96,0
	53-63	7	4,0	4,0	100
	Total	175	100,0	100,0	

**Tablo-3** Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına yönelik bilgiler sorulmuş ve Tablo-3'te alınan frekans analizleri gösterilmiştir. Buna göre; katılımcılardan evli olanların oranı bekâr olanlara oranla daha fazladır. Evli olanların oranı %61,7 iken bekâr katılımcıların oranı %38,3'dir.

Medeni Durumu					
Geçerli		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Evli	108	61,7	61,7	61,7
	Bekar	67	38,3	38,3	100
	Total	175	100,0	100,0	

**Tablo-4** Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi

Eğitim Durumu					
Geçerli		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Lise	19	10,9	10,9	10,9
	Ön Lisans	15	8,6	8,6	19,4
	Lisans	56	32,0	32,0	51,4
	Yüksek Lisans	48	27,4	27,4	78,9
	Doktora	37	21,1	21,1	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Tablo-4'te eğitim bilgilerine ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılanların daha çok lisans ve Yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. lise mezunu olanların oranı %10,9, Ön lisans mezunlarının oranı %8,6, Lisans mezunu olanların oranı %32,0, Yüksek Lisans mezunu olanların oranı %27,4 iken Doktora mezunlarının oranı %21,1'dir.

**Tablo-5** Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi

Çalışma Süresi					
Geçerli		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	1-10	84	48,0	48,0	48,0
	11-20	57	32,6	32,6	80,6
	21-30	34	19,4	19,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Tablo-5'te katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu tablo incelendiğinde, çalışma süresi 1-10 yıl olan katılımcıların oranının %48,0 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. %32,6 ile ikinci yüksek orana sahip olan 11-20 yıl çalışma süresine sahip katılımcıları, % 19,4 ile 21-30 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar izlemektedir.



**Tablo-6** Çalışanların Birimlerine İlişkin Frekans Analizi Bulgular

Geçerli					
	Birimler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Edebiyat Fakültesi	25	14,3	14,3	14,3
	Veterinerlik Fakültesi	24	13,7	13,7	28
	Kütüphane ve Dok.Daire Bşk Başkanlığı	21	12,0	12,0	40
	Fen Fakültesi	13	7,4	7,4	47,4
	Hukuk Fakültesi	12	6,9	6,9	54,3
	Mühendislik Fakültesi	11	6,3	6,3	60,6
	Lojistik ve Ulaştırma Yüksek Okulu	8	4,6	4,6	65,2
	Genel Sekreterlik	7	4,0	4,0	69,2
	Personel Daire Başkanlığı	6	3,4	3,4	72,6
	İşletme Fakültesi	6	3,4	3,4	76
	İktisat Fakültesi	5	2,9	2,9	78,9
	Teknik Bilimler Yüksek Okulu	5	2,9	2,9	81,8
	Sosyal bilimler Enstitüsü	3	1,7	1,7	83,5
	Yabancı Diller Yüksek Okulu	3	1,7	1,7	85,2
	AUZEF	3	1,7	1,7	86,9
	Siyasal Bilgiler Fakültesi	3	1,7	1,7	88,6
	Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi	3	1,7	1,7	90,3
	Eczacılık Fakültesi	2	1,1	1,1	91,4
	Cerrahpaşa Tıp Fak.	2	1,1	1,1	92,5
	Fen Bilimleri Enstitüsü	2	1,1	1,1	93,6
	İşletme İktisat Enstitüsü	1	,6	,6	94,2
	Muhasebe Enstitüsü	1	,6	,6	94,8
	İletişim Fakültesi	1	,6	,6	95,4
	İstanbul Tıp Fakültesi	1	,6	,6	96
	Sağlık Bilimleri Fakültesi	1	,6	,6	96,6
	Sağlık Kültür Daire.Bşk	1	,6	,6	97,2
	Strateji Daire Bşk.	1	,6	,6	97,8
	BUYAMER	1	,6	,6	98,4
	Enformatik	1	,6	,6	99
	Engelli Uygulama Merkezi	1	,6	,6	99,4
	Teknoloji Transfer Merkezi	1	,6	,6	100,0
	<b>TOTAL</b>	175	100,0	100,0	

Tablo-6'da ankete katılan çalışanların görevli oldukları birimler gösterilmiştir. Tabloya göre bu çalışanlar, 31 farklı birimde görev yapmaktadır. Çalışanların birimlere göre dağılımında, Edebiyat Fakültesi %14,3'lük oran ve 25 çalışanla

en yüksek değeri taşıırken, bu birimi %13,7'lik oran ve 24 çalışanla Veterinerlik Fakültesi izlemektedir. Bu birimleri %12,0'lik oran ve 21 çalışanla Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, %7,4 oran ve 13 çalışanla Fen Fakültesi, %6,9 oran ve 12 çalışanla Hukuk Fakültesi, %6,3 oran ve 11 Mühendislik Fakültesi %4,6 oran ve 8 çalışan ile Lojistik ve Ulaştırma Y.O, %4,0 oran ve 7 çalışanla Genel Sekreterlik, %3,4 oran ve 6 çalışan Personel Daire Başkanlığı ve İşletme Fakültesi %2,9 oran ve 5 çalışan ile Teknik Bilimler Y.O ve İktisat Fakültesi, %1,7 oran ve 3 çalışan ile Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yabancı Diller Y.O, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi %1,1 oran ve 2 çalışanla Fen Bilimleri Enstitüsü, Eczacılık Fakültesi ve Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, %6 oran ve 1 çalışan ile İşletme İktisat enstitüsü, Muhasebe Enstitüsü, İletişim Fakültesi, İstanbul Tıp Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Kültür Daire Başkanlığı, Strateji Daire Başkanlığı, Buyamer, Enformatik Bölümü, Engelli Uygulama Merkezi, Teknoloji Transfer Merkezi takip etmektedir.

**Tablo-7** Çalışanların Statülerine İlişkin Frekans Analizi

Statüler					
Geçerli		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Akademik	71	40,6	40,6	40,6
	İdari	104	59,4	59,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ankete katılanların çalıştıkları pozisyonlara ait frekans analizi sonuçları Tablo-7'de verilmiştir. Bu verilere göre çalışanlar 2 farklı pozisyonda görev yapmaktadırlar. Çalışanların %40,6'sı akademik kadroda, %59,4'i ise idari kadroda görev yapmaktadır.

### 3.8.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'nin faktör analizine ilk olarak ölçekteki 26 madde dahil edilmiştir. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği katsayısı 0,894 ve Bartlett'in test değeri 2122,448 ( $p < 0,001$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. KMO katsayısının 0,60'tan yüksek ve Bartlett'in test değerinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>152</sup>

Bu ilk faktör analizinin sonucunda toplam varyansın % 58,9'unu açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ancak madde yük değerleri 0,40'ın altında olan ve binişik yüklenen 6, 10, 11, 16 ve 24. Maddeler analizden çıkartılarak yapılan ikinci faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0,878 ve Bartlett'in test değeri 1616,833 ( $p < 0,001$ ) çıkmıştır ve toplam varyansın % 62,9'unu açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ancak bu ikinci faktör analizinde de 5 ve 21. Maddelerin binişik yüklenmeleri nedeniyle üçüncü bir faktör analizi yapma gereği doğmuştur ve 5. Ve 21. Maddeler çıkartılarak yapılan üçüncü faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0,874 ve Bartlett'in test değeri 1467,945 ( $p < 0,001$ ) çıkmıştır ve sonuç olarak toplam varyansın % 66,2'sini açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9'da verilmektedir.

**Tablo 8.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktörleri ve Faktörleri Oluşturan Ölçek Maddeleri

Faktör İsimleri	Faktör Analizinde Toplanan Maddeler
SİKY Süreci	SİKY23, SİKY25, SİKY26 ,SİKY20, SİKY22, SİKY18, SİKY19
SİKY Uyumu	SİKY2, SİKY3, SİKY1, SİKY4
SİKY Kararlılık	SİKY7, SİKY8, SİKY15
SİKY Beklentiler	SİKY16, SİKY13, SİKY12
SİKY Politikası	SİKY17, SİKY9

<sup>152</sup> Şener Büyükoztürk, **Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı**. Ankara: Pagem A Yayıncılık. (2006)s.126

**Tablo 9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör Boyutları**

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Cronbach'ın Alpha
<b>SIKY Faktör 1: Stratejik İKY Süreci</b>		3,511	18,478	,853
23.Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	,801			
25.Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	,754			
26.Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	,736			
20.Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	,667			
22.Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katılmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	,657			
18.Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümlüne katkıları değer görülür.	,564			
19.İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	,524			
<b>SIKY Faktör 2:Stratejik İKY Örgüt yapısı ile uyumu</b>		2,798	14,726	,832
2.Kurumunuzda belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	,860			
3.İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	,775			
1.Kurumunuzda herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır(egitimin başarılı olmasının performansı yükseltmesi gibi).	,713			
4.İKY/Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	,697			
<b>SIKY Faktör 3: Stratejik İKY Kararlılık</b>		2,294	12,074	,768
7.Üst yönetim ,kurumun gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.	,721			
8.Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	,715			
15.Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden /bilgilerden yararlanılır.	,653			
<b>SIKY Faktör 4: Stratejik İKY Beklentiler</b>		2,175	11,446	,756
16.İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	,810			
	,637			
	,498			
13.Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.				
12.Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.				
<b>SIKY Faktör 5: Stratejik İKY Politikası</b>		1,801	9,480	,744
17.Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içerir.	,822			
9.Kurumda stratejik planlama yapılır.	,741			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=0, 874, Bartlett's Test of Sphericity:  $p < 0,001$  (Chi-Square 1467,945,  $df=171$ ). Toplam varyans: 66,2.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'nin bir bütün olarak Cronbach'ın Alpha değeri 0,902'dir. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktörlerinin Cronbach Alpha değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmektedir.

### 3.8.3 Kurumsal Performans Ölçeği Faktör Analizi

Kurumsal Performans Ölçeği'nin faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0,872 ve Bartlett'in test değeri 1298,416 ( $p < 0,001$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 58,6'sını açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 10 ve Tablo 11'de verilmektedir.

Kurumsal Performans Ölçeği'nin bir bütün olarak Cronbach'ın Alpha değeri 0,908'dir. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktörlerine ait Cronbach'ın Alpha değerleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Kurumsal Performans Ölçeği Faktörleri ve Faktörleri Oluşturan Ölçek Maddeleri

Faktör İsimleri	Faktör Analizinde Toplanan Maddeler
<b>KP Politika</b>	<b>KP12, KP11, KP10, KP13, KP14, KP7, KP8, KP9</b>
<b>KP Rekabet</b>	<b>KP4, KP5, KP2, KP6, KP3, KP1</b>

**Tablo 11. Kurumsal Performans Ölçeği Faktör Boyutları**

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Cronbach'ın Alpha
<b>KP Faktör 1: Kurumsal Performans Politika</b>		4,680	33,432	,905
12.Çalışanlar kurumun temel politikasını bilmekte ve paylaşmaktadır.	,840 ,828 ,784 ,769 ,750			
11.Çalışanlar kurumun vizyonunu bilmekte ve paylaşmaktadır.	,631 ,624			
10.Personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği vardır.	,613			
13.Çalışanlar kurumun yönetiminden genel olarak memnundur.				
14.Kurum çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri kuruma taşıyabilmektedir.				
7.Misyon, amaç ve iş tanımları sık sık gözden geçirilir.				
8.Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetler tercih edilir.				
9.Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.				
<b>KP Faktör 2: Kurumsal Performans Rekabet</b>		3,535	25,249	,829
4.Rekabet edilecek kurumlar hakkında sürekli bilgi toplanır.	,788 ,721 ,701			
5.Risk taşıyan projeler uygulanır.	,658 ,651 ,649			
2.Kurumun marka değeri rakiplerimizden yüksektir.				
6.Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.				
3.Eğitim yatırımlarımız ve kalitemiz rakiplerimizden yüksektir.				
1.Yeni teknoloji geliştirmek için yatırım yapılır.				

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=0, 872, Bartlett's Test of Sphericity:  $p < 0,001$  (Chi-Square 1298,416,  $df=91$ ). Toplam varyans: 58,6.

### 3.8.4 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo-12 Korelasyon Analizi Tablosu

#### KORELASYONLAR

		SİKY Süreci Faktör1	SİKY Örgüt yapısı ile uyumu Faktör2	SİKY Kararlılık Faktör3	SİKY Beklentiler Faktör4	SİKY Politikası Faktör5	KP Politika Faktör1	KP Rekabet Faktör2
SİKY Süreci Faktör1	Pearson Korelasyon		,329**	,481**	,491**	,399**	,653**	,441**
SİKY Örgüt yapısı ile uyumu Faktör2	Pearson Korelasyon	,329**	1	,556**	,444**	,313**	,234**	,250**
SİKY Kararlılık Faktör3	Pearson Korelasyon	,481**	,556**	1	,541**	,378**	,328**	,310**
SİKY Beklentiler Faktör4	Pearson Korelasyon	,491**	,444**	,541**	1	,497**	,273**	,250**
SİKY Politikası Faktör5	Pearson Korelasyon	,399**	,313**	,378**	,497**	1	,336**	,304**
KP Politika Faktör1	Pearson Korelasyon	,653**	,234**	,328**	,273	,336**	1	,575**
KP Rekabet Faktör2	Pearson Korelasyon	,441**	,250**	,310**	,250**	,304**	,575**	1

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Faktör Boyutları ile Kurumsal Performans Faktör Boyutları Arasındaki Korelasyon

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Korelasyon katsayısının gösterdiği büyüklüğün yorumlanmasında üzerinde kesin olarak anlaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyon katsayısı mutlak değer olarak <sup>153</sup>

- 0,70-1,00 arasında ise ilişki yüksek düzeydedir.
- 0,70-0,30 arasında ise ilişki orta düzeydedir.
- 0,30-0,00 arasında ise ilişki düşük düzeydedir.

Tablo 12 incelendiğinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi boyutlarının (faktörlerinin) kendi aralarında anlamlı ilişkilere sahip oldukları görülmektedir. Stratejik İKY Süreci boyutu ile Stratejik İKY'nin Örgüt Yapısı ile

<sup>153</sup>Büyüköztürk, a.g.e. S.32

Uyumu ( $r=0,329$ ,  $p<0,01$ ) Stratejik İKY Kararlılık ( $r=0,481$ ,  $p<0,01$ ) Stratejik İKY Beklentiler ( $r=0,491$ ,  $p<0,01$ ) ve Stratejik İKY Politikası ( $r=0,399$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler mevcuttur. Buna göre çalışmaya katılan akademik ve idari personelin Stratejik İKY Süreci algıları ile Stratejik İKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumu, Stratejik İKY Kararlılık, Stratejik İKY Beklentiler ve Stratejik İKY Politikası algıları birlikte değişmektedir; diğer bir ifadeyle Stratejik İKY Süreci algıları kuvvetlendikçe, diğer Stratejik İKY boyutlarına ilişkin algılar da kuvvetlenmekte; Stratejik İKY Süreci algıları zayıfladıkça, diğer Stratejik İKY boyutlarına ilişkin algılar da zayıflamaktadır.

Stratejik İKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumu boyutu ile Stratejik İKY Kararlılık ( $r=0,556$ ,  $p<0,01$ ), Stratejik İKY Beklentiler ( $r=0,444$ ,  $p<0,01$ ) ve Stratejik İKY Politikası ( $r=0,313$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler vardır. Buna göre katılımcıların Stratejik İKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumuna ilişkin algıları ile Stratejik İKY Kararlılık, Stratejik İKY Beklentiler ve Stratejik İKY Politikasına ilişkin algıları birlikte değişmektedir. Stratejik İKY Kararlılık boyutu ile Stratejik İKY Beklentiler ( $r=0,541$ ,  $p<0,01$ ) ve Stratejik İKY Politikası ( $r=0,378$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında da orta düzeyde pozitif ilişkiler mevcuttur. Katılımcıların Stratejik İKY Kararlılık algıları ile Stratejik İKY Beklentiler ve Stratejik İKY Politikası algıları beraber güçlenip zayıflamaktadır. Son olarak Stratejik İKY Beklentiler boyutu ile Stratejik İKY Politikası arasında da ( $r=0,497$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer bir ifadeyle katılımcıların Stratejik İKY Beklentiler algıları kuvvetlendikçe, Stratejik İKY Politikası algıları da kuvvetlenmekte; Stratejik İKY Beklentiler algıları zayıfladıkça, Stratejik İKY Politikası algıları da zayıflamaktadır.

Kurumsal performans boyutları da kendi aralarında orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptirler ( $r=0,575$ ,  $p<0,01$ ). Buna göre katılımcıların Kurumsal Performans Politikası algıları ile Kurumsal Performans Rekabet algıları birlikte değişmekte; diğer bir ifadeyle birlikte güçlenip zayıflamaktadırlar.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin boyutlarının, kurumsal performansın boyutları ile ilişkisine bakıldığında; Kurumsal Performans Politikası boyutu ile Stratejik İKY Süreci ( $r=0,653$ ,  $p<0,01$ ), Stratejik İKY Kararlılık ( $r=0,328$ ,  $p<0,01$ ) ve Stratejik İKY Politikası ( $r=0,336$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında orta düzeyde pozitif; yine Kurumsal Performans Politikası boyutu ile Stratejik İKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumu ( $r=0,234$ ,  $p<0,01$ ) ve Stratejik İKY Beklentiler ( $r=0,273$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki



tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların Kurumsal Performans Politikası algıları ile Stratejik İKY'nin tüm boyutlarına ilişkin algılar birlikte değişmekte olup; Kurumsal Performans Politikası boyutu ile Stratejik İKY Süreci, Stratejik İKY Kararlılık ve Stratejik İKY Politikası boyutları arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu görülmektedir.

Kurumsal Performans Rekabet boyutu ile Stratejik İKY Süreci ( $r=0,441$ ,  $p<0,01$ ), Stratejik İKY Kararlılık ( $r=0,310$ ,  $p<0,01$ ) ve Stratejik İKY Politikası ( $r=0,304$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki mevcuttur. Yine Kurumsal Performans Rekabet boyutu ile Stratejik İKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumu ( $r=0,250$ ,  $p<0,01$ ) ve Stratejik İKY Beklentiler ( $r=0,250$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki mevcuttur. Buna göre katılımcıların Kurumsal Performans Rekabet boyutu yönündeki algıları ile Stratejik İKY'nin tüm boyutları yönündeki algılar birlikte değişmekte olup; Kurumsal Performans Rekabet boyutu ile Stratejik İKY Süreci, Stratejik İKY Kararlılık ve Stratejik İKY Politikası boyutları arasındaki ilişkilerin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

### **3.8.5 Hipotez Testlerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları**

Araştırmanın modeli kısmında belirtilen hipotezler bağımsız değişkenin bağımlı değişkene istatistiki olarak anlamlı etkisini sorgulayan hipotez türleridir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi tercih edilmiştir. Ancak bilinmektedir ki regresyon analizinin gerçekleştirilmesi için gerekli varsayımlar bulunmaktadır. En önemli varsayımlardan biri değişkenlerin ayrı ayrı normal dağılıma uygun olmasıdır. Bu durum sınanmış ve değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  aralığında olduğu, yani normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür. Bunun yanında oto korelasyon sorununu olup olmadığı da sınanmıştır. Bağımsız değişkenler arasında yüksek ilişki durumunu ifade eden bu soruna da bu verilerde rastlanmamıştır. Kurulan model bağlamında doğrusallık varsayımı da sağlanmış bulunmaktadır. Bu tespitlerden sonra verilerin ve kurgulanan modelin regresyon analizine uygun olduğu çıkarımı yapılarak teste geçilmiştir.

Çalışma modeli kapsamında 2 ayrı model bulunmaktadır. İlk olarak Kurumsal performans politikalarının bağımlı değişken olduğu model ve bulguları aşağıdaki Tablo-12'de, Kurumsal performans rekabet bağımlı değişken olduğu model ve bulgular aşağıdaki Tablo-13'de sunulmuştur.

**Bağımlı Değişken:** KP Politika Faktör 1

**Bağımsız Değişkenler:** SİKY Süreci Faktör1, SİKY Uyumu Faktör2, SİKY Kararlılık Faktör3, SİKY Beklentiler Faktör4, SİKY Politikaları Faktör5

**Tablo 13.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının, Kurumsal Performansın KP Politika Faktör1 Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	SİKY Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
KP Politika faktör1	Sabit	,783	2,988	,003	,666	,000
	Sikyfaktör1	,666	9,241	,000		
	Sikyfaktör2	,027	,378	,706		
	Sikyfaktör3	,027	,343	,732		
	Sikyfaktör4	-	-	,085		
	Sikyfaktör5	,134	1,733	,067		
		,128	1,846			

Regresyon analizi sonucunda SİKY Süreç Faktör1'in, KP Politika Faktör1'i pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin diğer boyutları, kurumsal performansın "KP Politika Faktör1" boyutunu etkilememektedir.

**Bağımlı Değişken :** KP Rekabet Faktör2

**Bağımsız Değişkenler :** SİKY Süreci Faktör1, SİKY Uyumu Faktör2, SİKY Kararlılık Faktör3, SİKY Beklentiler Faktör4, SİKY Politikaları Faktör5

**Tablo 14.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının, Kurumsal Performansın KP Rekabet Faktör2 Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	SİKY Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
KP Rekabet faktör2	Sabit	1,456	5,283	,000	,476	,000
	Sikyfaktör1	,327	4,315	,000		
	Sikyfaktör2	,066	,887	,376		
	Sikyfaktör3	,077	,916	,361		
	Sikyfaktör4	-,067	-,821	,413		
	Sikyfaktör5	,130	1,790	,075		

Regresyon analizi sonucunda SİKY Süreç Faktör1'in, KP Rekabet Faktör2'yi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin diğer boyutları, kurumsal performansın "KP Rekabet Faktör2" boyutunu etkilememektedir. <sup>154</sup>

**Tablo-15** Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarının Tablo Olarak Gösterilmesi

<sup>154</sup> Büyüköztürk, a.g.e. s.74

HİPOTEZ NO.	HİPOTEZ	KABUL/RED
H1	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim süreci, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H2	Stratejik İnsan Kaynakları uyumu, Kurumsal Performans Politikalarını olumlu etkilemektedir.	RED
H3	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde kararlılık, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H4	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi beklentileri, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H5	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H6	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim süreci, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H7	Stratejik İnsan Kaynakları uyumu, Kurumsal Performans Rekabetini olumlu etkilemektedir.	RED
H8	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde kararlılık, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H9	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi beklentileri, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H10	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	RED

## SONUÇ

1970'li yıllarda ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi kamu kurumlarında yeni yeni gelişmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında, politikalar, yetkinlikleri, kültürel değerleri, değer oluşturma becerilerini ve bunların uygulanmasını içeren bir dizi uygulamayı içinde barındırmaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik açıdan ele alınmasındaki sebep işletmenin stratejik beklentileriyle beraber insan kaynağından daha fazla verim elde etmektir. İnsan kaynakları felsefesi (değerler ve örgüt kültürü ile ilişkilidir), politikaları (çalışanların paylaştığı değerlerdir), programları (stratejik insan kaynakları çalışmaları), uygulamaları (liderlik alanında operasyonel çalışmalar ve yönetsel niteliklerin tanımlanması) ve süreçlerden (uygulama alanlarının planlanması ve uygulanması) oluşan bir bütün olduğunu söylemek mümkündür.

Bir organizasyonda performans değerlendirme iş görenin belli bir zaman aralığındaki başarılarını ve önümüzdeki bir dönemde nereye ulaşabileceklerinin ortaya çıkarmaya dönük faaliyetler bütünüdür. Performans değerlendirme işlevi yerine getirilirken amaç, iş görenlerin kendi arasında iyi ya da kötü ayırımının yapılması değil, ulaşılmak istenen hedefin çalışanlarca benimsenmesi ve bu hedeflerin başarılması doğrultusunda güdülenmelerini sağlayarak huzurlu bir çalışma ortamında, hedeflerin minimum düzeyde de olsa gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Model alınan üniversitede ve bir çok üniversitede İnsan kaynakları departmanları, Personel Daire başkanlığı yada personel müdürlükleri olarak adlandırılmaktadır, son yıllarda bir çok kamu kurumu, personel performansı ve kurum performansını üst düzeye çıkarmak ve aynı iş kolunda faaliyet gösteren diğer kurumlarla rekabet edebilmek için, kurum politikalarını ve bu politikalara yönelik stratejiler geliştirmektedir, geliştirilen bu stratejiler personel departmanları ile çalışanlara uygulanmaya çalışılmaktadır. İstanbul Üniversitesi yıl içinde açtığı çeşitli hizmet içi eğitimlerle personelin gelişimi için eğitim programları planlamaktadır, bu çalışmalar sonunda yapılan değerlendirmeler ile personelin ve ilgili birimin eksikleri tespit edilip, çözüm önerileri geliştirilmektedir.

Anket ölçeği sonucunda geliştirilen hipotezlerin iki tanesinin kabul edilmesi ve diğer hipotezlerin red edilmesi gösteriyor ki, kurumların stratejik insan kaynakları yönetimi planlaması yaparken bu stratejileri çalışanlarına daha anlaşılır bir şekilde aktarması gerekir. Kurum misyonunu, vizyonunu, faaliyet alanını, beklentilerini açık anlaşılır bir biçimde çalışanlarla paylaşmalı ve bu paylaşımların geri dönüşümünü takip etmelidir. Kurum çalışan performansını artırıcı tedbirler almalıdır, kuruma aidiyet duygusu olmayan bir çalışanın performansı, kurumun marka değerini ve performansını olumsuz yönde etkiler, takdir edilen, fırsat eşitliği tanınan, kendini rahat bir şekilde ifade eden çalışan, kurumun imajını ve performansını olumlu yönde etkiler.

Stratejik insan kaynaklarının kurumsal performansa uygunluğu ile ilgili yaptığımız anket çalışması model üniversitede görev yapan çeşitli birim ve pozisyonlardaki kamu çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklem seçimi küme örnekleme biçimindedir. Buna göre araştırmaya izin veren İstanbul Üniversitesi örnek olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemi İstanbul Üniversitesinde çalışan 175 kişiden oluşmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'nin bir bütün olarak Cronbach'ın Alpha değeri 0,902'dir. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurumsal Performans Ölçeği'nin faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0,872 ve Bartlett'in test değeri 1298,416 ( $p < 0,001$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 58,6'sını açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Kurumsal Performans Ölçeği'nin bir bütün olarak Cronbach'ın Alpha değeri 0,908'dir. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizleri sonucunda çıkan sonuçlar genel olarak, model üniversitenin stratejik insan kaynakları yönetimini uyguladığını faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan iki bağımlı ve beş bağımsız değişken arasında anlamlı pozitif orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre katılımcıların Kurumsal Performans Politikası algıları ile Stratejik İKY'nin tüm boyutlarına ilişkin algılar birlikte değişmekte olup; Kurumsal Performans

Politikası boyutu ile Stratejik İKY Süreci, Stratejik İKY Kararlılık ve Stratejik İKY Politikası boyutları arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu görülmektedir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucu, hem stratejik İKY'nin süreç boyutu kurumsal performansın politika boyutu üzerinde bir etki derecesine sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizine göre ise faktör analizi sonucu ortaya çıkan iki bağımlı ve beş bağımsız değişken arasında ise sadece iki faktör birbirini etkilemektedir. Analiz sonuçlarına göre kurum stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemesinin ve çalışanlarıyla olan ilişkilerini geliştirmesinin kurum performansını arttıracığı söylenebilir.

Bu amaçla model üniversitenin stratejik İKY'nin kurumsal performans üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Gelecekte ise, araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek, stratejik İKY'nin öncülleri ile olan ilişkisini tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Bu çerçevede, stratejik İKY'yi uygulayarak kurumsal performans düzeylerini artırmak isteyen kurumlara şu önerilerde bulunulabilir: <sup>155</sup>

- Kurum içinde stratejik planlama yapmak,
- Stratejik planlama sürecine İK uzmanlarının katılımını desteklemek,
- Stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını benimsemeye yönelik olarak, çalışanların olumlu deneyim yaşayabilmeleri için onlara bilgi, becerilerini ve kendilerine verilen yetkilerini kullanabilecekleri olanakların sunmak, bu deneyimler esnasında başarısızlığa yol açabilecek olası engellerin ortadan kaldırılması ve çalışanların harekete geçme konusunda cesaretlendirilmesi ile sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleri konusunda övülmelerini sağlamak,
- Yöneticilerine yönelik genel işletme eğitimleri vermek,
- Kurum içinde insanı değer yaratan bir kaynak olarak görmek,
- İnsanı maliyet unsuru olarak algılamamak,
- İş analizi yaparak, bugün ve gelecekteki İK ihtiyacını tespit etmek,
- Kadrolama sürecini geliştirmek ve mevcut gereksinimleri karşılayacak insanlar bulmak,
- Eğitim fırsatları sağlayarak çalışanları geliştirmek,

---

<sup>155</sup> Cingöz, a.g.e. s.247

- Kurum ihtiyaçlarını analiz etme ve tanımlanan boşlukları kapatma konularında daha iyi olmaya çalışmak ve bu alanlarda gereken becerileri kazanmak,
- Geleceğe hazırlanmak için esnek olmak.

Bu tez çalışmasında yapılan uygulama sonuçları değerlendirildiğinde, İstanbul Üniversitesinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni uygulamak için bir takım koşulları sağladığı ifade edilebilir.

Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını benimseyen kamu kurumları, diğer kamu kurumlarına model olarak sunulması da stratejik insan kaynakları yönetim anlayışının olumlu yönde geliştirilmesi açısından da yararlı olabilir.

Bu alışma İstanbul Üniversitesi'nde yapılmıştır. Buna paralel olarak araştırma da ulaşılan çalışan sayısı sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçların daha da geliştirilmesi amacıyla, benzer çalışmaların, diğer üniversitelerde de uygulanması ulaşılacak çalışan sayısını arttıracak ve bu konuda elde edilecek sonuçların daha geniş ve kapsamlı olmasına neden olabilecek, bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKGEMCİ Tahir, Stratejik Yönetim, Gazi Kitapevi, Yenilenmiş 2. Baskı Ankara: 2008
- AKTAN C.Coşkun, 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1999
- AYKAÇ Burhan, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Ankara 1999
- BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004
- BAŞARAN İ. Ethem, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi 2. Baskı. Sakarya 2006
- BİNGÖL Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayıncılık, 6.Baskı İstanbul: 2003
- BOZKURT Veysel, "Küreselleşme Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar" Küreselleşmenin İnsani Yüzü, (Der. Veysel Bozkurt) , Alfa Yayınları , İstanbul: 2000
- BÜYÜKUSLU A. Rıza, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Der Yayınları 1998
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pagem A Yayıncılık. 2006
- DENİSİ Angelo S, GRİFFİN W. R, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, New York, 2001
- DESSLER Gary, Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000
- DİNÇER Ömer , Örgüt Geliştirme Teori Uygulamalar ve Teknikler. İstanbul: İz Yayınları 1994
- ERDUT Tijen, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 40, İzmir. 2002
- EREN Erol, Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir: 2006
- EREN Erol, Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.1993
- ERTÜRK Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri,7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul : 2009
- FERECOV Rakif, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama, 1. Baskı: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Aralık 2011
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi Alfa Yayınları (3. Baskı). İstanbul: 2001



ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK A.Yalçın, A, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002

SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi. Ezgi Kitabevi Yayınları (1. Baskı). Bursa: 2000

ŞİMŞEK Şerif, ÖGE Serdar, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı Eğitim Kitabevi Konya: 2012

UĞUR Adem, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi (1. Baskı). Sakarya: 2003

YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.5. Baskı, İstanbul, 1994.

## **MAKALELER**

AKDOĞAN Asuman, CİNGÖZ Ayşe, “Kurumsal itibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal itibarı Korumada Kriz iletişiminin Rolü”, Kriz Yönetimi içinde, (ed. Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner) , İstanbul Bilgi üniversitesi Yayınları, İstanbul 2009,s.5-6.

ALCAZAR Martin Fernando, Romero-Femandez Pedro M. ve Sanchez-Gardey Gonzalo, Strategic human resource management integratingthe universalistic contingient configurationaland contextual perspectives intemational journal of Human Resource Management, 2005 s.633

BAYAT Bülent, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3 (2008).

BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci cilt Fatih Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No.2684, İstanbul 1976 s.26

DELERY E.John ve DOTY, D.Harold, Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic Contingency and Configurational Performance Predictions, The Academy of Management Journal, 39(4), 1996 s.802-35

FİDAN Yahya, İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya,1998 s.206-207

HELVACI Ali. Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara:2002 cilt:35, sayı:1-2,

KEÇECİOĞLU, Tamer, AYYILDIZ, A. Nazlı, İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, Ege Akademik Bakış / Ege AcademicReview 9 (4) 2009:

ÖZDEN Akın Ö. ve Çolak E.E., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 85-114, Güz 2012

PATRICK M. Wright; Gary C. Mc Mahan; "Theoretical Perspectivefor Strategic Human Resource Management", Journal of Management, Vol. 18, No. 2, 1992, p. 298;

POLAT Tunçer, Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi Sayı:88/ Ocak - Mart 2013

TOSUN Kemal, Yönetim ve işletme Politikası, Birinci Cilt, İstanbul üniversitesi işletme Fakültesi Yayın No: 232, işletme iktisadı Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul 1990a, p. 35.

WEİ Q.Luqin, Strategic Human Resource Management : Determinants of Fits, Researchand Practice in Human Resource Management,(2006): 14(2),

YAVAN Öznur, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı, Akademik Bakış Dergisi Sayı: 32 , Eylül – Ekim 2012

#### **TEZLER**

AKÇAKANAT Tahsin, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme : Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta:2009 **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BOLAT Mustafa,İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, İstanbul 2015 **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

CİNGÖZ Ayşe,Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve iç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri:Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Kayseri : Erciyes Üniversitesi (2011)

ERDOĞDU Emel, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Atılım Üniversitesi, Ankara: 2013 **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ÖNEMLİ Aybilge, Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi Ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri, Atılım Üniversitesi, Ankara : 2010 **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

UYSAL Gürhan, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara : 2005 **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

FERİK,Funda;"İnsanKaynaklarınınGelişimSüreci",[http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik\\_gelisimsureci.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp) 18.01.2003. (Erişim Tarihi 05.07.2014)

CHATURVERDI,Siddharth;"StrategicHumanResourceManagement",  
<http://www.indiaonline.com/bisc/art5250101.html>,23.02.2003 (Erişim Tarihi 08.08.2014)

FERİK,Funda;"İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci" [ttp://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik\\_gelisimsureci.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/ik_gelisimsureci.asp)18.01.2003. (Erişim Tarihi 05.07.2014)

YOLCU,Ergün;"1453'den Günümüze İstanbul Üniversitesi, Boyut Matbaası, 2011."  
<http://www.istanbul.edu.tr/?p=68> (Erişim Tarihi 11.10.2014)

## EKLER

### EK-A ANKET FORMU

#### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ : İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ : İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA" isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

**Yüksek Lisans Tez Danışmanı**

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

**Tezi Hazırlayan**

Barış YILDIRIM

Yaşınız.....

Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

Medeni Haliniz :  Evli  Bekar

Eğitim Durumunuz :  Doktora  Yüksek Lisans  Lisans

ön Lisan  Lise

Çalışma Hayatınız : .....Yıl

Biriminiz (Fakülte, Y.Okul, Enstitü, Daire Başkanlığı) : .....

Statünüz :  Akademik Personel  İdari Personel

**Soruları yanıtlarken lütfen aşağıdaki ölçeği göz önünde bulundurarak değerlendirmelerde bulununuz.**

**1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum**

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumunuzda herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır(eğitimin başarılı olmasının performansı yükseltmesi gibi).	1	2	3	4	5
2.Kurumunuzda belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	1	2	3	4	5
3.İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
4.İKY/Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri	1	2	3	4	5

ile işbirliği halindedir.					
5.İKY/Personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup,onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
6.İKY/Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
7.Üst yönetim ,kurumun gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.	1	2	3	4	5
8.Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	1	2	3	4	5
9.Kurumda stratejik planlama yapılır.	1	2	3	4	5
10.Kurum stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
11.Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	1	2	3	4	5
12.Stratjik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	1	2	3	4	5
13.Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	1	2	3	4	5
14.İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	1	2	3	4	5
15. Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanılır.	1	2	3	4	5
16.Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.	1	2	3	4	5
17.Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içerir.	1	2	3	4	5
18.Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görülür.	1	2	3	4	5
19.İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	1	2	3	4	5
20.Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
21.İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif katılır.	1	2	3	4	5
22.Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	1	2	3	4	5
23.Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
24.Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
25.Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	1	2	3	4	5
26. Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	1	2	3	4	5
<b>KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yeni teknoloji geliştirmek için yatırım yapılır.	1	2	3	4	5
2.Kurumun marka değeri rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Eğitim yatırımlarımız ve kalitemiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Rekabet edilecek kurumlar hakkında sürekli bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
5. Risk taşıyan projeler uygulanır.	1	2	3	4	5
6.Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7.Misyon, amaç ve iş tanımları sık sık gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
8.Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetler tercih edilir.	1	2	3	4	5
9.Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.	1	2	3	4	5
10. Personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği vardır.	1	2	3	4	5
11.Çalışanlar kurumun vizyonunu bilmekte ve paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar kurumun temel politikasını bilmekte ve paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar kurumun yönetiminden genel olarak memnundur.	1	2	3	4	5
14. Kurum çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri kuruma taşıyabilmektedir.	1	2	3	4	5

**EK-B**  
**Anket İzin Oluru**

Tarih ve Sayı: 18/12/2014-281516



**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Genel Sekreterlik**



Sayı :88469847-044  
Konu :Barış YILDIRIM

**Sayın Barış YILDIRIM**

İlgi :a) 11/12/2014 tarihli, 3014 sayılı yazı  
b) 18/12/2014 tarihli, 280270 sayılı yazı

İlgi (a) yazınızda "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi; İstanbul Üniversitesinde bir Uygulama" konu başlıklı teziniz için Üniversitemizin akademik ve idari personeline anket çalışması uygulaması uygun görülmüştür.

Bilginizi ve gereğini rica ederim.

e-İmza  
Mecân KÜÇÜK  
Rektör a.  
Genel Sekreter

EK :  
18/12/2014 tarihli, 280270 sayılı yazı

Doğrulmak için: [http://194.27.128.66/envislon.Sorgula/Validate\\_Doc.aspx?Y=BEL032416](http://194.27.128.66/envislon.Sorgula/Validate_Doc.aspx?Y=BEL032416)

Ayrıntılı bilgi için lütfen: Ete BAŞARAN

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü, 34452 Beşiktaş/Fatih - İstanbul  
Tel : 0212 440 00 25 Fax : 0212 440 00 20  
e-posta : genelsekretelik@istanbul.edu.tr Elektronik Ağı : www.istanbul.edu.tr



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Genel Sekreterlik



Sayı :88469847-044-  
Konu :Barış YILDIRIM

Sayın Barış YILDIRIM

İlgi :a) 11/12/2014 tarihli, bu la sayılı yazı  
b) 18/12/2014 tarihli, 280270 sayılı yazı

İlgi (a) yazınızda "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi; İstanbul Üniversitesinde bir Uygulama" konu başlıklı teziniz için Üniversitemizin akademik ve idari personeline anket çalışması uygulamayı uygun görülmüştür.

Bilginizi ve gereğini rica ederim.

e-İmza  
Mecid KÜÇÜK  
Rektör a.  
Genel Sekreter

EK :  
18/12/2014 tarihli, 280270 sayılı yazı

Doğrulamak için: [http://194.27.128.86/envislon/Borgulu/Validatn\\_Doc.aspx?V=BEL03Z116](http://194.27.128.86/envislon/Borgulu/Validatn_Doc.aspx?V=BEL03Z116)

Aynı adı bilgi için e-mail: Eze.BAŞARAN

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü-1, 34452 Beşiktaş/Fatih - İstanbul  
Tel : 0212 440 00 25 Fax : 0212 440 00 20  
e-posta : genelsekreterlik@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr