



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**MODERN İNSAN KAYNAKLARI TRENDLERİ İLE OLUŞAN YENİ
LİDERLİK MODELİ'NİN PERFORMANS VE MOTİVASYON İLE
İLİŞKİSİ**

Engin AKSOY

DANIŞMAN

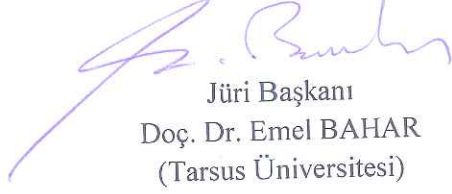
Dr. Öğr. Üyesi Emine Özlem KÖROĞLU

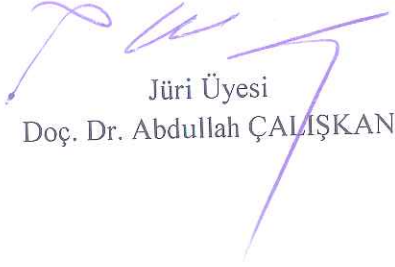
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OCAK-2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Engin AKSOY tarafından hazırlanan “Modern İnsan Kaynakları Trendleri ile Oluşan Yeni Liderlik Modeli'nin Performans ve Motivasyon ile İlişkisi” başlıklı bu çalışma 11/01/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı
Doç. Dr. Emel BAHAR
(Tarsus Üniversitesi)


Jüri Üyesi
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Jüri Üyesi
Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özlem KÖROĞLU


Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 24.01/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.


Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

24 / 01 / 2019

Adı Soyadı

İmza

Ergin Aksoy


MODERN İNSAN KAYNAKLARI TRENDLERİ İLE OLUŞAN YENİ LİDERLİK MODELİ' NİN PERFORMANS VE MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Engin AKSOY

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
2019

ÖZET

İnsanın iş süreçleri ile ilişkisinin, insanlığın var oluşu kadar eski olduğunu söylemek çok yanıltıcı olmaz. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin yaygınlaşması ve iletişim olanaklarının artması gibi faktörlerin etkisi ile daha esnek hale gelen çalışma hayatında; örgütlerin başarısı sahip oldukları insan kaynağını etkin bir şekilde yönetip yönetmediğine bağlıdır. Günümüz örgütleri, değişen çevreye ayak uydurmak için gerekli deneyim, yetenek ve uzmanlığa sahip ve ayrıca çalışanları ellerinden gelenden daha fazlasını yapmaları amacıyla motive etmek için gerekli olan duygusal beceri, duyarlılık ve uyum sağlamış davranış biçimine sahip liderlere hiç olmadıkları kadar ihtiyaç duyarlar.

Çalışmada, günümüzde faaliyet gösteren şirketlerin modern insan kaynakları trendlerinin etkisiyle gelecek yıllarda geleneksel yöntemlerden uzaklaşıp yeni ve daha basit yöntemlere doğru gösterdiği değişim incelenecektir. İnsan kaynaklarının ve insan kaynaklarında karşımıza çıkan yeniliklerin günümüzde ve gelecek yıllarda çalışma yaşamına etkisi değerlendirilecektir. Geleneksel personel yönetimlerinde karşımıza çıkan performans değerlendirmesi, organizasyon şeması gibi yöntemlerin mobilizasyonun etkisiyle yerini bıraktığı modern insan kaynakları trendleri ve bu trendlerin organizasyon süreçlerine etkileri üzerinde bir araştırma sunulacaktır.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yeni Trendler, Motivasyon, Performans, Dönüşümcü Liderlik

RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND MOTIVATION OF THE NEW LEADERSHIP MODEL WITH MODERN HUMAN RESOURCES TRENDS

(M. Sc. Thesis)

Engin AKSOY

TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
2019

ABSTRACT

It is not so misleading to say that the relation of man to business processes is as old as human existence. Globalization, technological developments, information dissemination and communication work that becomes more flexible with the effect of factors such as life; the success of the organizations effectively or not. Today's organizations need emotional skills, sensitivity, and adaptive behavior to motivate employees to have more experience, talent and expertise to keep pace with the changing environment, as well as leaders from their employees.

The study will examine the changes that today's companies are moving away from traditional methods to new and simpler methods in the years to come, under the influence of modern human resources trends. Human resources and innovations that are anticipated in human resources will be evaluated in the present and future years. A survey will be made on modern human resources trends, such as performance appraisal, organizational schemes, etc., which have been neglected in traditional personnel management due to the influence of mobilization, and on the effects of these trends on organizational processes.

Key Words: New Trends In Human Resources, Motivation, Performance, Transformational Leadership

TEŐEKKÖRLER

Tez çalışmam sırasında benden yardımlarını hiçbir Şekilde esirgemeyen ve gōnderdiđim bÖtÖn çalışmaları sabırla okuyarak her seferinde gelişimime katkıda bulunan sayın hocam Dr. Őđr. Üyesi Emine Özlem KÖROğLU ve her zaman beni destekleyen ve tecrÖbesi ile bana yol gōsteren sayın hocam Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÖREK' e ve sayın hocam Doç. Dr. Abdullah alışkan'a çok teŐekkÖr ederim. YÖksek lisans eğitimin sırasında ayrıca sabırla beni destekleyen aileme de teŐekkÖrÖ bir borç bilirim. Yine imkanları ile aradığım bilgilere her daim ulaşabildiğim Öniversiteme de ayrıca teŐekkÖr ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM MODERN İNSAN KAYNAKLARI

1. MODERN İNSAN KAYNAKLARI.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi.....	3
1.1.1. İnsan kaynakları yönetimi tanımı.....	3
1.1.2. İnsan kaynakları yönetimi önemi.....	6
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Ve Önemi	10
1.2.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı	10
1.2.2. Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi	13
1.2.3. Stratejik insan kaynakları yönetimi, liderlik ve performans	15
1.2.4. Stratejik insan kaynakları yönetimi, liderlik ve motivasyon.....	16
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi Ve Yeni Trendler	17
1.3.1. Teknoloji ve organizasyon yapısının değişimi.....	18
1.3.2. Çalışan değerleri ve davranışsal trendlerin tanımı.....	18
1.3.3. Yönetimsel trendlerin tanımı ve gelişimi	19
1.3.4. Yeni Trendlerin tanımı ve süreci	20

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2. LİDERLİK KAVRAMLARI.....	21
2.1. Liderlik Tanımı ve Önemi.....	21
2.2. Liderlik Kuramları.....	22
2.2.1. Geleneksel liderlik kuramları.....	22
2.2.1.1. Büyük adam kuramı.....	23
2.2.1.2. Özellik kuramı.....	23
2.2.1.3. Davranışsal kuram.....	24
2.2.1.4. Durumsallık kuramı.....	26
2.2.2. Liderliğin çeşitleri.....	27
2.2.2.1. Karizmatik liderlik.....	27
2.2.2.2. Demokratik liderlik.....	28
2.2.2.3. Otokratik liderlik.....	28
2.2.2.4. Laissez-Faire liderlik.....	29
2.2.2.5. Hizmetkar liderlik.....	29
2.2.3. Modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik.....	30
2.2.3.1. Dönüşümcü liderliğin tanımı ve önemi.....	31
2.2.3.1.1. Dönüşümcü liderliğin tanımı.....	31
2.2.3.1.2. Dönüşümcü liderliğin önemi.....	31
2.2.3.2. Dönüşümcü liderlik modelinin boyutları.....	32
2.2.3.2.1. Entelektüel / Bilişsel boyut (düşünce).....	32
2.2.3.2.2. Ruhsal / Manevi boyut (anlam).....	33
2.2.3.2.3. Davranışsal boyut (eylem).....	33
2.2.3.2.4. Duygusal boyut (hisler).....	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS VE MOTİVASYON KAVRAMLARI

3. PERFORMANS KAVRAMI.....	34
----------------------------	----

3.1.	Performans Yönetim Sistemi Kavramının Tanımı Ve Önemi.....	34
3.2.	Performans Yönetim Sistemi	35
3.2.1.	Performans yönetim sistemin seviyeleri ve önemi	37
3.2.2.	Performansın geliştirilmesi ve planlanması	38
3.2.3.	Performansın yönetilmesi ve gözden geçirmesi	38
3.2.4.	Performansın ödüllendirilmesi	39
3.3.	Performans Ölçüm Sistemleri.....	40
3.3.1.	Ölçüm kart tekniği (Balanced Scorecard) tanımı	41
3.3.2.	Ölçüm kart tekniği önemi	42
3.4.	Performansı Etkileyen Faktörler.....	42
3.4.1.	Bireysel faktörler	43
3.4.1.1.	Liderlik	43
3.4.1.2.	Koçluk.....	43
3.4.1.3.	Güçlendirme.....	44
3.4.1.4.	Katılım	44
3.4.2.	Örgütsel Faktörler	44
3.4.2.1.	Katılım yönetim politikaları	44
3.4.2.2.	İş tasarımı ve örgüt yapısı	45
3.4.2.3.	Çalışma koşulları ve örgüt içi ilişkileri.....	45
3.5.	Motivasyon Kavramı	45
3.5.1.	Örgütsel faktörler ve motivasyon tanımı	46
3.5.2.	Motivasyon teorileri	46
3.5.2.1.	Kapsam kuramları	47
3.5.2.1.1.	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	47
3.5.2.1.2.	Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı	49
3.5.2.1.3.	Herzberg'in çift faktör kuramı	50
3.5.2.2.	Süreç Kuramları.....	51
3.5.2.2.1.	Eşitlik kuramı.....	51
3.5.2.2.2.	Vroom'un beklenti kuramı.....	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

4. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI.....	54
4.1. İş Performansı Ve Motivasyon Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı.	54
4.2. İtibar Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı.....	55
4.3. Beklenen Ödül Sistemi Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı	56
4.4. Bağlamsal Performans Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı.....	57
4.5. Görev Performansı Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı.....	57
4.6. İş Performansı & Motivasyon Ve Modern İK Trendleri	58
4.7. İtibar Ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri.	58
4.8. Beklenen Ödül Ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri	59
4.9. Bağlamsal Performans Ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri	59
4.10. Görev Performansı Ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri.....	60

BEŞİNCİ BÖLÜM

MODERN İNSAN KAYNAKLARI TRENDLERİ İLE OLUŞAN YENİ LİDERLİK MODELİ' NİN PERFORMANS VE MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI.....	64
5.1. Araştırmanın Konusu	64
5.2. Araştırmanın Amacı.....	64
5.3. Araştırmanın Önemi	64
5.4. Araştırma Soruları	65
5.5. Araştırma Modeli Ve Hipotezler.....	66
5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	67
5.7. Araştırmanın Yöntemi.....	68
5.7.1. Evren ve örneklem.....	68
5.7.2. Veri toplama araçları	76
5.7.2.1. İtibar (İ).....	77
5.7.2.2. Beklenen ödül (BÖ)	77
5.7.2.3. Bağlamsal performans (BP).....	78
5.7.2.4. Görev performansı (GP)	78
5.7.2.5. Modern İK trendleri (MİK)	78
5.7.2.6. Dönüşümcü liderlik (DL)	80

5.7.2.7.	Veri toplama ve değerlendirme tekniği	82
5.8.	Araştırmanın Bulguları	82
5.8.1.	Değişkenler arası ilişkiler	83
5.8.2.	Demografik gruplardaki farklılıklar	84

ALTINCI BÖLÜM
SONUÇ ve DEğERLENDİRME

SONUÇ VE DEğERLENDİRME	94
KAYNAKÇA	98
EKLER	111
ÖZGEÇMİŞ	114

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. İKY'nin temel kavramların tarihi geçişi (Geylan, 2004; Dündar, 1995) ...	5
Çizelge 1.2. Yazarların İKY tanımları (Calp, 2016)	6
Çizelge 1.3. İKY'nin faaliyet ve işlevlerin özeti (AOF ,2004)	7
Çizelge 3.1. X ve Y kuramın varsayımları (McGregor, 1954).....	49
Çizelge 5.1. Yapılan güvenilirlik analizleri ile ilişkin bilgi..	68
Çizelge 5.2.Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları(Sekaran,1992: 253).	69
Çizelge 5.3: Betimleyici istatistikler	76
Çizelge 5.4. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37).....	81
Çizelge 5.5. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri....	81
Çizelge 5.6. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.	83
Çizelge 5.7. Değişkenler arası korelasyon değerleri.	84
Çizelge 5.8. T testi bulguları	84
Çizelge 5.9 ANOVA testi bulguları.....	85
Çizelge 5.10 Aracılık testi sonuçları (İ-MİK-DL).....	89
Çizelge 5.11: Aracılık testi sonuçları (BÖ-MİK-DL)	90

Çizelge (devamı)

Çizelge 5.12: Aracılık testi sonuçları (BP-MİK-DL)	91
Çizelge 5.13: Aracılık testi sonuçları (GP-MİK-DL)	92
Çizelge 5.14: Aracılık testi sonuçları (İPM-MİK-DL)	93
Çizelge 5.15: Hipotezler	95

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. İşlevsel stratejileri (Ülgen ve Mirze, 2004).....	13
Şekil 2.1 Liderlik teorilerin gelişim süreci (Aksoy, 2016).....	22
Şekil 2.2 Blake ve Mouton'un yönetsel ızgara modeli (Koçer, 2004).....	25
Şekil 2.3. Durumsallık kuramların zaman çizelgesi (Aksoy, 2016).....	26
Şekil 3.1. Performans yönetim sistemi (Kaynak: Schneler, Beatty ve Baird, 1987).....	37
Şekil 3.2 Ölçüm kart tekniği metodolojisi (Kaplan ve Norton, 1997).....	42
Şekil 3.3. Maslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisi.	48
Şekil 3.4. Maslow'un temel ihtiyaçların tatmin oranları (Gör ve Gürleyen, 2013).	48
Şekil 3.5. Herzberg'in motivasyon-hijyen öğeleri.....	51
Şekil 3.6. Eşitlik teorisi (Gör ve Gürleyen, 2013).....	52
Şekil 3.7. Vroom'un motivasyon modeli (Koçel, 2003).....	53
Şekil 5.1. Araştırma modeli.....	66
Şekil 5.2. Eğitim durumu.....	70
Şekil 5.3. Yaş durumu.....	70
Şekil 5.4. Cinsiyet durumu.....	71

Şekil (Devamı)

Şekil 5.5. Medeni hal durumu 72

Şekil 5.6. Kurum durumu 72

Şekil 5.7: Gelir durumu 73

Şekil 5.8: Tecrübe durumu 74

Şekil 5.9: Çalıştığı bölüm 75

Şekil 5.10: Eğitim durumu 75

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
BP	Bağlamsal Performans
MİK	Modern İnsan Kaynakları Trendleri
DL	Dönüşümcü Liderlik
BÖ	Beklenen Ödül
İ	İtibar
GP	Görev Performansı
İPM	İş Performansı Ve Motivasyon
SİY	Stratejik İnsan Kaynakları

GİRİŞ

Globalleşen dünyada artık değişmeyen tek kavram değişimdir. Bu değişimde, önemli unsurlardan birisi ve olmazsa olmazı artık insan kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda, insanları ne kadar fazla çalıştırsam o kadar verimliyim demektir kavramı, yerini, insanları ne kadar akılcı çalıştırsam ve bunu yaparken onların da gelmekten keyif alacağı bir iş ortamı sağlayabilirsem, gerçek verimlilik kavramını yakalamışım, demektir kavramına bırakmıştır. Ayrıca mesleki ömür kavramı 1960' lı yıllarda 40 yıl iken, 2015 yılında artık 2-3 yıl arasına düşmüştür. Buradan da anlaşılacağı gibi sürekli değişim ve gelişim kültürü artık hayatımızın içine tamamiyle girmiştir.

Buradan hareketle bu çalışmamızda, modern insan kaynakları trendleri ile beraber oluşan yeni liderlik modelleri ve aynı zamanda bu kavramların performans ve motivasyon ile ilişkisine ne gibi etkileri olduğu incelenecektir. İş performansı ve motivasyon ile modern insan kaynakları trendlerinin alt boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı araştırılacaktır. Ayrıca modern insan kaynakları trendlerinin, iş performansı ve motivasyonun artırılmasında ve dönüşümcü liderlik davranışında, aracılık etkisi olup olmayacağına bakılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde modern insan kaynakları trendlerini incelediğimizde, gelenekselleşen birçok kavramın artık yok olmaya yüz tuttuğunu görmekteyiz. Modern çağda, 46 kuşağı ve sonrası diye bilinen baby boomer' lar ve gen X' ler yerini gen y ve gen z' ye bırakmaktadır. Tabiki bu kuşak değişimi de modern insan kaynakları uygulamalarını artık ciddi anlamda hayatımıza sokmaktadırlar. Birkaç örnek verecek olursak, organizasyon şemaları ve hiyerarşik düzen artık yerini esnek çalışma, matris yöneticiler ve network gücüne bırakmaktadır. Ayrıca birinci bölümde, trendlerin tanımı ve önemi anlatılmıştır.

İkinci bölümde liderlik kavramı üzerinden geçilmiştir. Liderlik kavramının tanımı ve önemi anlatılmıştır ayrıca çeşitleri üzerinden geçilmiştir. Artık insan kaynakları ve liderlik modelleri yavaş yavaş beraber anılmakta ve lider yetiştirmek için her kurum kendi programlarını insan kaynakları desteği ile geliştirmektedirler. Burada kritik olan artık geleneksel liderlik modelinden farklı olarak dönüşümcü liderlik ve pozitif liderlik modellerinin yaygınlaşması ve şirketlerin beklentilerini bu yöne kaydırmasıdır. Yine bu iki kavram detaylı olarak incelenmiştir. Özellikle, yeni liderlik modellerinden dönüşümcü liderlik ile ilgili bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde performans ve motivasyon kavramları ayrı ayrı incelenmiştir. Performans ve motivasyon kavramlarının tanımı ve önemi anlatılmıştır. İş performansı ve

motivasyon kavramları, işletmelerin verimliliklerini arttırabilmek adına, yakın takip ettikleri kavramlar haline gelmiştir. Performans ölçüm sistemlerini birçok işletme kendine göre uyarlamakta ve genellikle ölçülebilir bilgiler ile çalışanlarını değerlendirmektedirler. Bu konularla ilgili daha detaylı bilgiler, konuların alt başlıklarının altında verilecektir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde itibar, beklenen ödül, bağlamsal performans ve görev performansı, modern insan kaynakları trendleri ve dönüşümcü liderlik davranışı üzerine oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veri toplama ve değerlendirme tekniğine, değişkenlerle ilgili betimleyici bulgulara ve değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan sonuç ve öneriler kısmında da hipotezlerin sonuçları incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak değerlendirmeleri yapılmış olup, iş görenler ve işletmeler için faydalı olabilecek önerilerde bulunulmuştur.

Bu kılavuzun hazırlanmasında Amerikan Psikoloji Derneği'nin (American Psychological Association [APA], 2010) yazım kurallarından faydalanılmıştır. Tezin kapsamında insan kaynakları alanındaki yeni trendler anlatılmıştır. Bu alandaki uygulamalar yorumlanmış ve görsellerle özetlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MODERN İNSAN KAYNAKLARI TRENDLERİ

1. MODERN İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi

Bu bölümde özellikle modern insan kaynakları trendleri ile ilgili kavramların üzerinden geçilecektir. Ayrıca tarihsel gelişim ve çağdaş insan kaynakları yöntemleri ile ilgili bilgiler verilecektir. Yine insan kaynaklarında artık üzerinde çok tartışılan ve şirketlerinin stratejilerini belirleyen stratejik insan kaynakları ile ilgili bilgiler verilecektir. Bu bilgiler ile beraber modernizasyon adına neler yapılıyor ve endüstri 4.0' a girdiğimiz bu dönemde bizi ne gibi teknolojik yenilik ve gelişmeler bekliyor konusunda bilgi verilecektir. Yine gen x, y, z ve babyboomer' lar hakkında bilgi verilecektir.

1.1.1. İnsan kaynakları yönetimi tanımı

İnsan kaynakları kısaca çalışan ya da çalışabilecek durumda olan insan varlığını tanımlar. İnsan kaynakları yönetimi (bundan sonra İKY) endüstri devrimine kadar uzanmaktadır. Bu dönemde ortaya çıkan ve birbirini izleyen değişimler ekonomik, siyasal ve kültürel anlamda önemli gelişmelere neden olmuştur. Devrim ile başlayan kitle yani seri üretim, yaşam ve çalışma koşullarını da kökten değiştirmiştir. 1900'lü yıllarda Frederic Taylor'un başlattığı bilimsel yönetim akımı çalışanlardan çok, üretim üzerine odaklanarak, büyüyen örgütlerde bürokratik yapılara geçişe sebep olmuştur. Bürokratik yapıların getirdiği sorunlarından ise insan kaynakları yönetimi görevlendirilerek sorumlu tutulmuştur.

Taylor'un çalışmalarının büyük bir kısmı üretim yerlerinde çalışan işçilerin rutinlerini incelerken geçmiştir ve iki probleme rastlanmıştır:

- İşçiler gereksiz bir takım hareket yapmaktadırlar ve böylece tükettikleri enerji ve zamanı boşa harcamışlardır.
- İşçilerin çalıştıkları zaman iyi planlanmamıştır; İş süreçlerinin iyi tasarlanmadığından dolayı, gücü gereksiz hareketlere harcayarak, saat başı üretim kapasite düşüşü

gerçekleşmektedir ve işçi çabuk yorulmaktadır (Koçel, 2018). Bilimsel yönetim akımcıları belirtilen problemlerin ortadan kaldırılması konusunda hemfikir olmuştur, lakin rutin ve alışılmış işlerin düzgün bir şekilde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yönetimi geliştirmeye çabalamamışlardır.

Sanayileşmenin ilk yıllarında işverenlerin ana ilgi alanları üretim, pazarlama ve finansman yolları olmuştur. Bilimsel yönetimin ana odak noktası insanı, üretim sürecinin bir parçası veya üretim aracı olarak görmesi olmuştur (Eren, 2001). Bu sorunu 1920li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları devam ettirmişlerdir. Yaptıkları araştırmalarda, fiziki şartlarını iyileştirmeden ziyade, insan unsuru ve insani değerlerin önemli olduğu ortaya çıkmıştır ve insan ilişkileri akımının temelini atmışlardır. İnsan ilişkileri Akımına gelen eleştiriler sonucunda 1950' li yıllarda Örgüt davranış yaklaşımı benimsenmiştir ve daha sonra sistem ağırlık kazanmaya başlamıştır (Koçel, 2018). Bu dönemde İKY konusunda da gelişmeler oluşmaya başlamıştır. Avrupa'daki büyük işletmelerde 'Personel planlaması' olarak bilinen özel birimler kurulmaya başlanmıştır. Personel Bölümü ilk kurulduğunda sadece kayıt tutan bölüm olarak çalışmıştır. Tutulan bu kayıtlar sadece çalışanların giriş ve çıkışları, aldıkları maaşları, devamsızlıkları, cezalar ve benzeri bilgileri içermektedir (Eren, 2001). İşçi giderleri artmasıyla birlikte, işletmelerin maliyetlerindeki personel payı da böylece artmaya başlamıştır. Bunun önüne geçebilmesi ve giderleri kontrol altında tutulabilmesi için personel planlama büyük önem kazanmıştır. 1980' li yıllarda İKY'nin kapsama alanı genişlemiştir. İşe alma / çıkarma kararları, performans değerlendirme, ücret belirleme, kariyer planlaması ve benzeri kavramlar önem kazanmıştır. İlerdeki yıllarda ücretler, çalışma saatleri, mola süreleri, ödül ve benzeri motivasyon unsurları dikkate alınmaya başlanmıştır. Böylece, personelin eğitimi ve geliştirme faaliyetlerine önem vererek İKY'ye de bütçe ayrılmaya başlanmıştır (Yüksel, 1998). 1960'lardan başlayarak, İKY'nin önemini kavramın tam anlamıyla 1980'den itibaren başladığı söylenebilir, 1990' lardan sonra ise insan veya entelektüel sermaye kullanılmaya başlanmıştır (Geylan, 2004). Daha derinlemesine bakacak olursak entelektüel sermaye, işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlanmasında en önemli unsurlardan birisi olmuştur. Bu kavram, değere dönüştürülebilir bilgi olarak bilinmiştir. Bilançoda görünmeyen kalemleri kapsayan bu terim üç ana bileşenden oluşmaktadır.

- *İnsan sermayesi* – şirket içerisinde her çalışanın sahip olduğu bilgi birikimi, yetenekler, becerileri, know-how ve benzeri unsurları bünyesinde barındırmaktadır.

- *Yapısal sermaye* – şirketin sahip olduğu entelektüel mülkiyet, patentler, telif hakları, yönetim felsefesi, örgüt kültürü, bilgi sistemleri ve benzeri kavramları kapsamaktadır. Diğer sermayelerden nazaran bu sermaye şirketin tek kalıcı sermayesidir.
- *Müşteri sermayesi*- İnsan sermayesine benzerliği ile dikkat çeker, bu bileşen şirkete bağlı ve vefalı çalışanı yaratmak, şirketin hedeflerini tutturması ne kadar önemliyse, aynı şekilde şirkete bağlı ve vefalı müşterileri edinmek şirketin ana hedeflerindedir. İnsan sermayesine yapılan yatırımlar aynı zamanda müşteri kitlesini de etkilemekte ve işletmenin ürün ve hizmetlerinin bilgi varlıklarını yaratarak işletmenin katma değerini de arttıracaktır. (Bayazıtlı, 2004)

Yönetim rolü	İnsan sermayesi	Sermayeler	İşletme odakları	İşletme yönetim	Personelle bakış	
1900'ü yıllar	Operasyonel rol	<ul style="list-style-type: none"> • Veri kaydı tutulması ve saklanması • Gerekliğinde bilgiye ulaşılması 	İnsan gücü	Üretim	Emeğe dayalı	Üretim aracı ve maliyet unsuru
1960'lı yıllar	Yönetsel rol	<ul style="list-style-type: none"> • Personel ile ilgili yasal sorumluluklara önem verilmesi • Personel işlerin idaresi yapılması 	Personel	Pazarlama	Makineye dayalı	Üretim araçlarından biri ve maliyet unsuru
			İnsan kaynakları	Rekabette üstünlük	Makineye ve otomasyona dayalı	Elde tutulması ve eğitilmesi gereken ana kaynak
1990'lı yıllar	Stratejik rol	<ul style="list-style-type: none"> • Emir-komutanın belli olması ve buna göre karar sürecine katılımın gerçekleşmesi • Emir-komutaya bağlı olarak karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi 	Entelektüel sermaye	Çalışanın bilgi üretmesi	Otomasyona dayalı	Ana sermaye

Çizelge 1.1. İKY'nin temel kavramların tarihi geçişi (Koçel, 2018)

Bunu göz önünde bulundurursak, şirketlerin elinde olan sermaye mekanizmaları, şirketlere yansıyan müşteri talepleri doğrultusunda çalışmakta olup, dağıtım kanalları ve

hizmet düzeyinde gereken değişiklikleri de yapmasına sebep olmaktadır. Günümüzde İKY örgütlerin vazgeçilmez parçası olmuştur. ‘Küresel’ olarak bilinen toplum ve pazar yapıları oluşmaya başlamasıyla, işletmelerin hayatta kalmak ve hedeflerine ulaşmak için kendi öz stratejilerini geliştirmek, yeni pazarları keşfetmek, örgüt kültürünü yaşatmak ve tüm diğer unsurları tekrar yapılandırılmaları gerekmektedir. Hızlı büyüyen ekonomilerin teknolojideki gelişmelere uyum sağlama ve takip etme işlemi ancak eğitimli ve becerikli personelle yapılabilir. İKY’ nin endüstri 4.0’ a geçi ile bu süreç daha da ivme kazanacaktır (Çizelge 1.1.’e bakınız).

1.1.2. İnsan kaynakları yönetimi önemi

İKY’nin amacı, bir yönetim yaklaşımı olarak ‘insan’ı konu ortaya koyup ‘insan’a yönelik çalışmaların yürütülmesi ve çalışanların şirketin hedeflerine yönelik belirlediği adımları yapabilmeleri için şirket içi ihtiyaçlarının giderilmesidir. Bir başka ifadeyle, şirketin en alttan başlayarak en üst düzeydeki çalışanları da dahil ederek, belli amaca ve hedefe yönelik çalışmalar yürüterek, tüm görevlileri eğitmek ve yönlendirmektir (Fındıkçı, 2018)

Kaynak	Tanım
Armstrong, 2003	‘Örgüt ile çalışanlar ilişkilerini etkileyen yönetim karar ve hareketlerin tümünün dahil edilmesi.’
Fındıkçı, 2018	‘İnsana odaklı, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahiptir. ‘(Calp, 2016)
Bayraktaroğlu, 2003	‘Herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.’ (Calp, 2016)

Çizelge 1.2. Yazarların İKY tanımları (Fındıkçı, 2018)

İKY’nin kapsam alanı sadece şirket içi faaliyetler ile sınırlı değildir, insan kaynakları yönetimi aynı zamanda şirket dışındaki potansiyel çalışanları da kapsamaktadır (Çizelge 1.2.’e bakınız). İnsan kaynakları yönetimin en temel fonksiyonu, ihtiyaç doğrultusunda yeni

eleman seçimi ve istihdamıdır. Şirketin misyonuna uygun, vizyonun amaçlarını gerçekleştirecek ve politikasına uyumlu nitelikli elemanı önce bulmak, daha sonra seçmek başlı başına bir iş alanıdır. (Kasimov, 2006) İKY, “örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, insan hem üretimin bir parçası hem de hedefi olmuştur. Çünkü şirketlerin, maddi ve finansal kaynakları yeterli olsa da, bu kaynakları yönetecek, becerili, bilgili ya da tek bir kelimeyle iş için donanımlı insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır ve bu ihtiyaç nitelikli elemanlar için artarak devam edecektir.

İşlev alanları	İşlevler	İçerik alanları
İş ve çalışan planlanması	<ul style="list-style-type: none"> • İK planlaması • İş analizi • İş tasarımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik İKY • Kariyer planlanması • Ücretlendirme • İş analizlerin yapılması, iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması • İşlerin yeniden tasarlanması
İK'nin elde edilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Personel bulma • Personel seçme ve yerleştirme 	<ul style="list-style-type: none"> • İK planlamasının yapılması • Yasaların izlenmesi • Etkili personel bulma çalışmalarının yapılması • Personel seçme yöntemlerinin seçilmesi • Çalışanların sosyalleşme sürecinin yönetilmesi • İşlerin araştırılması
İK'nin elde tutulması	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitime ve geliştirme • Ödüllendirme • Ücretlendirme • Güvenlik ve sağlık 	<ul style="list-style-type: none"> • İş değerlendirmeleri • Teşvik ücretlendirme sağlanması • Personellerin şikayetlerin çözümlenmesi • İş güvencesi, çalışan güvence ve sağlıkla ilgili gerekliliklerin yapılması • Tazminat ve sigorta yönetimi yapılması • Personelin çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması

Performans artırılması	<ul style="list-style-type: none"> • Performans değerlendirme • Kariyer planlanma 	<ul style="list-style-type: none"> • Personel motivasyonu • Performans yönetimi • TKY • Personel katılım programları • Kariyer ve eğitim yönetimi • Ödül ve ücret yönetimi • İK uygulamalarının şirket amaçlarına göre tasarlanması
------------------------	---	--

Çizelge 1.3. İKY'nin faaliyet ve işlevlerin özeti (Koçel, 2018)

Örgütün amaca ulaşması, rakiplere göre ürün ve hizmetin daha iyisini üretmesi, belirsiz çevre koşullarına karşı hazır planı olması gibi örgüt performansına etki eden nedenlerden dolayı, İKY'nin çalışanlara verdiği önem, bu sürecin daha hızlı ve verimli bir şekilde geçmesini sağlamaktadır (Kalafat, 2016). Buna bağlı olarak, İKY'nin en temel amaçlarını iki ana başlık altında toplayabiliriz. Birincisi, örgütün verimliliği uzun vadede artırması, ikincisi ise, karlılığı sağlama almasıdır (Eroğlu, 1998). (Çizelge 1.3.'e bakınız)

Örgüt Verimliliği, üretim sürecinde kullanılan girdiler ile üretim sonunda çıkan çıktılar ile arasındaki ilişkisidir. En genel anlamıyla, insan ihtiyacı için üretimde kullanılan kaynakların etkinliğinin bir ölçüsüdür. Tarihe baktığımızda verimlilik 1700' lere kadar dayanmaktadır. Adam Smith işgücü ve işbölümü arasındaki ilişkiye bakarak verimliliğin önemini vurgulamıştır. Karl Marx ise üretimdeki işgücü, malzeme ve ekipman arasındaki verimliliğe bakmıştır (Eroğlu, 1998). Literatürde verimlilik kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur, fakat ortak yönü ise işletmenin verimliliği, en az harcama ile üretimi gerçekleştirmek olarak ifade edilmektedir. Bu formül, işletmelerin başarılarını ölçmekte yardımcı olan bir unsur olmasının yanı sıra, şirketler arası karşılaştırmalar yapılırken de sık sık kullanılan bir tabirdir. Aynı zamanda hem şirket performansı hem de çalışan performansı değerlendirmede, verimlilik ölçüsü önemli bir yer almaktadır. Örgüt verimliliğini etkileyen faktörleri sıralarsak, en başta insan veya çalışan verimliliği yer almaktadır, burada çalışanın emeği bir girdi olarak görünmektedir. Bu nedenle devamlı olarak iyileştirmeye, geliştirmeye ve eğitmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Yatırım yapılmış bir çalışan kendini geliştirmeye devam eder; Gelişen bir çalışan ise işletmenin hedefleri ve amaçları ile özdeşleşerek daha sonuçlar gerçekleştirecektir. Diğer faktörlere baktığımızda çalışan motivasyonu, iş tasarımı, örgüt kültürü ve çalışma koşulları, yönetim biçimi ve benzeri unsurlar, örgüt verimliliğini etkilemektedir (Saraç, 2016).

Örgüt Karlılığı, bir işletmenin üretim maliyetlerinin sermayeye bölünmesi olarak tanımlanabilir (Kahveci 2010). İşletmenin karlılığı üç boyutta gösterilmektedir.

1. *Satışların karlılığı* – Bir işletmenin ürünleri ve/veya hizmetlerin ana masrafları çıkarıldıktan sonrasında elde edilen toplam satış kazancının oranıdır. Aynı zamanda üretim etkinliğinin ölçümüdür, devamlı takip edilip özellikle ücretlendirme konusunda bilgi verebilecek önemli bir unsurdur. Büyümeye yönelik adım atan bir işletmeler, fiyatlarını düşük tuttuklarından veya giderleri fazla geldiğinden kar edemediklerini görebiliriz. Rekabetçi ortamlarda düşük fiyat politikaları etkili olsa da giderlerin artmasıyla bu fiyatları daha sonra arttırmak güç olabilir. Bu nedenle satış karlılığı hesaplayarak ücretlendirme hatalarını erken tespit etmek gerekmektedir. (Kalafat, 2016).

2. *Varlıkların karlılığı* – İşletmelerin toplam varlıklarının ne ölçüde karlı biçimde kullanıldığına dair bir göstergedir. Varlıklar, aslında geçmişte gerçekleşen işlemlerden ortaya çıkan ve işletmenin kontrolünde olan değerlerdir. Finansal tablolarında bunlar, ticari amaçla elde bulundurulurlar, nakit veya nakit benzeri varlıklar, işletmenin faaliyetlerinde paraya çevrilebilmesi, satılması ve tüketilmesi beklenen kalemlerdir. Varlık karlılığı, net karın toplam varlıklara bölmesiyle ortaya çıkmaktadır. (Kalafat, 2016).

3. *Kaynakların karlılığı* – Öz kaynakların ve uzun vadeli yabancı kaynakların verimli kullanıldığına dair bilgi vermektedir. Kaynakların karlılığı, dönem net karını ortalama kaynaklara bölmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin sağlanan sermayelerinin bir birimine isabet eden kar oranını ifade etmektedir (Kalafat, 2016).

Buna göre, örgütteki verimliliğin ve karlılığın planlanan oranlarda tutabilmesi için, işletmelerinin anahtar departmanı olarak da adlandırılan İKY'nin temel işi: Başarılı ve uyumlu bir şekilde yapabilecek kapasitede elemanı işletmeye kazandırması ve verimli kullanmasıdır (Şenel, 2011). İKY buna göre elemanların iş planlanması, kadrolaması, elemanların ölçme ve değerlendirilmesi, ödüllendirmesi, eğitilmesi ve korunmasından sorumludur. Tüm bu işlevlerin ana amacı şirketin iş yaptığı alanında rekabet üstünlüğü sağlanması, yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilmesi ve işleme koyulması, yeni pazarlara açılması, müşterileri tatmin edilmesi, büyüme ve gelişme sağlanmasıdır. İKY'nin bu nedenle stratejik bir rolü de mevcuttur (Serinkan, 2012). Göz önünde bulundurduğumuz bu durumda işletmelerin birincil amaçları insan kaynakları departmanları geliştirmek ve onu en etkin şekilde kullanabilmek olmalıdır.

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Ve Önemi

Globalleşen ve büyük bir değişim geçiren dünyada insan kaynakları tüm şirketlerin değişime ayak uydurmasında en geniş olanakları sunan alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Son dönemde hızla yaygınlaşan şirket birleşmeleri ve satınalmaları büyük sıçrama yapmış olsa da, birçok şirket bu sancılı süreçte insan kaynaklarının önemini göz ardı etmektedir. Kültürel uyumsuzlukların meydana gelmesi, iletişimin zayıf olması ve kilit pozisyonlarda çalışanların kaybedilmesi, şirket birleşmeleri ve satınalmaları sürecini sekteye uğratan en önemli problemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur.

Strateji, Porter için, rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler zinciri olarak tanımlanmaktadır (Serinkan, 2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi geleceği yeniden oluşturmaya yönelik olan, tüm çalışanlar tarafından benimsenen ve beraber stratejiler oluşturulan bir yönetim biçimidir.

1.2.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı

'Strateji' kelime olarak tarihte askeriyede orduları yönetme ve yönlendirme sanatı anlamına gelmektedir. İkinci Dünya Savaşından sonra ise işletme yönetimiyle ilişkilendirilmeye başlanmıştır. İşletmelerde strateji, belirlenen hedeflerine ulaşması ve başarmasını sağlayacak, tüm birimleri birbiriyle bağlayacak, ayrıntılı bir plan olarak dikkat çekmektedir. Stratejilerin oluşturulması süreci işletmenin çevredeki durumuna bağlıdır. Günümüzdeki işletmelerin dış çevrelerle olan ilişkileri, ekonomik riskler, pazar ihtiyaçları ve fırsatları gibi unsurlar ile ilgili plan hazırlanmalarına, detaylı araştırma ve analiz yapmalarına zorlanmaktadır. Stratejik yönetim süreci, buna göre, örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik, işletme için önemli olan bilgi toplama, bilgi analizi, kararı ve en sonunda uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Serinkan, 2012). Her işletmenin strateji oluşumunda farklı süreçlerden geçerek bulunduğu duruma göre hamle ve alternatif belirlemektedir. İşletmeler, strateji oluştururken cevaplanması gereken sorular aşağıdaki gibidir:

- Ana faaliyetlerimiz nedir?
- Bu faaliyetlerim başarılı bir şekilde devam ettirebiliyor muyuz?
- Faaliyet alanlarımızı genişletmemiz gerekir mi?
- Terk etmem gereken faaliyetlerimiz var mı?
- Eskileri bırakıp yeni faaliyetlerine girmeli miyiz?

Literatürde pek çok strateji grupları mevcuttur, bu çalışmada iki ana grup stratejileri olan temel ve işlevsel stratejileri ele alacağız:

1. Temel stratejiler

Temel stratejileri çeşitli sınıflara ayırabiliriz, Hayri Ülgen temel strateji sınıflandırmasını aşağıdaki gibi yapmıştır:

a. Büyüme stratejileri – Şirketin önemli ve değerli görüldüğü alanlarda büyüme potansiyelidir.

İç büyüme – Şirketlerin kendi içinde büyümesi anlamına gelmektedir. Faaliyet gösterdiği alandaki işlerin genişletilmesidir. Bunun alt stratejileri: Uzmanlaşma, yatay çeşitlendirme, dikey bütünleşme, tek yönlü çeşitlendirme ve türdeşliktir.

Dış büyüme- Başka şirketleri satın alarak ya da birleşerek gerçekleşen bir büyüme şeklidir. Bunun alt stratejileri: Başka şirketleri satın alarak ya da birleşerek gerçekleşen büyüme ve müşterek yatırım ortaklığıdır.

b. Küçülme stratejileri – Şirketin mevcut durumu kötüye gitmekteyse ya da şirket farklı bir alana girmeye hazırlanmaktaysa, küçülmeye yönelik adım atılmaktadır.

Etrafına bakma stratejisi – Bulunduğu faaliyet alanında talepte azalma, durgunluk mevcutsa bu strateji uygulanmaktadır. Genellikle maliyetlerde azalmaya yönelik kararlar verilmektedir.

Son verme stratejisi – İşletme iflasa yakınsa, satmaya yönelik adımlar atılabilir.

Mahkûm işletme stratejisi- Eğer işletme ürününün veya hizmetinin büyük bölümünü tek bir müşteriye satıyorsa, bu şirket bir müşteriye mahkûm strateji uyguluyor denilmektedir.

Ayırma stratejisi – Satışlarda durgunluk, karlılığın azalması, daha iyi yatırım fırsatları mevcut ise şirket herhangi birimi satılmaya veya faaliyet durdurmaya yönelik adım atabilir.

c. Durağan stratejileri – Mevcut pazar payını koruma amaçlı uygulanan bir stratejidir. Pazarın analizi ve kontrolü ile mevcut durum korunmaktadır.

Yavaş büyüme – Daha az risk alarak, daha rutin işlere devam edilmesi gibi kararlar verilmektedir. Büyüme enflasyonla orantılı gitmektedir.

Kâr stratejileri - Gelirleri kısa sürede arttırmak amacıyla uygulanan bu strateji pazar payını azaltabilen bir stratejidir.

Duraklamak için büyümeyi yavaşlatma stratejileri – hızlı büyümeyle kontrolü elden kaybeden şirketlerin ara stratejisidir. Bu strateji ile şirketler dengeyi bulmak için kurtarıcı bir yaklaşım olarak da görülebilir.

Destekli büyüme – Dış çevre koşulları değiştiğinde büyüme sınırlanabilir, bundan dolayı da şirket mevcut pazar payını koruma kararı vermektedir. Şirket, dış çevrenin durumuna bağlı olarak başka alternatiflere yönelebilir.

d. Karma stratejileri – Temel stratejilerden birkaç tanesinin aynı anda uygulanması anlamına gelmektedir. Örneğin, bir ürün veya hizmette küçülmeye giderken, başka ürün veya hizmette büyümeye gitmeye karar verilebilir.

Literatürde *işlevsel stratejiler* (Ülgen ve Mirze, 2004) hazırlanır ve uygulanırken, daha teknik bilgiye ve alan uzmanlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Nedeni ise, üst yönetim ve iş yönetimi stratejilere uygun olarak hazırlanır ve orta ya da alt yönetim düzeyinde uygulanmaktadır. Burada şirketin faaliyet gördüğü alanlarda uzmanların ve özellikle teknik beceri sahibi olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Değer zinciri analizine göre İşlevsel stratejiler aşağıdaki (Şekil 1.1) gibi gruplanmaktadır:

Burada stratejik insan kaynakları şirketlerin belirledikleri stratejiye ulaşmalarında rehber rolü üstlenmektedir. 1980 sonrası şirketler insanı temel kaynak olarak değerlendirmişler ve stratejileri geliştirirken odağına insanı koymuşlardır. Bu yüzden strateji çeşitleri ve stratejik insan kaynakları yönetiminin ayrı düşünülmesi mümkün görünmemektedir.



Şekil 1.1. İşlevsel stratejileri (Ülgen ve Mirze, 2004)

Yukarda belirtilen bu stratejiler farklı koşullarda uygulanarak şirketin yapacağı analiz, araştırma ve değerlendirme sonucunda seçilmektedir. En önemli destek bölümü olan İKY ile ilgili faaliyetler planlanırken, seçilen stratejilerle uyumlu olarak hazırlanmalıdır. Diğer bölümlere nazaran işgücü farklı niteliklere sahip olmasından dolayı İKY bu durumda önemli rolü oynayarak, işletmenin çıkarları ile personelin ihtiyaçları arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde kurmak ve iş birliği sağlamaktan sorumludur. Başka deyişle 'içsel uyum' sağlanmaktan sorumludur.

1.2.2. Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi

Daha önce de belirttiğimiz gibi İKY'nin ana faaliyeti, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirerek, seçilen stratejinin ana hedeflere uyumlu olarak eğitilmesidir. Kavram olarak rekabet avantajı ilk Michael Porter (1985) ortaya koymuştur. Daha genel baktığımızda işletmenin rekabet avantajı elde edebilmek için değerli, nadir, kopyalanması zor ve böylece taklit edilemez ürün/hizmet geliştirmesi gerekmektedir ve bunu sadece bu iş için ideal personellerle yapabilmektedir. Stratejik İKY (bundan sonra SİKY), kuruluşun iş hedeflerinin insanlar aracılığıyla nasıl gerçekleştirileceğine dair niyetlerini ve planlarını kapsamaktadır. SİKY üç önermeye dayanmaktadır: birincisi, rekabet avantajın en önemli unsuru entelektüel sermayedir; ikincisi, stratejik planı uygulayan kişilerdir/çalışanlardır ve üçüncü, işletme yönetimi nereye gitmek istediğini ve oraya nasıl ulaşması gerektiğini tanımlamak için sistematik bir yaklaşım benimsenmesidir. Üst yönetim stratejileri ile dikey ve bölümsel stratejilere yatay olarak entegre olan İK stratejilerinin geliştirilmesine yönelik, kapsamlı yaklaşımların da kullanılmasını içeren bir süreçtir. (Tükeltürk, Ş. A. , Perçin N. ve Güzel B. 2009). Hendry ve Pettigrew' (1986) ya göre SİKY'nin dört ana amacı mevcut:

- Planlamanın zamanında ve doğru yapılmasıdır
- Bir istihdam politikası ve işgücü stratejisine dayanan ve genellikle bir "felsefe" ile desteklenen, personel sistemlerinin tasarım ve yönetimine tutarlı bir yaklaşım benimsemektedir
- İKY etkinliklerini ve politikalarını belirli iş stratejileriyle eşleştirmektedir
- Çalışanları, rekabet avantajın en önemli unsur olan entelektüel sermayesi olarak görmektir

SİKY'nin amaçlarını bakacak olursak, İK stratejilerinin önemli noktası, işletmedeki tüm paydaşların çıkarlarını nasıl dikkate alacağına dair kararlardır: Hem çalışanların hem de

işverenlerin ve yönetimin çıkarlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. ‘Yumuşak bir SİKY’, insan yönetiminin, insan ilişkileri yönüne daha fazla önem verecek, sürekli gelişimi, iletişimi, katılımı, istihdamı güvence altına alacak, çalışma hayatının kalitesini ve iş-yaşam dengesini vurgulayacaktır. Yumuşak SİKY örgütün tüm üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan bir kavramdır (Turnalı, 2013). Etik burada önemli unsurlardan biri olarak rol almaktadır. ‘Zorlu SİKY’ ise, insan kaynaklarının, işin çıkarlarına yatırım yaparak elde edebileceği getiriye vurgulayarak adımları yapacaktır (Serinkan, 2012). SİKY, ‘zorlu’ ve ‘yumuşak’ unsurlar arasındaki düzgün bir denge kurmaya çalışmaktadır. Bütün örgütler bir amaca ulaşmak için var olmuşlardır ve bunu yapmak için gerekli kaynaklara sahip olduklarından emin olmalı ve onları etkili bir şekilde kullanmaktadırlar.

Storey (1989)’a göre SİKY’nin beş yaklaşımı mevcut:

1. *Kaynak bazlı yaklaşım-* Stratejik yetenek geliştirmek; Kaynaklar ve fırsatlar arasında stratejik uyum sağlamak ve kaynakların etkin bir şekilde dağıtılmasından katma değer elde etmektir. Bu yaklaşımın temelinde şu inanç vardır: eğer bir firma insan kaynaklarını elde edip geliştirebilirse, daha hızlı öğrenebilse ve öğrendiğini rakiplerinden daha etkin bir şekilde uygulayabilirse, rekabet avantajının elde edecektir (Rousseau ve Wade, 1994). Rekabet üstünlüğünün anahtarlarından biri, rakiplerden farklı olarak, işletmenin müşterilerine ne tür ürünler sunduğunu bilmek ve rakiplerin bu ürünleri hızlı ve net bir şekilde ayırt edebilme kabiliyetidir. Böyle bir farklılaşma, firmanın rakiplerinden daha kaliteli insanlara sahip olmasını sağlayan İK stratejileri ile sağlanabilir: işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyi geliştirerek ve besleyerek ve bir “öğrenme örgütü” olarak işlev görmektedir.
2. *Stratejik uyum-* İK stratejisi, iş stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak görmemiz gerekmektedir. SİKY iş planlama sürecini takip ederek, kararlar alındığı anda katkıda bulunmalıdır.
3. *Yüksek-performans yönetimi-* Bu uygulamalar, sıkı bir işe alım ve seçim prosedürleri, kapsamlı ve ilgili eğitim ve yönetim geliştirme faaliyetleri, teşvik ödeme sistemleri ve performans yönetimi süreçlerini içerir.
4. *Yüksek-bağlılık yönetimi-* Bu yaklaşımına ulaşabilmek için belli başlı adımlar atılmalıdır: Kariyer basamakların belirlenmesi, katı iş tanımlarını terk edilmesi, hiyerarşilerin azaltılması ve statü farklılıklarının yok edilmesi, takım brifingler, takım

çalışmaları ve sorun çözme faaliyetlerin geliştirilmesi, kar paylaşımı, kalite yönetimine çalışanların katılımı bunlar arasında bulunmaktadır.

5. *Yüksek-katılım yönetimi*- Bu yaklaşım, çalışanların çıkarları göz önünde bulunduran işletmenin içinde ortak olarak muamele edilmesi ve onları ilgilendiren konularda sesi olmasını içerir. Amaç ise, yöneticileri ve ekip üyeleri arasında, beklentileri tanımlamak ve kurumun misyonu, değerleri ve hedefleri hakkındaki bilgileri paylaşmak için sürekli bir diyalogun yer aldığı bir iklim yaratmaktır.

1.2.3. Stratejik insan kaynakları yönetimi, liderlik ve performans

Yakın tarihteki araştırmalar hem İKY uygulamalarının hem de liderlerlik anlayışının, çalışan tutumlarını ve performansını etkileyebileceğini göstermektedir. Ancak, az sayıda çalışma bu alanların unsurlarını bütünleştirmeye veya ilişkilendirmeye odaklanmıştır. Bir İK departmanı ayrıntılı İK politikaları oluşturabilir ve gelişmiş İK araçları geliştirebilir. Ancak, bu politikaların ve uygulamaların olumlu etkilere ulaşip ulaşmadığı, liderler tarafından İK araçlarının uygun bir şekilde yürürlüğe sokulması, uygulanması veya sunulmasına bağlıdır. Belirli bir performans değerlendirme süreci ya da kariyer gelişim planı gibi İK uygulamaları kâğıt üzerinde adil olabilir, ancak bu uygulamalar lider tarafından adil bir şekilde uygulanmazsa, çalışanlar kurumun İK politikalarının prosedür adilliğini sorgulayacaklardır (Berrin, 2018).

Sisson (1983) İK yönetim uygulamalarında farklı düzeylerdeki yöneticilerin önemli rolünden söz edilmektedir. Çalışanlara ilham veren ve geliştirmeye odaklanan orta ve alt düzey yöneticileri, İKY'yi daha etkin bir şekilde uygulamaya teşvik etmektedir. Faaliyet yöneticilerinin bu kilit rolünün çok önemli olduğu bir başka ana İK fonksiyonunun bir örneği de performans yönetimidir.

Performans yönetimi, hedef kişinin veya grubun performansını arttırarak, örgütsel etkinliği iyileştirmeye yönelik entegre İK faaliyetlerini ifade etmektedir (Diler, 2015). Bu tür performans yönetim sistemlerinde doğrudan liderlerin rolü çok önemlidir. Bir İK departmanı çok yönlü (sofistike) performans yönetimi araçlarını geliştirebilir veya satın alabilir; Ancak, gerçekten istenen etkilere ulaşip ulaşamayacağı, araçların doğru bir şekilde yöneticiler tarafından uygun hale getirilmesine bağlıdır. Faaliyet yöneticileri, çalışanların yönetiminde kurumun araçları olarak hareket eder ve İKY'nin prosedürleri yürütmesi için

nihai sorumluluğa sahiptirler. Sosyal değişim teorisi ve örgütsel destek teorisine dayanan merkezi varsayım, örgütün faaliyet yöneticileri tarafından verilen İKY uygulamalarının çalışanlar tarafından “kişiselleştirilmiş” bir taahhüt olarak görülmesidir (Doğan, 2014). Bu nedenle, çalışanların hem İK uygulamaların hem de yöneticiler tarafından uygulanan prosedürlerin kalitesinden etkilenmektedir.

1.2.4. Stratejik insan kaynakları yönetimi, liderlik ve motivasyon

İKY'nin ilk amacı doğru işe doğru çalışanı seçmektir. Daha önce bahsettiğimiz gibi, 1940'lardan sonra genel odak, çalışanların memnuniyeti olmuştur. 1970'lerin sonuna gelindiğinde, hemen hemen her orta ve büyük ölçüdeki işletmeler işe alım, eğitim ve işten çıkarma gibi insan kaynakları ile bağlantılı görevlerle ilgilenecek departmanlar oluşmuştur. (Barutçugil, 2005). Yirminci yüzyılın sonlarına doğru sanayi hakimiyetini kaybetmeye ve hizmet piyasası gelişmeye başlamıştır. Daha iyi iş pozisyonları talep eden kadınlar, yeni nesil eğitilmiş genç insanlar ve yeni kamu denetimleri ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler İKY faaliyetlerini genişleterek daha fazla sorumluluk yüklenmiştir.

Bir şirkette kurulan İKY'nin ilk faaliyeti *personel alımıdır*: Stratejik insan kaynakları planlaması, işe alım ve seçim olarak ön plana çıkmaktadır. Bu görevlerin önemi tartışılmaz. Bir örgütün başarısı çalışanlarının becerilerine, bilgisine, iş yüküne yüksek çaba gösterme isteğine dayanmaktadır. İKY'nin ikinci önemli faaliyeti eğitim ve gelişimdir. Günümüzde, çoğu iş pozisyonu eğitim gerektirmektedir, çünkü yeni çalışanların mevcut becerileri ve alışkanlıkları, kurumun taleplerine uygun olmayabilir. Motivasyon, İKY'nin üçüncü aktivitesidir. Çalışanların motivasyonunu arttırmanın çeşitli yolları mevcuttur. Son olarak final göreve ‘iş güvenliği’ denir. Her kurum değerli çalışanlarını tutmaya çalışır, bu nedenle İKY'nin personel güvenliği ve sağlığı, şirket içi iletişimi ve çalışan ilişkilerini geliştirmeye büyük çaba sarf etmektedir.

Her işletme tüm bu görevlerle uğraşmak zorundadır, ancak işletmenin boyutu kimin sorumlu olacağını belirlemektedir. Günümüzde çoğu büyük şirketin insan kaynakları ile ilgili görevleri ele alan ayrı bir departmanı bulunmaktadır. Küçük işletmelerde, işletme yöneticisi genellikle işe alım, eğitim, motivasyon ve iş güvenliğinden sorumludur. Bir örgütün İK departmanı olsa bile, şirket yöneticileri İK konularında önemli role sahip olmaya devam etmektedir. İKY uygulamaları sadece personel uzmanları tarafından ele alınmamaktadır. Bu günlerde, liderlik ve yetenek yönetimi gibi personel becerilerinin geliştirilmesinde görev alan yöneticilerin sorumluluğu büyüktür (Barutçugil, 2005).

Zamanla, başarılı bir yöneticinin çalışanlarını en iyi sonuçlara yönlendirebilmeleri için en azından temel psikoloji bilgisine sahip olması gerekmektedir. Bu, çalışanların sorumlu oldukları faaliyetlerde daha başarılı olmaları ve yüksek düzeyde çaba göstermeleri için, liderleri tarafından uygun bir şekilde motive edilmelidirler.

1.3. İnsan Kaynakları Alanındaki Yeni Trendler

Yıllar boyunca, araştırmacılar örgütsel performansı geliştirme ve sürdürme potansiyeline sahip birçok İKY uygulamasını önermişlerdir. Bu uygulamalar, şirketin kültürüne uygun olarak çalışan seçimine, davranışa, tutuma ve iş için gerekli teknik becerilere, performansa bağlı tazminat ve ekip çalışmasını teşvik etmek için çalışanların yetkilendirilmesi gibi unsurlara vurgu yapmaktadır. Pfeffer (1998) yedi uygulama önermiştir:

- İş güvenliği önceliklidir.
- Yeni personelin seçmeli olarak işe alınması şartı mevcuttur.
- Kendini yöneten takımların varlığını temel ilke olarak kabul etmektedir.
- Örgütsel performansa göre yüksek tazminat tanzim edilmelidir.
- Geniş ölçümlü eğitimler planlanmalıdır.
- Statü farklılıkları ve engellerin azaltılması; Kıyafet, dil, ofis içi düzenlemeler ve pozisyonlar arasında ücret farklılıkların ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- İşletme genelinde finansal bilgilerin ve performans bilgilerinin sefai paylaşımı yapılmalıdır.

Mevcut İK uygulamalarına baktığımızda Pfeffer'in (1998) önerdiği tüm uygulamaları, kendini geliştirmeye adanmış işletmelerde görebiliriz. Son 20 seneye baktığımızda hayatımızı etkileyen en önemli gelişmeler: Teknoloji ve internettir. Mevcut işletmeler binlerce e-şirket ve e-ticaret açarak, en yetenekli çalışanlarını da işe alarak pazar dinamiklerini baştan yaratmaya sebebiyet vermiştir. Örneğin, Cisco Systems, Oracle, Sun Microsystems ve Microsoft gibi internet için altyapı sağlayan şirketler hem piyasa liderliklerini ele almışlardır hem de dünyanın en büyük şirketlerinden biri olmuşlardır. Bunun gibi gelişmeler, iş akışını ve böylece insan kaynaklarını da etkilemektedir. Uygulanabilir rekabetçi stratejileri formüle etmek çok zor olmaktadır ayrıca planlaması ve uygulanması da hem zor hem de bir o kadar önemlidir. Bununla birlikte, çevreyi tarayan, stratejileri geliştiren ve değişen şartlarla başa çıkmak için planlı alternatifleri geliştiren kurumların hayatta kalması muhtemeldir. Greer

(2003) daha geniş kapsamlı yaklaşımları veya trendleri bizlere sunmuştur, bunlar: teknoloji ve organizasyon yapısı, çalışan değerleri ve davranışsal trendler olmakla beraber yönetsel trendler olarak da karşımıza çıkmaktadır.

1.3.1. Teknoloji ve organizasyon yapısının değişimi

Teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi, kuruluşların yapısı ve yönetsel çalışmalarının doğası üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu bilgi sistemleri, şirketlerin verimlilik kazanımı, daha hızlı müdahale süreleri, daha iyi envanter kontrolü, geliştirilmiş koordinasyon ve iyileştirilmiş karar verme gibi pek çok sayıda fayda sağlamaktadır. İKY'ye baktığımızda Oracle, SAP ve benzeri teknoloji sistemleri şirketlerdeki, orta düzeydeki yönetime olan ihtiyacı ortadan kaldırmıştır. Nedeni ise, orta düzey yönetimin şirket içi bilgilerin koordinasyonundan ve yayılmasından sorumludur ki yeni programlar bunların otomatik olarak sisteme girilmesine olanak sağlamaktadır. Benzeri durumlar faaliyet yapan departmanlarda da mevcuttur, örneğin üretim ve tedarik zinciri fonksiyonları bu kapsama girmektedir. Teknoloji ile gelen avantajların yansıra dezavantajlar da artık bilinmektedir. "Akıllı makinenin" ve onları kullanan yetenekli profesyonellerin ortaya çıkmasından kaynaklanan daha az denetime veya çok farklı bir denetime ihtiyaç duyulan koşullar üretilmektedir (Demiroğlu, 1998). Teknoloji, İK süreçlerini ve yönetilme şeklini değiştirmiştir. Özellikle, işe başvuru yapanların, çalışanlara ait olan her türlü bilgileri nasıl topladıkları, sakladıkları, kullandıkları ve yaydıkları ile ilgili koşullar rahatlıkla ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanların evden çalışabilmeleri veya coğrafi sınırlar boyunca ekip üyeleriyle etkileşimde bulunabilmeleri için şirketteki mesafenin etkisini azaltmıştır (Stone ve diğerleri, 2015). Örneğin, çoğu telekomünikasyon firması 'Müşteri ilişkileri' ve/veya 'Destek' departmanlarını Türkiye'deki doğu şehirlerde kurmuşlardır, böylece daha az maliyetli hizmet sunmaya başlamışlardır.

1.3.2. Çalışan değerleri ve davranışsal trendlerin tanımı

Stratejik yönetimin iş değerlerinde bazı kaymalar olmuştur. Bunlardan en önemlisi çalışanların işverenlerine yönelik değer ve tutumlarıdır. Örneğin, bazı işletmeler genellikle merkezden uzak olan birimlerinin çalışanlarına düşük sadakat gösterirler. Buna da karşılık olarak çalışanlar da işverenlere karşı düşük sadakat göstermeye başlarlar. Her iki tarafta da sadakat seviyelerinin düştüğüne dair yeterli kanıt literatürde mevcuttur. Mesela Greer (2003)'e göre, sadakatin azalmasının nedenleri arasında, yöneticilerin büyük ikramiye

almalarında kesintiler ve çalışanların refahı için yönetimin algılanan endişe eksikliği sayılmaktadır. Bir başka yazarlara göre, yeni işe girenler, içsel motivasyon ve kendi öz değerlerinin daha önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Örneğin, çalışanlar: Yaptığı işlerinde gurur duyulmasını, çeşitli faaliyetlere dahil edilmelerini ve değer katan çalışmaları daha çok yapmayı isterler. Ek olarak, özerklik ve farklı iş yapma gibi iş tatmini yükseltecek unsurlara yönelik ilgi yoğunluğu da mevcuttur.

1.3.3. Yönetimsel trendlerin tanımı ve gelişimi

İşgücünün artan farklılıklarından dolayı, yöneticiler bu demografik değişikliklerle ve olası zorluklarla başa çıkmaya hazır olmalıdırlar. Örneğin, iki dillilik ve iki kültürlülük farklı düşünme ile beraber, yaratıcılıkla ve hızlı sorun çözme ile da ilişkilendirilmektedir. Cinsiyet ve ırksal çeşitliliğin yüksek olduğu bir şirketin pazardaki imajı daha olumlu olacaktır. İKY açısından incelendiğinde bu tür çeşitlilikler daha kaliteli çalışanları çekebilmektedir.

Çeşitliliği yönetme konusunda iyi işler yapan kuruluşlar daha esnek olma eğilimindedirler. Çünkü politikalarını genişletmişlerdir, daha açık fikirlidirler, daha az standartlaştırılmış çalışma yöntemlerine sahiptirler ve değişime karşı dirençle başa çıkma becerilerini geliştirmişlerdir (Günsenin, 1999). İK'nın en önemli hedeflerinden biri, farklı geçmişlerden gelen en yetenekli çalışanlarını motive etmek ve korumaktır. Bu hedef, herhangi bir şirketin rekabet avantajını korumak için kritik öneme sahiptir (Stone, Deadrick, Lukaszewski ve Johnson, 2015).

Sanal takımlar yeni bir organize çalışma biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Daha kısa ürün yaşam döngüsü, hızla değişen müşteri memnuniyeti, uluslararası rekabetçi baskılar ve diğer pazar faktörleri, sanal ekiplerin geliştirilmesinde öncülük etmiştir. Geleneksel ekiplerle karşılaştırıldığında, sanal takımlar genellikle daha az bağlayıcıdır ve üyeleri birbirlerine daha az güvenmektedirler (Stone, Deadrick, Lukaszewski ve Johnson, 2015). Sanal takımların başarılı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir: Bireysel düzeyde, başarılı sanal takımlar genellikle yüksek kültürel zekâ ve açık fikirli tutumları olan ekip üyelerine sahip olmalıdır. Ekip düzeyinde ise, bilgi paylaşımını ve güven gelişimi önem kazanmaktadır. Son araştırmalar, liderlerin sanal takımlardaki işleyiş rolünü dikkate almaya başlamıştır. Sanal takımları yönetmek için liderlerin rolünün geleneksel çalışma ortamlarından daha zor ve karmaşık olduğunu bilinmektedir. Örneğin, liderler

kültürel olarak zeki olmalı, anahtar veya joker kişi olarak hareket etmeli ve insan odaklı liderlik yapmalıdırlar (Luecke, 2015).

1.3.4. Yeni Trendlerin tanımı ve süreci

Yeni trendleri düşünecek olursak aşağıdaki bahsedeceğimiz konuların artık gündeme olacağını belirtebiliriz. Ciddi bir değişime girmekle beraber aynı zamanda hızlı bir süreçte oluşmaktadır. Bunları kısaca özetleyecek olursak, organizasyon şeması yavaş yavaş yok oluyor , kişisel gizlilik sorun olmaktan çıkıyor, yapay zeka ve robotlar kontrolü ele alıyor, klasik power point sunumları ortadan kalkıyor, paylaşımlı ekonomi aynı zamanda organizasyonel yaşama giriş destekleniyor, gen x ve baby boomers yerine gen y ve gen z' nin geliyor olması, hiyerarşinin yerini network gücünün alması, maaş telaşının yerini kariyer beklentisinin alması, iş yerinde yeri gelince eğlenelim yeri gelince çalışalım mantığı yerine işin kendinin eğlenceli olabileceği mantığı ve 'Home Office' uygulaması, globalleşme süreçlerinin bütün çalışma yöntemlerini etkilemesi, iş ve kişinin eş zamanlı gelişimi yerine kişinin bireysel gelişiminin ön plana çıkacak olması gibi temel faktörler bu değişimin kaçınılmaz olduğunu gösteriyor.

Ayrıca günümüzde mesleki bilgilerin ömrü ciddi anlamda düşmüştür, bunları aşağıda, yıllara göre sınıflandırabiliriz. Buda gösteriyor ki artık şirketlerin modern trendler karşısında değişime hızlı adapte olması gerekmektedir.

- 1900-1960 arasında 40 yıl
- 1970-1990 arasında 20 yıl
- 2000-2010 arasında 10 yıl
- 2015-2018 arasında 2-3 yıl

Bahsettiğim maddeler artık İKY' nin modernize olması yönünde ilk adımlar olmakla beraber ilerleyen dönemlerde şirketlerin uyması gereken kurallar haline gelmesi kaçınılmaz olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi, benchmarking, öğrenen organizasyon, değişim yönetimi, kurum kültürü, coaching ve mentoring, yeniden yapılanma, farklılıkların yönetimi ve çalışanların elde tutulması gibi konularda yine her zaman gündemde kalacaktır. (Barutçugil, 2005)

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Günümüzde son derece önemli hale gelen küreselleşme kavramı yanında liderlik kavramı da önem kazanmıştır. Bu bölümde liderlik kavramının tanımı, önemini ve çeşitleri incelenecektir. Ayrıca liderlik tiplerinden bahsedilecektir.

2. LİDERLİK KAVRAMLARI

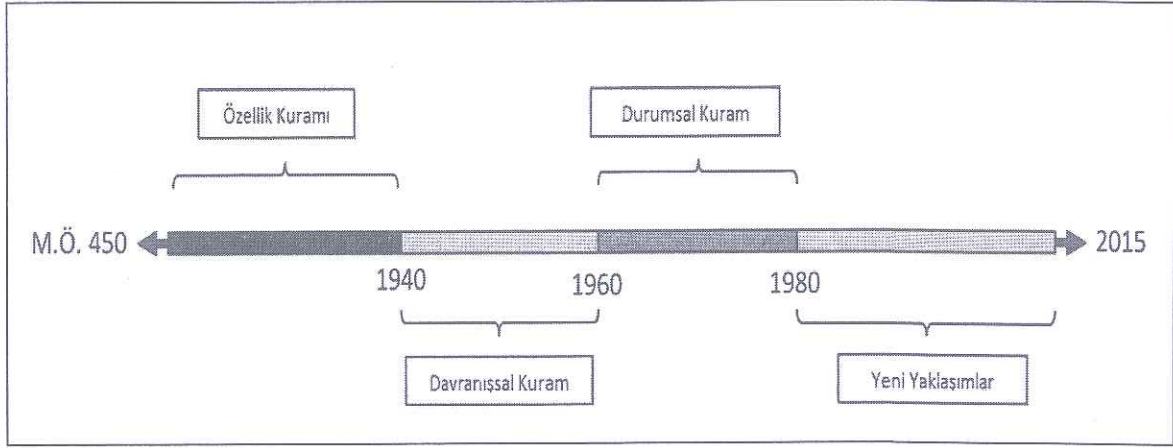
Globalleşen dünyada liderlik kavramının tanımı da değişmektedir. Artık geleneksel liderlik dışında farklı liderlik çeşitleri ön plana çıkmaktadır. Bu bölümde liderlik kavramının tanımı ve önemine değinilecektir, dönüşümcü liderlikle ilgili bilgi verilecektir.

2.1. Liderlik Tanımı ve Önemi

Birçok görüşe göre, lider doğulmaz, lider olunur (Kaplan & Norton 1997). Ancak, bir insanın iyi bir lider olabilmesi için, deneyim, mesleki bilgi, bağlılık, sabır ve en önemlisi, hedeflere ulaşmak için başkalarıyla iyi iletişim ve takım çalışma becerilerine sahip olması gerekmektedir. İyi bir lider, kendi kendini eğitime, öğretme, staj yaparak ve tecrübe ederek deneyimini birikimi ile geliştirilebilmektedir (Maslow, 1954). İyi bir liderliğin temelinde, bir örgüte karşı güçlü bir özverili bağlılık vardır. Liderlik, mevcut kaynakları (insan ve maddi) kullanarak belirgin amaçlara ulaşma, ve örgüt içindeki bağlı ve tutarlı süreçleri bu amaçlara göre yürütme sorumluluk türü olarak da tanımlanmaktadır (Nazir, 2011). Kısacası, liderlik, bir bireyin bir grup bireyi ortak bir hedefe ulaştırmak için etkilediği ve yönettiği bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Serinkan, 2012). Liderlik tartışmasız dünyadaki en gözlenen, ancak en az anlaşılan fenomenlerden biridir (Serinkan, 2012). Zamanla, araştırmacılar, evrensel olarak uygulanabilecek belirli bir liderlik tarzı olmadığı için birçok farklı liderlik tarzı önermişlerdir. Ancak, birçok farklı liderlik tarzı olmasına rağmen, iyi veya etkili bir lider, grup veya örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak çalışanlara ilham verir, onları motive eder ve yönlendirir. Naylor (1999) 'a göre, etkili liderlik kalbin bir ürünüdür aslında, ve etkili bir lider vizyona sahip olmalı, tutkulu, yaratıcı, esnek, ilham verici, yenilikçi, cesur, yaratıcı, deneysel ve değişime hazır olmalıdır.

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır, liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikler de mevcuttur. Günümüzde çoğu araştırmalar artık, geleneksel özellik ya da kişilik temelli teorilerden uzaklaşarak durum teorisine geçmeye başlamıştır. Durum teorisine göre, lider, mevcut beceri ve kişiliğine göre liderliğini sergilemektedir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Lakin, teoriler diğer teorileri reddetmez (Şekil 2.1). Bu nedenle, çoklu teoriler kullanarak hibrit bir yaklaşımla liderlik çalışmak mümkündür. Örneğin, bazı akademisyenler liderliği, sosyal kişilik, grup fenomeni ve sosyal süreçleri ile beraber araştırmayı önermektedirler (Budak, 2006).



Şekil 2.1 Liderlik teorilerin gelişim süreci (Serinkan, 2012)

2.2.1. Geleneksel liderlik kuramları

Dört çeşit geleneksel liderlik kuramı mevcuttur. Bu kuramları aşağıda sırasıyla açıklayacağız. Her lider aynı zamanda ekibini yönetir, ancak her yönetici ekibine liderlik yapamaz. Geleneksel liderlik kuramlarında genelde beklenen özellikler konular zorlayıcı, otoriter, demokratik, hız belirleyici ve koç olması diyebiliriz. Geleneksel liderlik anlayışı bu yönden yöneticilik anlayışına yakın bir mantık izlemektedir (Ülgen ve Mirze, 2004)

2.2.1.1. Büyük adam kuramı

Büyük adam kuramı, liderlik kapasitesinin içsel olduğunu, büyük liderlerin doğduğunu varsaymıştır. Bu kuram genellikle liderleri kahraman, efsane ve ihtiyaç duyulduğunda liderliğe yükselme eğilimi olarak göstermektedir. Büyük adam terimi kullanılma nedeni ise o zamanlardaki liderlerin öncelikle bir erkek cinsiyetinde olmasını yanı sıra, askeri özellikleri taşıyan lider olarak düşünülmüştür (Varol, 2017). Napolyon Bonaparte, Indira Gandhi, Martin Luther King ve diğerleri gibi siyasi liderlerin yaşamları ve başarıları inceleyerek, lider olan ve lider olmayan insanlar arasındaki farkı açıklamak için yapılmıştır. Büyük Adam kuramının temel düşüncesi, insanları doğal liderler yapan aslında doğuştan gelen ve sadece büyük bireylerde olan özellikleridir (Topaloğlu, 2006). Bu kuram, tarihin büyük adamları incelemelere dayanırken, iş ve örgütsel konularda liderliğin rolünü keşfetmedeki başarısızlığı nedeniyle eleştirilmiştir (Greer, 2003). Ayrıca, bu kuram, isminden görüldüğü gibi bir cinsiyet yanlılığı sunmaktadır. Temelinde, liderliğin biyolojik olarak belirlendiği ve erkek cinsiyete özgü olduğu gerçeğine dayanmaktadır (Appelbaum ve ark. 2012). Kadınların araştırma çalışmalarda dışlanması, o dönemdeki liderlik pozisyonlarını işgal eden sınırlı sayıda kadına bağlı olabilir. Büyük Adam teorisi, bilimsel titizlik ve doğruluğu olmamasına rağmen, hala geçerliliğini korumaktadır. İş dünyasında, başarısız şirketleri kurtarmak için bir kahraman arayışı hâlâ evrensel bir çekiciliğe sahiptir ve bazen de kurtarıcı bir kadındır (Kalafat, 2016).

2.2.1.2. Özellik kuramı

Bazı yönlerden Büyük Adam kuramına benzer şekilde, Özellik kuramı, insanların miras aldıkları belirli nitelikleri veya özellikleri onları liderliğe daha uygun hale getirdiğini varsaymaktadır. Özellik kuramı genellikle liderler tarafından paylaşılan belirli kişilik veya davranış özelliklerini tanımlamaktadır. Araştırmacılar ve akademisyenler, liderleri takipçilerinden ayıran belirli özellikleri belirlemeye çalışmıştır (Cüceloğlu 1997).

Özelliklerle ilgili en etkili çalışmalardan biri, bu yaklaşımın da gidişatını değiştiren Stogdill tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmasında 1904 -1947 yılları arasında yapılan 124 eser çalışmasını analiz etmiş ve lider ile lider olmayan bireyler arasındaki sekiz özelliği tanımlamıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Pazarbaş, 2012):

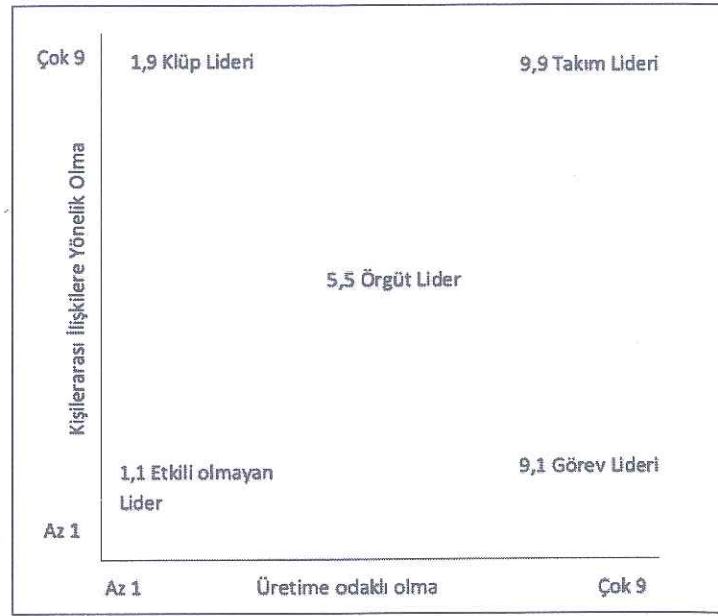
- Zekâ

- Başkalarının ihtiyaçlarına karşı uyanıklık
- İçgörü
- Girişim
- Sorumluluk
- Problemlerle başa çıkmada ısrarlılık
- Özgüven
- Sosyallik

Stogdill (1950), başarılı bir lideri bazı özel özellikler tarafından belirlenmediğini, aksine, sahip olduğu özelliklerin bulunduğu duruma uygun olması gerektiğini öne sürmüştür. Liderlik özellikleri ile liderlik etkinliği arasındaki ilişkiyi tutarsızlıklar ortaya çıkınca, akademisyenler etkili liderlik için yeni açıklamalar arayışında paradigmaları değiştirmeye başlamıştır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015).

2.2.1.3. Davranışsal kuram

Davranışsal kuramı, 'lider doğmaz, lider olunur' inancına dayanmaktadır. Bu liderlik kuramı, entelektüel niteliklere veya içsel durumlara değil, liderlerin eylemlerine odaklanmaktadır. Bu kurama göre ayrıca, insanlar eğitim ve gözlem yoluyla lider olmayı öğrenebilmektedirler. Pek çok liderlik çalışmalarının tarihin çeşitli yıllarında yapılmıştır, lakin en popüler ve aynı zamanda liderlik kılavuzu olarak da bilinene Blake ve Mouton'un Yönetsel Izgara Modeli'dir (Northouse, 2010). Şekil 2.2'de model mevcuttur.



Şekil 2.2 Blake ve Mouton'un Yönetsel Izgara Modeli (Koçel, 2018)

Kuram, üretime/sonuca odaklı yöneticiler ve kişilerarası ilişkilere odaklı yöneticiler arasındaki farkı ortaya koymak için geliştirilmiştir. Kuramda basit bir şekilde ızgarada x ve y boyutlarının 1'den 9'a kadar sayılar atanması ile beş liderlik tarzı ortaya koyulmuştur.

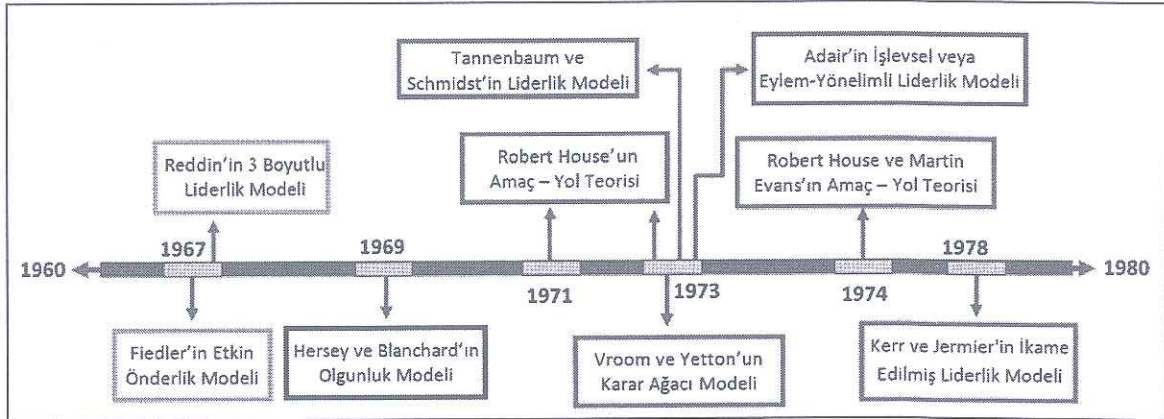
- Görev Lideri (9,1): Bu lider, insanlar için düşük, ama üretim için yüksek derecede ilgilidir. İyi çalışma ilişkileri kurmamanın pahasına iş yapılmasına odaklanmaktadır.
- Kulüp Lideri (1,9): Görev liderinin tam aksine, bu lider insan ilişkileri ön plana koyarken, üretim için yüksek derecede ilgili değildir. Çalışma ortamı ve çalışan motivasyonu yüksek olsa da, iş yapmak her zaman ikinci planda kalmaktadır.
- Etkili olmayan Lider (1,1): Bu lider, insanlar ve üretim için düşük bir ilgiye sahiptir. İlişkileri kurmak ya da görevleri tamamlamak için minimum çaba göstermektedir.
- Örgüt Lideri (5,5): Bu lider, üretim ve insanlar için orta derecede ilgiye sahiptir. İyi bir çalışma ortamı yaratarak görevleri yerine getirmek için ortalama bir çaba vardır, lakin sonuç optimum değildir.
- Takım Lideri (9,9): Bu lider, insanlar ve üretim için büyük bir ilgi duymakta ve çaba sarf etmektedir. Liderler ve çalışanlar arasında çok iyi bir çalışma

ortamı ve ilişkileri vardır, ancak odak noktası örgütsel hedeflere ulaşmaya devam etmektedir.

Blake ve Mouton (1985), en etkili liderin hem görevler hem de insanlar için yüksek ilgi gösteren takım lideri olduğunu iddia etmişlerdir. Genel olarak, davranışsal kuramına yönelik çalışmalar, liderlikle ilgili durumsal konuları dikkate almada başarısız olmuştur (Koçel, 2018)

2.2.1.4. Durumsallık kuramı

Durumsallık kuramlar (Şekil 2.3), en uygun liderlik tarzları, bulunduğu duruma bağlı olarak çevre belirleneceğini savunmaktadır. Bu kurama göre, her durumda tek bir liderlik tarzı uygun değildir. Bir durumsallık faktörü, herhangi bir ilgili çevrede, bir örgütün veya onun unsurlarından birini tasarlanırken göz önüne alınması gereken herhangi bir durumdur (Koçel, 2018). Buna göre, etkili liderler, bulunduğu duruma dayanarak farklı tarzları kullanacaklardır. Sonuç olarak, durumsallık kuramı, liderlik davranışlarını değerlendirirken bulunduğu durumu da göz önüne alınması gerektiğini vurgulamıştır. Değişim dünyasında, örgütlerdeki liderlerin davranışlarını farklı durumlara göre uyarlayabilmesi gerekmektedir. Katkılarına rağmen, erken durumsallık kuramları, bu kuramları doğrulamakta ve kullanmakta zorlayan birçok kavramsal zaafı sahiplerdi (Yüksel, 1998). İlk durumsallık kuramları ile ilgili bulguların belirsizliği, akademik ilde bir azalmaya yol açmıştır (Yüksel, 1998).



Şekil 2.3. Durumsallık kuramların zaman çizelgesi (Serinkan, 2012)

2.2.2 Liderliğin Çeşitleri

Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren pek çok kişi bugünün işletmelerinin çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik modeli öngörmektedir. 5 çeşit liderlik yöntemi bulunmaktadır. Bu kavramlara sırasıyla aşağıda değinilecektir. Bu liderlik modelleri şu ana kadar karşılaşılan modellerdir.

2.2.2.1. Karizmatik liderlik

Uzun yıllar süren ilgisizliğin ardından, karizmatik liderliğin hem özelliklerine hem de davranışsal yönlerine yeniden ilgi duyulmaktadır. “Karizma” sözcüğü, Tanrı'nın lütfu veya ilahi gücünün armağanı anlamına gelen Yunanca bir kelimedir (Yüksel, 1998). Karizmatik liderlik, tanımlanabilir olan ancak diğer liderlik tarzlarından daha az somutlukla algılanabilen bir liderlik tarzıdır (Sabuncuoğlu, 2007). Karizmatik liderler ekiplerinde istek uyandırmakta ve çalışanları çaba göstermeleri için motive etmekte enerjiktirler. Liderlerin dinamizmi, stratejik görüşü, vizyonu ve motive etme yetenekleri, astlarına karşı sıra dışı görünen, onlara karşı doğal bir eğilim gösteren önemli özelliklerdir (Yüksel, 1998). Ayrıca, karizmatik liderler, zor görevleri yerine getirmek için fırsatlar sağlayarak astlarını güçlendirmektedir. Conger ve Kanungo (1987) için karizmatik liderler otokratik değil, duygusal çekiciliğiyle ilham vermektedirler. Başkalarının tanımayı ve kullanmayı başaramadıkları fırsatları tespit ederek takipçilerin takdirini kazanmaktadırlar. Yüksel (1998)'e göre, karizmatik liderlerin özgüvenleri çok yüksektir, kendi yetenek ve inançlarında güçlü bir inanca sahip olduklarını öne sürmüştür. Bu liderler başkalarını domine etme ve etkileme yeteneğine de sahiptirler.

Karizmatik liderliğin olumsuz tarafı, çalışanlara değil lidere duyulan güvendir. Lider aniden işi bırakırsa, projenin veya tüm kuruluşu riske atarak iflasa kadar götürebilir. Ek olarak, karizmatik bir lider, yanlış yapamayacağına inanabilir, yenilmezlik hisleri bir takımı ya da bir işletmeyi mahvedebilir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015).

Karizmatik liderlik kuramlara, liderlik çalışmalarına önemli katkılarda bulunmaktadır, lakin bu kuramlara da ağır eleştiriler gelmiştir. Karizmatik liderliğin kriz altında ortaya çıkması üzerine kurulmuştur, ancak işletmeler her zaman bir krizle karşı karşıya değildir. Karizmatik liderlik kavramı, Winston Churchill, Martin Luther King ve diğer liderlerin birçoğu gibi büyük liderleri inceleyerek kurulmuştur. Ancak karizmatik liderlik üzerine yapılan araştırmalar, pozitif ve negatif karizmayı ayırt etmede başarısız olmuştur

(Küçükkaya, 2006).

2.2.2.2. Demokratik Liderlik

Bu tarz lidelik modeli demokratik ve insanlığın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu inanç ve arzularına değer verilmekte , buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır.

Demokratik lider, her üyenin grup eylemlerine maksimum düzeyde katılımını sağlamaya çalışır, grup içi gerilim ve çelişkileri, çatışmaları azaltmaya çalışır, sorumluluğu ise kendinde toplamaz dağıtır.

Bu tür lidelik modelinde güçlü bir lider ihtiyacı bulunmamakla beraber mevcut lider tamamen demokratik bir şekilde ilerlemeyi tercih eder, ancak ekip içinde mutlaka sivrilme ve kendini göstermek isteyen çalışanlar olacaktır. Demokratik liderin temel görevlerinden biri de bu tarz çalışanları demokrat olmaya teşvik etmek ve grup içindeki etkinliğin azalmasını engellemek olacaktır. Demokratik lider her zaman eşit yaklaşır.

2.2.2.3. Otokratik liderlik

Otokratik liderler otoriter bir lider olarak adlandırılır. Takipçilerin girdilerini reddederler ve çalışanların kişisel refahlarıyla ilgilenmezler (Serinkan, 2012) Benzer şekilde, bir firma lideri ekibi devralmak için yetkilerini kullanır ve onun takipçileri sadece onun emirlerini itaat ederler. Otokratik liderler, tüm kararları kendi ekibiyle değil, kendi başlarına karar vermektedirler. Takipçilerinin fikirlerini tartışma sırasında dahil etmezler. Bir karar verdikten sonra, bunu uygulatır ve mutlak itaat beklemektedirler. Ayrıca, otokratik liderlik stili genellikle askeri veya her bürokratik örgütünde olduğu gibi yüksek düzeyde yapılandırılmış, hiyerarşik bir komuta zinciri ile olan ortamı yaratmaktadır. Bu tür liderlik uygulaması neredeyse mutlak güce sahiptir ve sıkı bir uyum ve itaat gerektirmektedir (Serinkan, 2012) Bu türden bir liderliğin iyi yanı, stres veya kriz durumlarda, çalışanların tam olarak hangi eylemin gerçekleştirilmesi gerektiği söylenmektedir. Otokratik liderlik, cezalara vurgu yaparak, hassas ve kontrollü bir disiplin sürecine sahiptir. Bu ortamlarda çalışanlar arasında çok az etkileşim ve iletişim beklenmektedir. Otokratik lider genellikle karar verdiklerinde sağlamdır. Çalışanları devamlı gözetimin altında ve rehberlik ederek

yönetmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu, uyumlu davranışları garanti altına almak için gerekli olan kontrolden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, bu tarzın olumsuz tarafı, yüksek istifa oranlarına, çalışanların yabancılaşmasına, moral seviyesinin ve bağlılığın azalmasına yol açabilmektedir. Ronald (2011) 'a göre bu tip liderler, tarzlarının bir işletmede oldukça verimli olduğuna inanmaktadır. Ancak, bu otokratik liderlik çoğu zaman önemsiz bir verimlilik göstermektedir. Genellikle kişisel veya örgütsel değişim, büyüme ve gelişme ile sonuçlanmamakta olup, işbirlik, bağlılık ve başarılar önemsiz kalmaktadır (Şenel, 2011). Kısacası, toplumumuzda otokratik liderlik tarzıyla karşılaşmak mümkün, çünkü birçoğu bu lider tarzı hala benimsemektedir.

2.2.2.4. Laissez-Faire liderlik

'Bırakın Yapsınlar', 'Yetki Verici', 'Delege' isimlerle de bilinen Laissez-Faire Lider karar verilmesi gereken durumlarda ortadan kaybolan lider olarak da bilinmektedir. Bu tarz liderin genellikle karar verici konumunda olmadığını, çok az ya da hiç rehberlik yapmaz ve çalışanların hedeflere yönelik kendileri karar vermeleri ve çıkan sorunları kendi başlarına çözmeleri için yetkilendirmektedir. Chaudhry ve Javed, bu tarz liderlerin normal olarak, herhangi bir karar verme sürecinde sıfır müdahalede bulduklarını belirtmektedir. Çalışanlar, herhangi bir kısıtlama olmaksızın kendi yollarıyla çalışmakta serbestirler. Ancak, işlerinde yaptıkları kararlardan da sorumludurlar. Bu tarz lider hem pasif hem de en az lider davranış biçimi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, Laissez Faire lideri ekibi anarşiye, kaos ve verimsiz duruma yönlendirebilmektedir.

Bununla birlikte, bu liderlik tarzın olumlu bir yönü olabilir. Hersey-Blanchard (1989)'a göre, sadece bir stili kullanmak yerine başarılı liderlerin, liderlik ettikleri kişinin yeteneklerine göre yönetme yollarını değiştirmeleri önerilmiştir. Bunu uygulayarak, hedefe ulaşmanın yollarına bağlı olarak liderler, görevlere ve ilişkilere istedikleri zaman az istedikleri zaman çok önem verebilirler. Ancak, takipçilerin yetenekleri ve becerileri olması gerektiği gibi olduğunda sorun olmayabilir, lakin durum başka türlü olduğunda sorun oluşabilir.

2.2.2.5. Hizmetkar Liderlik

Yönetim araştırmasında örgüt olarak başarılı olabilmek için insanların yetkilendirilmesi ve çalışanların uzun vadeli refahı olmaları gerektiğine dair tartışma giderek artmaktadır (Serinkan, 2012). Hizmetkâr liderliğin temeli budur. Hizmetkâr liderliğin kendisi paradoksal

bir kavramdır, çünkü insanlar hizmetkarları ve liderleri tamamen farklı insanlar olarak görünmektedirler. Çoğu zaman hem hizmetkârı hem de lideri aynı anda var olması ve buna inanması bazen zordur. Greenleaf (1998)'e göre, hizmetkâr liderler hizmetlerini kendi çıkarları için yapmazlar, güvenerek güven kazanırlar, başkalarının kendileri keşfetmelerine yardımcı olurlar ve kendi isteklerini empoze etmek yerine grubun sorunlarını aktif olarak dinleyebilmektedirler. Spears bir hizmetçi liderin on özelliğini tanımlamıştır:

- Dinleme
- Empati kurma
- Duygusal destek
- Farkındalık
- İkna
- Kavramsallaştırma
- Öngörü
- Yöneticilik
- İnsanların gelişime önem verme
- Topluluk bilinci

Bu tip bir liderlik literatürde tanınmasına rağmen, geçerliliğini haklı çıkarabilecek yeterli ampirik kanıt henüz mevcut değildir. Hizmetkâr liderlik hem kişisel hem de örgütsel değişimi harekete geçirdiği için kurumları ve toplumları potansiyel olarak değiştiren bir kavramdır (Topaloğlu, 2006).

2.2.3. Modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk defa James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderliğin kökenleri MacGregor' un bu eserine dayanmaktadır. Dönüşüm liderliğinde, liderler ve takipçiler değer katan bilgiler üzerinde pazarlık yaparlar. Böyle bir ilişki daha derin bir bağlantı ile karakterize edilemez ve daha yüksek bir amaç için karşılıklı takip yoktur. Liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiyi bir üst basamağa çıkarmak için 'motivasyon' ve 'ahlak' kavramları ön plana çıkmaktadır. Aşağıda dönüşümcü liderlikten bahsederken ayrıca değişim ve yenilik liderliği ile ilgili de bilgi vereceğiz. Kavramların birbirine çok yakın olması bu iki kavramı ayrılmaz bir ikili olarak karşımıza çıkarıyor.

2.2.3.1. Dönüşümcü liderliğin tanımı ve önemi

Etkileşim hızındaki artış, hizmet sektöründen beklentisi olan halkın bilinçlenmesi ve organizasyonların faaliyette buldukları çevrenin sınırlarının kalkması neticesinde somut kavramların yerini soyut kavramlar almış durumdadır. Bu noktadan hareketle liderlerin de bu koşullarda doğru reaksiyonlar göstermesi ve takipçilerinden de orantılı geribildirim almaları için vizyon oluşturma, yol gösterici olma, motivasyon sağlama gibi sorumluluklarının ortaya çıktığından rahatlıkla söz edebiliriz. Bu çerçevede bakıldığında bu kavramların kapsayıcısı niteliğinde olan dönüşümcü liderliğin tanımına ve önemine değineceğiz.

2.2.3.1.1. Dönüşümcü liderliğin tanımı

Yeniliklerin başlatılmasında, uygulanmasında ve sürdürülmesinde lider her zaman gerekli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerindeki değişimi ve yenilik süreçlerini etkili bir şekilde yönetebilecek liderler, geleneksel liderlik yaklaşımları dışında farklı birtakım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne çıkararak güçlü bir liderlik sergilemek zorundadırlar. Güçlü bir liderliğin en önemli göstergelerinden birini ise liderin etkililiğinin oluşturduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderlik, bireylerde ve sosyal alanda değişime neden olan liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz liderler takipçinin üzerinde değer katan ve olumlu bir değişim yaratmakla yükümlüdür. Örgütün misyonu ve kolektif kimliğine katkı sağlamak ve takipçileri için bir rol model olmak gerekliliği vardır. Aynı zamanda takipçilerine ilham veren bir liderlik tarzıdır.

2.2.3.1.2. Dönüşümcü liderliğin önemi

Günümüzün küresel iş ortamları, yüksek düzeyde belirsizlik içerisinde olan organizasyonlar göstermektedir. Bu organizasyonlara liderlik etmek için giderek daha fazla ve daha iyi liderlere ihtiyaç duymaktadır. Dönüşümcü liderler daha yenilikçi ve yaratıcı olmalıdır ancak dönüşümcü liderlerin, küresel liderlik etmek için fazladan bazı liderlik türlerine sahip olmaları gerekmektedir. Liderlik modelleri ve teorileri bol olduğu için, bizim vurgulamamız gereken daha çok pratik yapmanın ve tecrübelerin ön plana çıktığı bir liderlik modelinin üzerinden geçmek olacaktır.

Örneğin, çalışanın bireysel ilgi alanlarını kuruluşla uyumlu hale getirmek ve ilham verici takipçiler aracılığıyla etkili yeni fikirler ve yenilikler yaratmak iş sonuçlarını her zaman pozitif etkileyecektir.

Dönüşümcü liderlikte liderin, takipçilerinin becerilerini ortaya çıkarması ya da daha çok yükseltmesi, takipçilerinin kendilerine duydukları özgüvenin çoğalması ve lider tarafından açıklanan hedefleri yakalayabilmek gibi etkilere tepki vererek karşılıklı bir etkileşimin oluşmasına sebebiyet verirler (Bass, 1990). Ek olarak bu düşünce ile değişime olan nizam, dinamizm ve karşılıklı etkileşim ortak vizyon belirlemede de etki etmektedir. Liderlik edilenlerin iş tanımlarında yer bulmayan şekilde çabalamaları ve fazladan performans sergilemelerinin önemli belirteci olarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini ele alabiliriz ki dönüşümcü liderler takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde etkin role sahiptirler (Pillai, Scandura ve Williams, 1990).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarıyla alakalı olarak yapılan bir çalışmada; liderin bünyesinde karakter kazanan ve takip edenler üzerinde güçlü etkiler bırakabilmeye yarayan sürece, karizma ya da idealleştirilmiş etki; liderin vizyon belirleyebilme yetisinin içerildiği, esinlenmiş motivasyon (ilham verme); takipçilerin sorunlara liderin bakış açısı ile ya da daha önce kefedilmeyen bir düşünsel altyapı eleğinden geçirmek suretiyle farklı bir perspektiften bakmalarının sağlandığı, entelektüel uyarım, takipçilere görevin ifasına yönelik farklı boyutlarda yardım edilmesine ise kişisel destek denilmiş ve buna göre dönüşümcü liderliğin boyutlarının çerçevesi çizilmiştir (Erçetin, 2000).

2.2.3.2. Dönüşümcü liderliğin boyutları

Liderliğin gerektirdiği davranışsal beceriler, örneğin 'beden dili' yoluyla hem duyguları kullanmayı hem de duygulara hitap etmeyi içerdiği gibi, aynı zamanda, yazma, konuşma, dinleme, fiziksel davranışlar aracılığı ile iletişimde bulunmayı kapsamaktadır.

2.2.3.2.1. Entelektüel / Bilişsel boyut (düşünce)

Etkili liderlik, bilgiyi algılamak ve anlamak için entelektüel veya bilişsel becerileri, olasılıkları tahmin etmeyi, sezgilerini kullanmayı, yargılara varmayı, sorunları çözmeyi ve kararlar vermeyi gerektirir. Bu beceriler vizyonu, misyonu ve insanların aklını kazanacak olan bu vizyon ve misyonu izlemek için değer paylaşımını beraberinde getirecektir.

2.2.3.2.2. Ruhsal / Manevi boyut (anlam)

Liderliğin manevi boyutu, insanları, ne aradıkları ve ne yaptıkları konusunda harekete geçiren ‘anlamli’ ve ‘değerli’ olma özlemi ile ilgilendir. Bu anlamli ve değerli olma hissi vizyona ve paylaşılan değerlere dayanır. Günümüzde, iş yaşamındaki insanlar işlerinde anlam ve amaç aramaktadırlar. Bunu bulduklarında ise örgütün misyonuna ortak olurlar ve onu gerçekleştirmeye odaklanırlar. Bugün liderlik sadece para değil, aynı zamanda anlam yaratmaktır. Etkili liderler insanların ruhlarını kazanabilen kişilerdir.

2.2.3.2.3. Davranışsal boyut (eylem)

Liderliğin gerektirdiği davranışsal beceriler, örneğin beden dili yoluyla hem duyguları kullanmayı hem de duygulara hitap etmeyi içerdiği gibi, aynı zamanda, yazma, konuşma, dinleme ve fiziksel davranışlar aracılığıyla iletişimde bulunmayı da kapsamaktadır.

2.2.3.2.4. Duygusal boyut (hisler)

Etkili liderlik, aynı zamanda, gelişmiş bir duygusal zekayı gerektirmektedir. Duygusal zeka, kendini ve başkalarını anlamayı, özdenetimi ve özgüveni sağlamayı, diğer insanlara uygun yollarla karşılık vermeyi ifade eden bir kavramdır. Duygusal zekası yüksek olan liderler, pozisyondan kaynaklanan güç veya otorite yerine kişisel güçlerini kullanırlar. Bilişsel ve ruhsal zekaya ilave olarak, duygusal zeka, vizyonun, misyonun ve stratejilerin takip edilmesini, insanlara ilham vermeyi ve onları güçlendirmeyi sağlayan değer paylaşımının ifade edilmesinde ve geliştirilmesinde kilit bir rol oynar. Duygusal zekalı liderler insanların kalbini kazanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS VE MOTİVASYON KAVRAMLARI

Bu bölümde performans ve motivasyon kavramları üzerinden geçilecektir. Motivasyon, duyguları bir amaç doğrultusunda toplayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Performans da kişilerin ne kadar verimli çalıştıklarını ölçmek için kullanılan bir kavramdır. Bu bölümde bu iki kavram ile ilgili bilgi verilecektir.

3. PERFORMANS KAVRAMI

Performans yönetimi küreselleşen dünyada git gide daha da önemli hale gelmekte ve şirketlerin ve bireylerin hem gelişiminde hem de kariyerlerinde önemli rol üstlenmektedir. Performansın anlam ve önemi ile ilgili aşağıda bilgiler verilecektir.

3.1. Performans Yönetim Sistemi Kavramının Tanımı Ve Önemi

Performans Yönetimi, bireyin ve ekibin performansını geliştirerek işletmenin performansını iyileştirmek için kullanılan ve Armstrong (2003) tarafından 'sistemik bir süreç' olarak tanımlanan bir kavramdır. İstenen sonuçlara ulaşmak için performans yönetimi, belirlenen hedefler, standartlar ve yetkinlik gereksinimleri çerçevesinde anlaşılmalı ve uygulanmalıdır. İKY araştırmaların alt konusu olan Performans yönetimi uzun süre araştırma konusu da olmuştur. Otley (1999) performans yönetimi ile ilgili araştırma yaparken şu sorulara önem vermiştir:

- İşletmenin gelecekte olan başarısına ulaşabilmek için belirlenen temel hedefler nelerdir, ve bu hedeflerin her biri nasıl gerçekleşmelidir?
- İşletme hangi stratejileri ve planları benimsemiştir; ve bunları başarılı bir şekilde uygulamasında hangi süreçleri takip etmelidir? Bu süreçlerinde yapılacak faaliyetler nasıl değerlendirilip ölçülmelidir?
- Belirlenen faaliyet alanlarında başarısını yakalamak için performans seviyesi ne olmalıdır; ve uygun performans hedefler nasıl belirlenmelidir?
- Belirlenen hedeflere ulaşan yönetici ve çalışanlar hangi ödülleri kazanacak, ya da tersine hedeflerine ulaşmayan yönetici ve çalışanlar hangi cezalara maruz

kalacaktır?

- İşletmenin deneyimlerinden öğrenmesini sağlamak ve mevcut davranışını bu deneyim ışığında uyarlanması için gerekli olan bilgi akışları nelerdir?

Yukarıda belirlenen sorulara cevap verebilmek için kilit olan şirket çalışanlardan başlanmalıdır. Armstrong (2003) BMF - Beceri, Motivasyon ve Fırsat modelini (AMO- Ability, Motivation and Opportunity) tanıtarak çalışanların performansın içindeki yerini göstermişlerdir. Bu kurama göre işletme istenen başarısına ulaşması için iş akışlarını şu şekilde ayarlamalı:

- Yönetici olmayan çalışanlara karar vermede özerklik vererek, iyi iletişim sağlayarak ve kendi kendini yöneten ve/veya çevrimdışı takımlara üye yaparak isteğe bağlı katkıda bulunma fırsatı (O/F).
- Verdikleri çaba etkili olabilmesi için, çalışanların gerekli beceri ve bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (A/B). Gerekli bilgiye sahip çalışanları çekerek ya da mevcut çalışanlara formal/informal eğitim vererek istenilen amacına ulaşılabilir.
- İşletme, yeteneklerini kullanabilmeleri ve en iyi çabayı gösterebilmeleri için çalışanlarını motive etmesi gerekmektedir (M).

İK Performans yönetimi, insan kaynağının potansiyel yeteneklerini geliştirmeye amaçlı, şirketin uzun vadeli politikalarına uygun olarak çalışmalıdır. Performans yönetimi, ölçülen performans sonuçlarına dayalı olarak çalışanların çabalarını yönetmeyi içermektedir. Bu nedenle iyi performans nasıl belirlenmeli ve yüksek performansların farklı yönleri nasıl ölçülmeli gibi unsurlar etkin performans yönetim sürecinin tasarımında büyük önem taşımaktadır. Lawler (2007)'a göre başta geri bildirim olduğunda, davranışa dayalı ölçümler, ve hedef belirleme ve eğitim sürecinde puanlayıcılar kullanıldığında performans yönetimin etkinliği artırmaktadır.

3.2. Performans Yönetim Sistemi

Farklı literatürde, çeşitli performans yönetimi modelleri vardır. Her model örgütte performans yönetme sistemin önemini anlatırken, çalışan performans yönetimi ile örgütsel performans yönetimi entegre ederek işletmenin hedeflediği sonuçları daha hızlı elde edeceğini

belirtmektedir. Performans yönetimi çoklu analiz seviyelerini içermekte ve SİKYY'de incelenen konularla açıkça bağlantılıdır. Lawler (2007)'e göre performans yönetim sistemi, İKY faaliyetlerini kurumun iş hedefleriyle bütünleşmesinde kritik rol oynamaktadır. Yönetim ve İK faaliyetleri aslında işletmenin stratejisini desteklemeye yönelik bireysel ve kolektif davranışlarını etkilemek için koordineli yürütülmelidir. Yazar ayrıca, performans yönetim sisteminin örgütün kültürüne uyması gerektiğini de vurgulamıştır. Performans yönetim sistemi, performans yönetimin bütünleşmiş ve entegre bir döngüdür. Performans yönetim sistemlerinin vurgusu, örgüt performansını sürekli iyileştirmek üzerindedir ve bu iyileştirme bireysel çalışan performansı yükselterek ile elde edilebilmektedir (Luecke, 2015).

Performans yönetim sisteminin temel amacı aşağıdaki gibidir (Luecke, 2015):

- Çalışanların gerçekleştirdiği çalışmalar, işletmenin de çalışmaları yerine getirmeye sebep olur.
- Çalışanlar, onlardan beklenen işin niteliğini ve iş miktarını net bir şekilde anlamaktadırlar.
- Çalışanlar, beklentilere göre ne kadar etkili performans gösterdikleri konusunda sürekli bilgi almaktadırlar.
- Performansına bağlı olarak ödüller ve maaş artışları çalışanlara dağıtılmaktadır
- Çalışanların gelişimi için fırsatlar tanımlanmaktadır.
- Beklentileri karşılamayan çalışan performansı ele alınmaktadır.

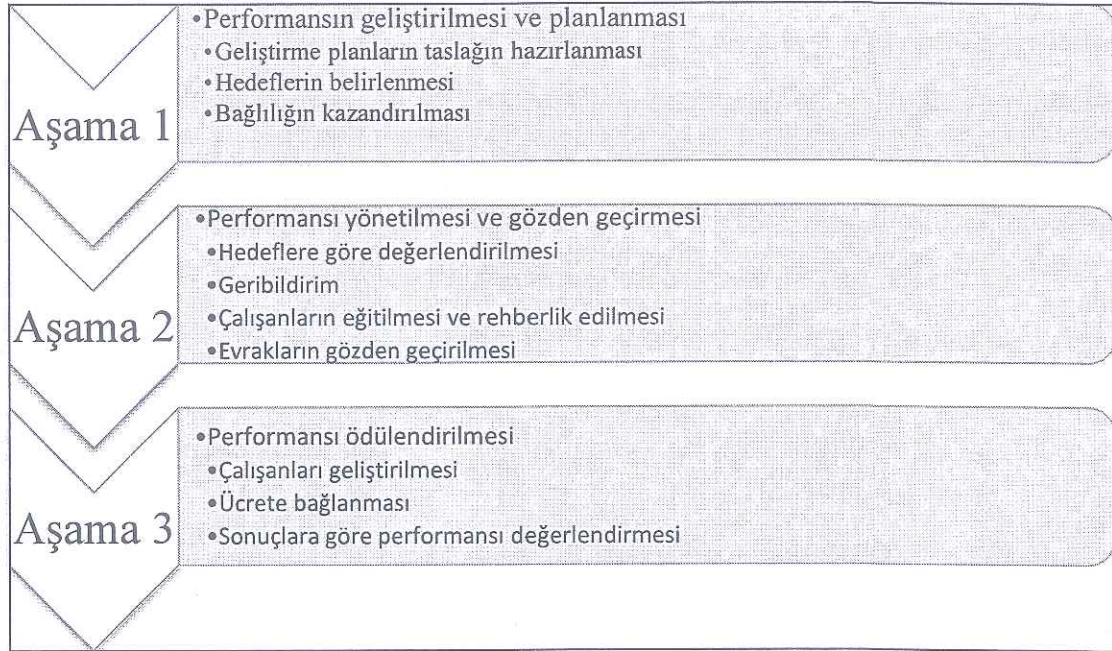
Her işletmenin performans yönetim sistemi geliştirmesi şarttır. Luecke (2015) 'ye göre bir performans yönetim sistemi geliştirmesi süreci geliştirme, planlama, yönetme, gözden geçirme ve ödüllendirme aşamalardan oluşmaktadır. Macky ve Johnson (2000), performans yönetim sisteminin şunları içereceğini ileri sürmüşlerdir:

- İşletme misyon/stratejilerini çalışanlarına iletmesidir
- Çalışanların ekip içinde bireysel başarısına ve nihayet işletmenin başarısına ulaşmaya yönelik, bireysel performans hedeflerinin belirlenmesidir.
- Kararlaştırılan hedeflere yönelik bu çalışanların düzenli olarak değerlendirilmesi
- Gelişimin belirlenmesi ve/veya idari kararlar için sonuçların kullanılması.
- Performans yönetim sisteminin sürekli olarak gözden geçirilmesini, çalışanlara danışarak örgütün performansına katkıda bulunmaya devam edebilmesini sağlamak.

Başarılı bir performans yönetim sisteminin anahtar unsurlar: performans standartları, performansı ölçüm kriterleri, çift yönlü geribildirimleridir. Performans standartları ve ölçümler iş faaliyetleri ile bağlantılı değilse, değerlendirme sonuçları büyük olasılıkla doğru olmayacaktır. Geribildirimler ise çalışanlara gitmediği takdirde, çalışanların gelişimi ve ilerlemesi zor olmasının yanı sıra, İK'nın bilgi sistemindeki bu eksiklik yanlış kararları verilmesine neden olacaktır. Ayrıca performans ölçme teknikleri SİKY'nin önemli bir parçasının nedeni ise şudur: nerede, ne zaman, nasıl ve kimlere ölçüm yapılması gerektiğini belirlenmesi, işletmenin başarılı bir şekilde hedeflere ulaşması için çok önemlidir (Northouse, 2010).

3.2.1. Performans yönetim sistemin seviyeleri

Daha önce belirtildiği gibi Schneier, Beatty ve Baird (1987)' ye göre bir performans yönetim sistemi geliştirmesi süreci geliştirme, planlama, yönetme, gözden geçirme ve ödüllendirme aşamalardan oluşmaktadır. Yazarlara göre performans yönetim sistemi aşağıdaki Şekil 3.1.'deki gibi üç aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 3.1. Performans Yönetim Sistemi (Kaynak: Luecke, 2015)

3.2.2. Performansın geliştirilmesi ve planlanması

Planlama, performans yönetim sisteminin süreç döngüsündeki ilk aşamasıdır ve etkili bir süreç için temeli oluşturmaktadır. Planlama, performans yönetiminde sürekli olan bir süreçtir ve büyük bir özenle yürütülmelidir. Planlama, çalışanların çalışmalarını örgütün amaç ve hedefleriyle ilişkilendirerek, bağlılığı ve anlayışı teşvik etmeye yardımcı olmaktadır (Ökten, 2008). Planlama aşamasında, üstler ve astlar ortak bir katılımcı sürecine dahil olurlar ve birey bazındaki belirli hedeflerin yanı sıra, örgütsel hedeflerini beraber belirlemektedirler. Diğer taraftan, hedefler, kendi performans ve çıktısına göre, değerlendirme için belirlenmiş standartlar ile bireyin ölçüleceği ortamı da yaratmaktadır (Diler, 2015). Hedef belirleme konusundaki geleneksel yaklaşımlara sıkı sıkıya bağlı olan şirketler, işlerini yanlış yönlendiriyor olabilmektedirler. Özellikle, günümüzdeki rekabet ortamında her zamankinden daha çok hedef belirlenme en önemli faaliyetlerden olmalıdır. İstikrarlı, öngörülebilir ortamlarda, belirli ve ölçülebilir hedefler belirlemek mantıklıdır. Ancak daha dinamik ve belirsiz ortamlarda belirli ve ölçülebilir hedefleri koymak sorunlu olabilir. Değişen talep, gelişen teknoloji, farklı iş modelleri ve yeni rakip kümeleri gibi yeni ortaya çıkan ya da yakın zamanda bozulan sektörlerde olduğu gibi, belirli, zamana dayalı hedefleri yönetmek zordur. Hedefi ortaya koyarken ulaşılması zor, anlaşılamayan soyut hedefleri değil daha gerçekçi, anlaşılır ve somut hedefleri belirleyerek amaçla ulaşmak daha kolay olacaktır.

3.2.3. Performansı yönetilmesi ve gözden geçirmesi

Performansı yönetilmesi ve gözden geçirmesi, performans yönetimi sistemin döngüsündeki ikinci aşamasıdır. Schneier ve diğerleri (1987) 'ye göre her çalışan kendi iş performansını yönetmekten sorumludur. Çalışmak için olumlu bir yaklaşım sürdürmek, başlangıç hedeflerini güncellemek ve revize etmek, üstlerden geribildirim talep etmek, üstlere geribildirim vermek, kariyer geliştirme tecrübeleri önermek, çalışanları ile yönetimin beraber çalışarak performans yönetim sürecini yönetmek gibi faaliyetler bu aşamada öne çıkmaktadır. Bu aşamada, bir örgütün içinde iletişimi güçlendirmek, çalışanların hedeflerin farkında olmaları ve gelecekteki gelişime katkıda bulunmaları için önemlidir. Armstrong (2003) performans yönetiminin, yöneticilerin etkili bir şekilde çalışanları yönetmesini sağlamak için bir araç olduğuna dikkat çekmiştir. Bu nedenle, performans yönetim sisteminde, yöneticilerinin

kendilerinden beklenenleri bilmelerini ve anlamalarını sağlamalı; bu beklentileri karşılama becerisine ve yeteneğine sahip olmaları; ayrıca bu beklentileri karşılama kapasitesini geliştirmek için kuruluş tarafından desteklenmeli; bireysel ve takım amaçlarını ve hedeflerini tartışma ve katkıda bulunma fırsatına sahip olmalıdır. İkinci aşamada, performans değerlendirmeler öğrenme süreçlerini de içermektedir. Bireyler nasıl ve hangi şekillerde gelişmek istedikleri konusunda düşünmeye teşvik edilmektedirler. Ashford ve Cummings (1983) tarafından yapılan araştırmalarda, geribildirim hem bireylerin hem de grupların performansı üzerinde güçlü olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

3.2.4. Performansı ödüllendirilmesi

Bu aşamada, personel gelişimin işlevi, doğal ve normalde gerçekleşecek olan çalışanın gelişimi hızlandırarak kişisel ve grup hedeflerine katkıda bulunmaktır. Personel geliştirmenin bazı geliştirme ilkeleri vardır. Birincisi kişisel katılım. Tüm personel gelişimin temelinde kendini geliştirmek vardır. Örgüt teşvik ve yardım sunabilir ve sunmalı da, ancak gelişim faaliyetleri, yalnızca bireylerin kendilerine kişisel olarak dahil olma derecesi kadar başarılı olacaktır. İkincisi ortak hedefler. Örgüt içerisinde herhangi bir geliştirme faaliyetinin temelinde hem bireysel hem de örgüt tarafından ortak hedeflerin anlaşılması ve kabul edilmesi gerekmektedir. Sonraki ilke bireysel planlamadır. Gelişim bireyseldir ve bireye ve duruma göre uyması gerekmektedir, çünkü herkesi aynı modele sıkıştırmak boşuna çaba harcamasına neden olacaktır. Geliştirme, öncelikle mevcut işin performansını iyileştirmek ve sonra çalışanı terfi etmek için tasarlanmalı ve hazırlanmalıdır. Bir sonraki ilke devamlılıktır. Eğer çalışan yeteneklerini veya bilgilerini güncellemeyi bırakırsa hem yetenekleri sönecektir hem de bilgileri eskiyecektir Rahdert (1960). Özellikle bugünlerde yeni bilgi ve beceriler sürekli tanıtılmakta olup işveren tarafından aranmaktadır. Ayrıca, örgüt içi performansa göre ödeme planlarına artan bir ilgi vardır. Performansa göre ödeme, çalışanları değerlendirmek için bir araç olarak kullanılabilir. Çalışanlar, değerlendirme sürecine ilişkin bilgi ve sonuçlarını görüşmelerine izin verildiğinde ücret farklarının adil bir şekilde yapıldığında daha fazla çaba sarf etmeye yönelik adım atacaktırlar. Finansal açıdan bakıldığında, örgüt ve çalışan performansı için bir çeşit kar ölçümü yapılmalıdır. Bu ölçümler şirketin değer zincirine katkısı olacaktır (Özgür, 2004).

Son olarak, bu aşamada öğrenme ve büyüme önemli unsurlardandır. Yöneticiler, bir stratejiyi desteklemek için gereken yetenek, beceri ve şirket iklimi tanımlanmalıdır. İşletme,

araştırma ve geliştirme süreçlerinin etkinliğini değerlendirirken dikkat etmelidir. Ek olarak, çalışanların korunması, işgücü verimliliği, çalışanların önerileri ve uygulanan öneri sayısı performans ölçütleri olarak değerlendirilebilir.

3.3. Performans Ölçüm Sistemleri

Performans ölçümü, eylemin etkinliğini ve etkililiğini belirleme süreci olarak tanımlanabilir. Aynı şekilde, performans göstergeleri, bir eylemin verimliliğini ve/veya etkinliğini ölçmek için kullanılan metriklerdir (Neely, Gregory ve Platts, 1995). 1990'ların başı, performans ölçümü araştırmalarında bir patlama olmuştur. Örneğin, Performans ölçüm matrisi (Luecke, 2015), Hizmet endüstrilerinde ölçüm çerçevesi (Neely, Gregory ve Platts, 1995) ve ünlü Ölçüm kart tekniği (Balanced Scorecard) (Kaplan & Norton, 1997). Daha sonra, 1990'larda ve 2000'lerde modern araştırmalar, ölçüm çerçevelerini ve sistemlerini formüle etmek için performansın iyileştirilmesi ile ilgili genel öneriler sunmuştur. Günümüzde araştırmalar, işbirlikçi örgütler, KOBİ'lerde performans ölçümü, açık yenilikler ve sürdürülebilirlik gibi konulara yönelmektedir (Budak, 2006).

Peki performansı neden ölçmekteyiz? Lebas (1995) iş süreçlerini ölçmek için beş neden tanımlamıştır. Ölçüm, bu sorulara cevap vermeye yardımcı olmaktadır:

- Neredeydik?
- Şu an neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Oraya nasıl gideceğiz?
- Orada olduğumuzu nasıl bileceğiz?

Ölçümler, geçmiş performansı hakkında bilgi sağlamaktadır, bu da işletmedeki mevcut durumun ne olduğunu anlamaya yardımcı olmaktadır. Ölçümler ayrıca faaliyetlerin tasarımını da destekleyerek, gelecekteki hedefleri planlamakta ve tanımlamaktadır. Hedefler belirlendiğinde, ölçümler sürekli iyileştirme ve planlama faaliyetlerini desteklemelidir. Son olarak, ölçümler sonuçların geri bildirimini sağlar ve döngüyü tekrar yeniden başlatmaya yardımcı olmaktadır (Lebas, 1995). Performans ölçümler aslında teknolojiler, makineler, insan aktörler ve hesaplamalar arasındaki bir çeviri olarak da görülmektedir. Bu şekilde, çeşitli

faktörlerden etkilenen gerçekliğin bir yansımasını verebilmektedir (Dambrin ve Robson, 2011).

Genel anlamda Performans ölçüm sistemleri (PÖS), belirli uçların elde edilmesini sağlamaya çalışan bir kontrol çerçevesidir ve bu uçlara ulaşmak için belirli araçlar kullanılmaktadır (Broadbent ve Laughlin, 2009). Ancak, uygulamada PÖS birçok farklı fonksiyona hizmet etmektedir. Strateji oluşturma ve iletişimi için yardımcı olabilirler, gerçek sonuçların ölçülmesiyle teşhis kontrolleri yapabilirler, ya da faaliyet yöneticilerini, performansları ve faaliyetleri geliştirmeye motive edebilmektedir (Wouters, 2013). PÖS'ların çoğunda ortak olan, finansal ve finansal olmayan, iç ve dış gibi farklı perspektifleri iş performansına entegre etmeleridir (Serinkan, 2012). Perspektifler arasındaki bu tür bir denge kavramı, PÖS içinde yaygın olarak kabul görmüştür (Luecke, 2015). Ölçüm kart tekniği (Balanced Scorecard) bu tür bir yaklaşımın mükemmel bir örneği olarak gösterilmektedir.

3.3.1. Ölçüm Kart Tekniği (Balanced Scorecard) tanımı

Ölçüm kart tekniği (ÖKT) yönetim çemberinin mantığına göre yapılandırılmış ("planla-yap-kontrol et- davran) bir yönetim sistemi olarak anlaşılabilir. Van den Heuvel ve Broekman (1998), "Kendine saygılı bir işletmenin ÖKT olmadan artık yapamayacağını" yazmışlardır. Kaplan ve Norton, ÖKT'i kuruluşların ilgili paydaşların taleplerini yönetmeleri ve stratejileri eyleme dönüştürmek ("stratejiden eyleme") için bir araç olarak konumlandırmaktadır. ÖKT şirketin performans kabiliyetinin tek taraflı ölçümüne yönelik eleştiriye cevap olarak ve bir ölçüm sistemi olarak kurulmuştur. Şekil 3.2'de gösterildiği gibi dört farklı bakış açısı üzerinde kurulmuştur (Varol, 2017):

1. *Finansal perspektif:* Finansal olarak başarılı olmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? Bu perspektifin örnekleri finansal oranlar ve çeşitli nakit akışı ölçümleri içermektedir.
2. *Müşteri perspektifi:* Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz? Bu perspektifin örnekleri, müşteri aramaları ve müşteri anket verileri için harcanan süreyi içermektedir.
3. *İçsel süreç perspektifi:* Hissedarlarımızın ve müşterilerimizin memnuniyetini sağlamak için hangi iş süreçlerinin üstesinden gelmeliyiz? Sıklıkla misyon odaklı ve destek odaklı olarak sınıflandırılan içsel süreçleri. Bu perspektifin örnekleri, araştırmaya harcanan sürenin uzunluğu ve gereken yeniden iş miktarı

ölçümleri içermektedir.

4. *Öğrenme perspektifi*: Vizyonumuza ulaşmak için, değişim ve gelişim yeteneğimizi nasıl sürdüreceğiz? Çalışanların ve örgütsel iyileştirme ile ilgili çalışan eğitimi ve örgütsel tutumları içermektedir. Bu perspektifin örnekleri, yeni fikirlerden gelen gelir miktarı ve personelinin eğitime harcadığı zaman ve uzunluk ölçüleri içermektedir.



Şekil 3.2 Ölçüm kart tekniği metodolojisi (Kaplan ve Norton, 1997)

3.3.2. Ölçüm Kart Tekniği önemi

ÖKT'in başlangıç noktası bir şirketin vizyonu ve stratejisidir, sadece bu iki kavram bile ölçüm kart tekniğinin önemini vurgulamaktadır. ÖKT'nin ölçüm odağı aşağıdaki yönetim süreçlerini gerçekleştirmek için kullanılır: 1) vizyon ve stratejiyi açıklığa kavuşturmak ve tercüme etmek, 2) stratejik hedeflerin iletilmek ve bağlanmak, 3) planlama, hedef belirleme ve stratejik hizalama girişimleri, 4) stratejik geribildirim ve öğrenmeyi arttırmak.

Kaplan ve Norton, bir kuruluştaki ÖKT'ni oluşturmak ve uygulamak için dokuz adımlı bir süreç önermektedirler:

1. Genel bir örgüt değerlendirmesi yapın.
2. Stratejik temaları tanımlayın.

3. Perspektifleri ve stratejik hedefleri tanımlayın.
4. Bir strateji haritası geliştirin.
5. Performans metrikleri sürün.
6. Stratejik girişimleri hassaslaştırmak ve önceliklendirmek
7. Otomatikleştirin ve iletişim kurun.
8. İşletmenin genelinde ÖKT'yi hayata geçirin.
9. Verileri toplayın, değerlendirin ve gözden geçirin.

3.4. Performansı Etkileyen Faktörler

Performansı etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılır.

3.4.1. Bireysel faktörler

Bazı araştırmacılara ve teorisyenlere göre, çalışanların performansları etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

3.4.1.1. Liderlik

Liderlik, kısacası bireyin başka bir bireyi veya bir grubu ortak hedeflere ulaştırmak için etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2010). Liderlik tarzı, takipçilerle başa çıkabilmek için bir liderin tutumu ve davranışının birleşimidir (Luecke, 2015). Bir örgütün içindeki liderlik tarzı, çalışanın performansını teşvik etmeyi veya engellemeyi desteklemektedir (Özsöz, 2006).

3.4.1.2. Koçluk

Koçluk, performansı geliştirmek için önemli bir teknik haline gelmiştir (Özsöz, 2006). Tek yönlü bir iletişim değildir ve koçların nelerin geliştirilebileceğini ve nasıl geliştirilebileceğini belirlediği iki yönlü bir iletişim şeklidir. Koçluk, performansı engelleyen inanç ve davranışlarını da ele almaktadır (Serinkan, 2012). Ayrıca koçluğun, bir başkasının performansının iyileştirilmesine yardımcı olması için kullanılan bir şekil olarak görülebilmektedir (Luecke, 2015).

3.4.1.3. Güçlendirme

Güçlendirme, insanlara güç verme sürecidir. Bu süreç, kendini yetersizlik ve sıkıntıya sürükleyen insanların kendi kendine güven duymalarını ve geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Güçlendirme, üst yönetimden başlayarak tüm işletmedeki çalışanları da içine dahil eden ve katma değer sağlayan bir süreçtir. Buna göre, güçlendirmenin hem performans hem de memnuniyet ile anlamlı pozitif korelasyonları vardı (Özutku, 2008). Ek olarak, özellikle güçlendirme, liderlerin memnuniyetinden ziyade, takipçilerin rol-içi performansı ile daha güçlü bir şekilde ilişkilendirilmektedir.

3.4.1.4. Katılım

Chen ve Tjosvold (2012) araştırmasında, katılım yönetimi aslında karar verme sürecinde çalışanların dahil edilmesi, çalışanların sorunları tartışabilme ve örgütsel kararları etkilemesi olarak tanımlanmıştır. Katılımın genel etkisi, çalışanın iş performansı ve düşük devir artırılmasıdır. Ayrıca, kuruluşlar kendi kişisellerindeki şekilde katılım seviyelerini arttırmak veya azaltmak için hareket edebilirler, ve çalışan katılımıyla performansı olumlu etkileyebilirler (Fındıkçı, 2018). Çalışanlar motive olur çünkü yönetim, astları olarak görmek yerine örgütsel başarısına katkıda bulunma konusunda ortak olarak görecektir. Bu nedenle, zararlı davranışlara girmekten kaçınarak örgütsel amaç ve hedeflerin zamanında elde edilmesi konusunda iyileştirilmiş performansa sahip olacaktır (Eroğlu, 1998).

3.4.2. Örgütsel faktörler

Örgüt performansını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

3.4.2.1. Katılım yönetim politikaları

Ücret ve maaş gibi yönetimi politikaları, çalışanların bireysel performansını doğrudan etkileyerek motivasyonu da artırarak veya azaltarak çalışanın örgüte olan bağlılığı değiştirmektedir.

3.4.2.2. İş tasarımı ve örgüt yapısı

İş tasarımı, “iş sahibinin sosyal ve kişisel gereksinimlerinin yanı sıra teknolojik ve örgütsel gereklilikleri yerine getirmek için içeriklerin, yöntemlerin ve iş ilişkilerinin belirtilmesi” olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2003). Başka bir tanıma göre, iş tasarımı “görev ve sorumlulukların örgütsel bir iş birimine yerleştirilmesinin işlevleridir” (Bass, 1990). Chaneta (2010) aşağıdaki gibi iş tasarımı için göz önünde bulundurulması gereken kriterleri belirtmektedir:

- uzmanlaşma derecesini maksimize etmek;
- işi yapmak için gereken süreyi en aza indirmek;
- gerekli beceri seviyesini en aza indirmek;
- öğrenme süresini / eğitim süresini en aza indirmek;
- makinelerin kullanımını en üste çıkarmak;
- iş performansında esneklik derecesini en aza indirmek.

Örgütün hiyerarşik yapısı, birimler arasındaki dikey ve yatay ilişkileri ile iletişim kanalları performansı etkileyen faktörlerdir.

3.4.2.3. Çalışma koşulları ve örgüt içi ilişkileri

1920’ li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları Hawthorne araştırmalarında fiziki şartların iyileştirmeden ziyade, insan unsuru ve insanın değerleri önemli olduğu ortaya çıkmıştır ve İnsan ilişkileri akımının temelini atmışlardır (Mcgreggor, 2010). Benzer şekilde Motivasyon-Hijyen teorisinde benzer bir şekilde çalışma koşulların kötü olduğu sürece hem motivasyon hem de çalışan performansı olumsuz şekilde etkileneceklerdir.

Diler (2015)’ e göre kişinin örgüt içinde kurduğu ilişkiler, üye olduğu grupların ne ölçüde uyum sağladığı ile ilgili bilgi vererek kişinin performansı da etkileyebileceğini belirtmiştir.

3.5. Motivasyon Kavramı

Motivasyon tanımı ve teorileri ile ilgili bilgi verilecektir.

3.5.1 Örgütsel faktörler ve motivasyon tanımı

Günümüzün iş ortamında motivasyonun çok geniş bir şekilde tartışma konusu olması çok şaşırtıcı değildir. Özel hayatlarında olduğu gibi iş hayatlarında da insanların sadece dışsal değil içsel dürtülerinden de etkilenecek hareket ettiklerini fark edilmiştir. Bu dürtüleri araştırarak araştırmacılar pek çok teoriyi ortaya koymuştur. İş psikolojisi adı altında ortaya çıkan yeni araştırma alanı, insanların çalışma ortamındaki davranışlarını gözlemleyerek yöneticilere, çalışanların çalışma tutumlarını anlamalarına ve ne tür liderlik uygulamalarını kullanabileceklerine yardımcı olmuştur. Eren (2001)'in tanımına göre *'bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak onun, bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan, başka şekilde davranış göstermesini sağlamak'*tır. Motive olmak ve motive etmek insanların doğasında vardır. İşletmenin amacına ulaşmasında gerekli faaliyetlerde çaba gösteren ve motive olan çalışanlara sahip olmak her şirketin hedefidir. Bir etkinlik yapmaya motive olduğumuzda, iç güçlerimiz tarafından bu etkinliği yapmaya itiliriz. Bunlar zihnimizi etkileyen çeşitli iç unsurlardır. Schelble (2002) bu unsurlara odaklanarak beş temel motivasyon kaynağını ortaya koymuşlardır- ihtiyaçlar, alışkanlıklar, ilgi alanları, değerler ve idealler. Hepsi birlikte, yapmak istediğimiz ve kaçınmak istediğimiz etkinlikleri seçme yolunda zihnimizi ve düşüncelerimizi etkilemektedir. Bu nedenle, yöneticinin ana görevi, işletmelerin faaliyet gördüğü görevlere yönelik çalışanların motivasyonu yönlendirmelidir.

Yaşadığımız ortam, isteklerimizi önemli ölçüde etkiliyor, bu nedenle Amerika'da 45 yaşındaki bir erkek, muhtemelen, Türkiye'deki aynı yaştaki bir adamdan farklı taleplere sahip olabilir. Biri güzel bir ev sahibi olmak isterken diğeri güzel bir iş yapmak ister. İş hayatında da durum aslında farklı değildir, bazıları iş güvencesini ister, bazıları meslektaşları ile iyi bir ilişki isterler ve bunu aldıklarında tatmin olurlar.

3.5.2. Motivasyon teorileri

20. yüzyılın ikinci yarısı, motivasyon teorileri için verimli bir zamandı. Luthans (1992) 'a göre teoriler iki ana gruba ayrılmaktadırlar. İlk grubu insanları motive eden faktörleri tanımlar. Bunların arasında en bilinen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi veya Herzberg'in Motivasyon-Hijyen teorisidir. Bununla birlikte, bu teoriler çoğunlukla fazla basit oldukları için eleştirilmektedir. İkinci grup teoriler daha detaylıdır. Bu teoriler bilişsel değişkenlerin diğer önemli unsurlarla olan ilişkilere bakılmaktadır. En bilinenler: Vroom'un Beklenti teorisi ve Adem'in Eşitlik teorisidir. Oldukça farklı olan McGregor'un XY teorisidir.

İnsanları iki ayrı gruba ayıran bu teori yöneticilere hangi gruba nasıl davranacağını göstermektedir.

3.5.2.1. Kapsam Kuramları

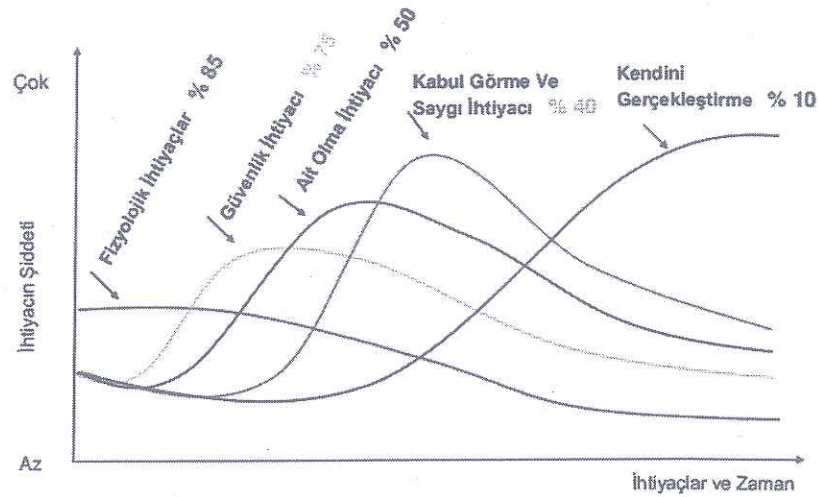
3 adet kapsam kuramları bulunmaktadır. Aşağıda bu kuramlar ile ilgili detaylı bilgiler verilecektir.

3.5.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu teori, Şekil 3.3'de gösterildiği gibi, her insanda hiyerarşik olarak sıralanabilecek beş tür ihtiyaç olduğunu belirten Amerikalı psikolog Abraham Maslow (1954) tarafından ortaya atılmıştır. Maslow, insanların her zaman bir şey istemeye eğilimli oldukları, ve istedikleri şeyin aslında sahip oldukları şeylere bağlı olmasını var saymaktadır. Maslow, insanların temel ihtiyaçlarını tatmin etmek için ihtiyaç duydukları beş farklı ihtiyaç seviyesinin olduğunu öne sürmüştür (Luecke, 2015). Teoriye göre piramidin en alttaki ihtiyaçları tatmin olmadan, ya da kısmen tatmin olmadan üsteki ihtiyaçları da tatmin olamaz. Bunu da Şekil 3.4'de gösterilmiştir. Piramidin en altında Fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Örneğin, yiyecek, su, barınak ve giysilerin dahil olduğu bu ihtiyaçların karşılanmasından önce, bir kişinin başka bir ihtiyacı yoktur. İnsanlar açlık, susuzluk veya soğuk hissetmediğinde, ihtiyaçları ikinci bir seviyeye çıkar. İkinci seviye Güvenlik ihtiyacıdır. Bu seviyede bir kişinin kendi ailesinde ve bir toplumda güvende hissetmesi ve şiddete karşı korunmuş hissetmesi istemektedir. Güvenlik ihtiyacı öncelikle ev ve iş olmak üzere, daha sonra iş güvenliği, tasarruf ve sağlık, ruh sağlığı, yaşlılık ve engellilik sigortaları gibi ihtiyaçlar vardır. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları Maslow'un hiyerarşisinin üçüncü seviyesidir. Güvende hissettikten sonra, insanlar sevildiklerini hissetmeleri gerekir, iyi arkadaşlık ilişkileri kurmak gibi ihtiyaçlar önemlidir. Çevredeki üyeleri tarafından kabul edilme, ait olma, rahat hissetme, sevme ve sevilme gibi sosyal ihtiyaçları bu seviyede ön plana çıkmaktadır.



Şekil3.3.Maslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisi (Luecke, 2015)



Şekil 3.4. Maslow'un temel ihtiyaçların tatmin oranları (Luecke, 2015)

Dördüncü seviye *saygınlık (değer) ihtiyaçlarıdır*. Çevredeki diğer bireylerin saygısını kazanmak gerekir. İnsanlar kendilerine saygıyı öğrenmeyi başardıktan sonra diğer insanlardan takdir almak ve onlardan saygı duymak kendilerine olan güveni de artacaktır. Bu ihtiyaç, kişinin yaptığı işe göre değişmekte olup, işinde yaptığı başarıların sebebiyle etrafındaki kişilerden hatırlanmak istemek ve prestij kazanmaktır. Örneğin, şirket yöneticiler unvan, güzel ofis ve özel şoförün yansıra fikirlerini ortaya koyma, tartışabilme gibi ihtiyaçları olabilir. Sanatçı mesela yaptığı eserlerin tanınması, ölümünden sonra hatırlanması gibi ihtiyaçları mevcut. Bu faaliyetlerdeki başarılar kişiye değerli olduğunu hissi

vermektedir. İhtiyaçların eksikliği, değersizliğe, çaresizliğe ve güçsüzlüğe neden olabilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en yüksek seviyesi, *kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır*. Bu ihtiyacın gelişimi, diğer dört alt seviyedeki ihtiyaçların tatmine dayanmaktadır. İnsanoğlunun doğuştan gelen temel ihtiyaçlardan biriler de keşfetme, var olma nedeni sorgulama ve hedeflerine ulaşma olarak söylenebilir. Alt seviyelerdeki ihtiyaçları karşılandıktan sonra kişi genellikle huzursuzluk yaşamaktadır. Bu seviyedeki ihtiyaçlar yaratıcılık, problem çözme ve daha ileriye giderek hayatın sırrını çözmek, iç huzura kavuşmak olarak da söylenebilir. Hiyerarşi, bu ihtiyaçların tatmini kişinin bulunduğu duruma da bağlıdır. Örneğin, bir kişi bir tür tehlike yaşıyorsa, saklanacak güvenli bir yere ihtiyaç duyacak ve muhtemelen saygının ihtiyaçlarını düşünmeyecektir.

3.5.2.1.2. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor, yöneticilerin temel inançları, işletmenin çalışma şekline baskın bir etkiye sahip olduğuna inanmaktaydı. 1960 yılında yayınlanmış olan *The Human Side of Enterprise* çalışmasında bu insan davranışlarını iki kategoriye bölerek X ve Y kuramı ortaya atmıştır. çizelge 3.1'de gösterildiği gibi X ve Y kuramlar işyerindeki çalışanlara olan iki ayrı görüşü tanımakta ve bu çalışanları yönetecek iki ayrı yönetici stili anlatmaktadır.

X KURAMI	Y KURAMI
<ul style="list-style-type: none"> • Ortalama bir kişi tembeldir, işten ve sorumluluktan kaçır • Bu insanı kontrol edilmeli, zorlanmalı ve ceza uygulanmalı • Bu insan yönetilmeli ve göz önünde tutulmalı, yoksa çalışmayı bırakır 	<ul style="list-style-type: none"> • Ortalama bir kişi çalışmayı sever, doğru şartların altında sorumluluk sever ve kabul eder • Ceza gibi unsurlar onu motive etmez, ödül aldığıında daha iyi çalışır • Bu insan yaratıcıdır ve kendini yönlendirir ve motive eder

Çizelge 3.1. X ve Y kuramın varsayımları (McGregor, 1954)

X kuramındaki yönetim tarzı açıkça belirlenmiş görevlerden oluşmalı, ve denetimi ya ceza tehditle ya da daha fazla ödeme yapma sözüyle yapılabilir. Bu varsayımlar altında çalışan bir elemanı yönetmek anca güvensizlik ve öfkeye yol açtığı için otokratik kontrol unsurları kullanılmaktadır. Bu tür kontrol mekanizmaları ortalama bir çalışanda işe yararken, sosyal ve egoist olan kişilerde işe yaramamaktadır. Buradaki varsayımı olan: yöneticinin insanları uysal olmaya ikna etmek, ödül karşılığına ya da cezadan kaçmaları için yöneticinin istediğini yapmak aslında kusurlu ve yeniden değerlendirmeye alınması gerektiğine inanılmaktadır (Serinkan, 2012).

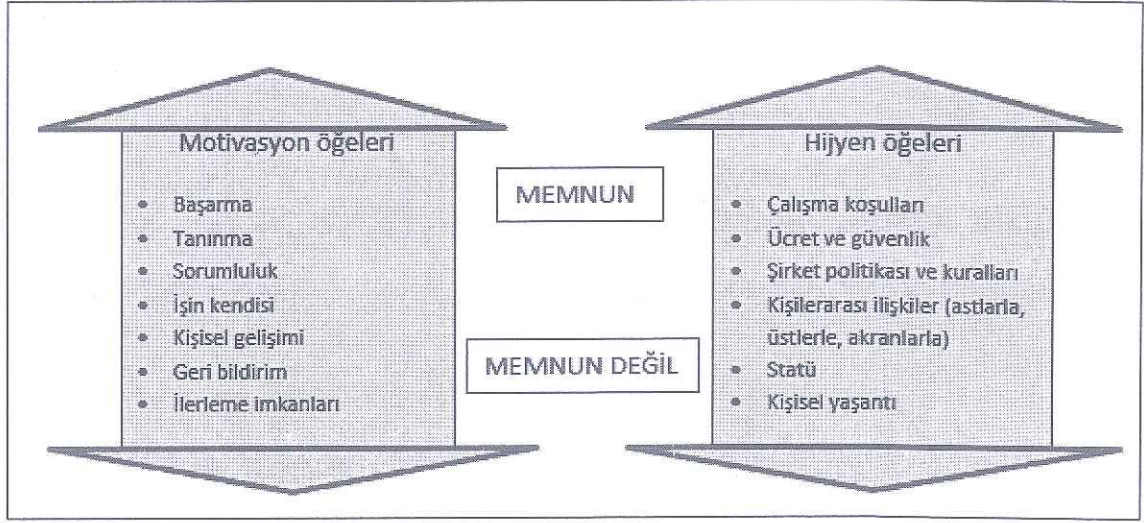
Kuram Y ise çok idealist olduğu için eleştirilmiştir. Ama eğer McGregor'un teoriye dayandığı altı unsuru her birini incelersek, McGregor'un aslında ne kadar modern düşünceye de sahip olduğu görebiliriz (Luecke, 2015):

1. Bir memnuniyet kaynağı olarak iş, sadece insanların neyi ve nasıl iş yaptıklarını değil, aynı zamanda neden yaptıklarını da içermektedir. Kişinin anlamlı hedeflerin benimsenmesi, öz motivasyonun anahtarlarından biridir.
- 2.-4. Güçlendirmenin en temel yönler, sahiplik, bağlılık ve sorumluluktur.
- 5.-6. Öğrenmenin merkezi, örgütsel sorunların çözüm üretmesine insanları cesaretlendirmesidir

3.5.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in kuramı Maslow'un ihtiyaç piramidinden en çok bilinen kuram olarak bilinmektedir. Çift faktörü ya da motivasyon – hijyen kuramı olarak da bilinen bu kuram iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996). Harzberg, işin kendisiyle ilgili olan faktörlere *motive edici faktörleri* ismi vererek, işin çalışma koşulları ile ilgili faktörlere de *hijyen faktörleri* isim vermiştir. Araştırmaya göre motive edici faktörlerin iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiye pozitif etkiye sahip olduğunu savunmuştur (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010). İnsanların işteki davranışlarını anlamak için, yöneticiler veya amirler, personellerini harekete geçmeye yardımcı olacak ihtiyaç veya güdüler kavramından haberdar olmalıdırlar. Robbins'e göre, motivasyon ihtiyaçlara cevap veren bir süreçtir, yani bireyin ihtiyaçları belirli faktörler tarafından karşılandığında ya da güdüldüğünde, birey örgütün hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf edecektir.

Daha önce bahsedildiği gibi motivasyonun iş dünyasında amacı: çalışanların daha verimli, istekli ve mutlu çalışmalarını sağlamaktır. Motivasyon-hijyen kuramındaki unsurlara baktığımızda motivasyon unsuru çalışanın işten bekleme, ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve performansı ile ilgilidir, hijyen unsurları ise işin yapıldığı ortam ile ilgilidir. Örneğin ofisinde çalışmaya gelen bir kişi bilgisayarını kendine verilmiyorsa, ve kendi bilgisayarını getirmek zorunda kalıyorsa bu çalışan iş tatmini yaşayacağını söylemek pek mümkün değildir (Günsenin, 1999). Bu unsurlar Herzberg (1996) aşağıdaki Şekil 2'deki gibi gruplamıştır:



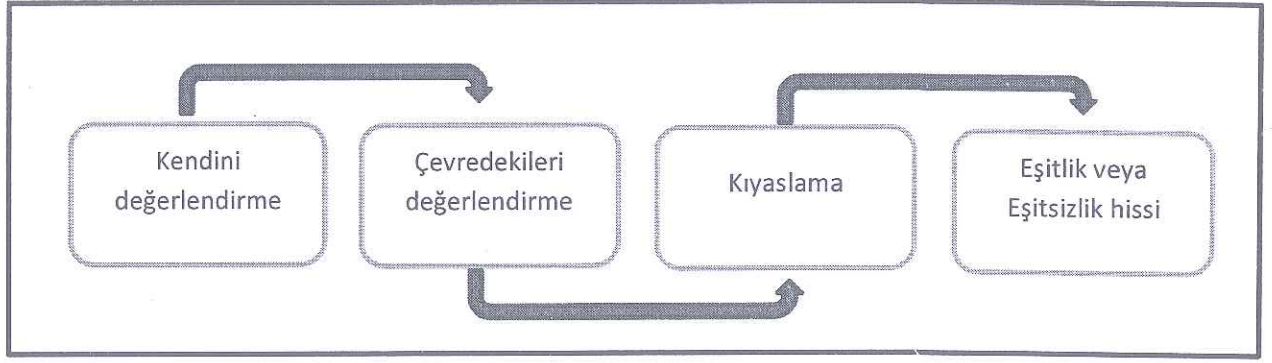
Şekil 3.5. Herzberg'in motivasyon-hijyen öğeleri (Herzberg, 1996)

3.5.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarını iki ana başlık altında toplayabiliriz. Bu başlıklar ile ilgili aşağıda detaylı bilgiler verilecektir.

3.5.2.2.1. Eşitlik kuramı

En çok bilinen motivasyon kuramlardan biri de Adam (1983)'in eşitlik kuramıdır. Bu kuram, kişinin işte yaptığı emek/fedakarlıklar (girdi) ve elde ettiği değerler (çıktı) arasındaki dengeye dayalı bir teoridir. Girdiler, çalışanın işletmeye verdiği unsurlardır, örneğin ustalık, emek, bilgi, tecrübe ve benzeri; çıktı ise işletmenin çalışana verdiği unsurlardır, örneğin ücret, takdir, ilerleme imkânı, tanınma ve benzeri. Adams insanların çevreden kapalı bir şekilde yaşamadıklarının farkındaydı. Çevredeki insanlarla sürekli iletişim halinde olup karşılaştırma yapma meyilli olduklarını bilmekteydi. Özellikle iş yerinde çalışanlar iş görevlerini, bilgilerini meslektaşlarla karşılaştırarak ödüllendirmedeki eşitliğine baktıklarını da farkındaydı. Herzberg tarafından geliştirilen bu teoriye göre işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir.



Şekil 3.6. Eşitlik teorisi (Serinkan, 2012)

3.5.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

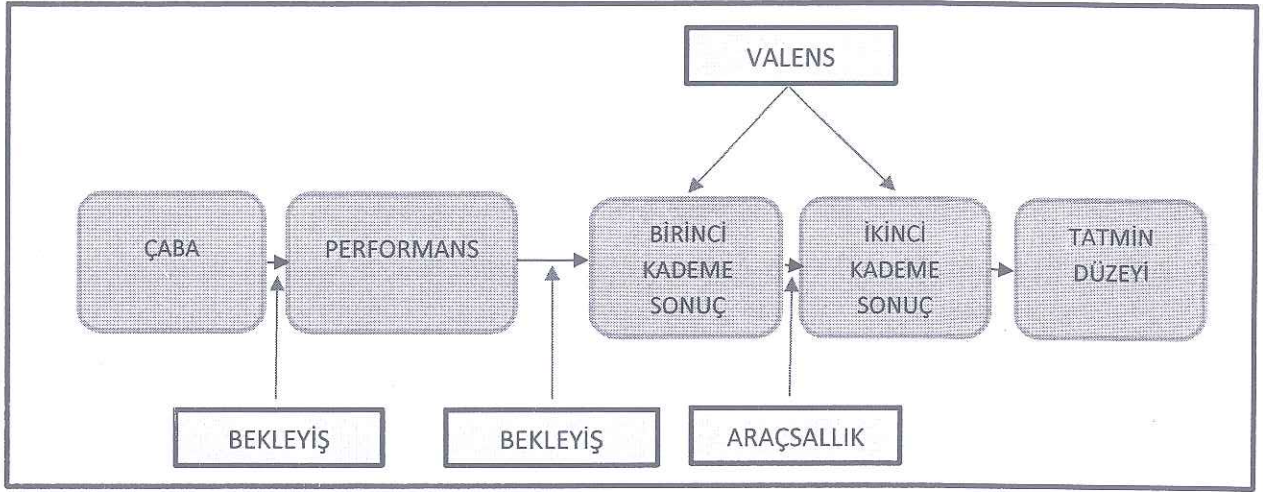
Beklenti kuramı motivasyon sürecinin bir teorisidir aslında. Çalışanı neler motive edeceğini basitçe açıklamak yerine, beklenti kuramı motivasyonun nasıl oluştuğunu tanımlamaktadır. Vroom bunu aşağıdaki formül şekline göstermiştir (Koçel, 2018):

$$\text{Motivasyon} = f (\text{Valens} \times \text{Bekleyiş} \times \text{Araçsallık})$$

1. *Valens*- bekleyen sonucun öznel değeridir. Başka deyişle bir çalışanın verdiği emeğin karşılığında ödül arzulama derecesi olarak da tanımlanabilmektedir. Arzulama dereceleri kişiden kişiye değişmektedir. Bazıları bu ödülü dört gözle bekler ve arzularken, bazıları bu ödülü değerli bulmamaktadır. Sonuç olarak valens ne kadar yüksekse kişi o kadar çok emek sarf edecektir.

2. *Bekleyiş*- çalışanın algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Gösterdiği çabanın karşılığında belirli bir ödül elde edeceği ile ilgilidir. Eğer çalışan sarf ettiği emeğin karşılığında belirli bir ödül kazanacaksa daha fazla emek sarf etmeye çalışacaktır.

3. *Araçsallık*- çalışan belirli çaba karşılığında belirli performans göstererek, bu performans için belirli ödül elde edeceğine inanmaktadır. Ödüllendirme burada birinci düzeyde sonuçtur aslında. Birinci düzeydeki sonuçlar bir ödül maaş artışı olarak görebiliriz, bunu da ikinci düzeydeki ödüllendirmeye yönelik çalışanı daha fazla çaba sarf etmesine neden olabilir. Maaştaki yükseliş aslında terfi, tanınma ve benzeri sağlamak için bir araç olarak görmektedir.



Şekil 3.7. Vroom'un motivasyon modeli (Koçel, 2018)

Çalışan belirli çaba sarf ettiğinde belirli performansa ulaşacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu gelen performans karşılığına belirli bir birinci düzeydeki sonuç-ödül alacağına inanıyorsa (bekleyiş); ve aynı anda bu belirli birinci düzeydeki ödül bazı ikinci düzeydeki sonuçları için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve bu çalışan aynı zamanda hem birinci hem de ikinci düzeydeki ödülleri arzu ediyorsa, bu çalışan motive olduğunu söyleyebiliriz (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde hipotezlerin nasıl oluşturulduğuna dair bilgiler verilecektir. Toplamda 16 hipotez bulunmakta ve bu hipotezlere nasıl ulaşıldığı belirtilmektedir.

4. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Tezimizin mevcut bölümünde, literatür taraması yapılarak iş performansı ve motivasyon içinde bulunan itibar, beklenen ödül, bağlamsal performans, görev performansı ile dönüşümcü liderlik ve modern insan kaynakları trendleri arasındaki ilişkiler ampirik ve kurumsal dökümanlara dayandırılarak incelenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur.

4.1. İş Performansı Ve Motivasyon Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı

İş performansı & motivasyon kavramı; kişilerin ve kurumların gelişmesinde ciddi katkıları olan bir bilgidir ve motive olmuş iş görenlerden oluşan bir işletmenin her zaman daha başarılı olacağı söylenebilir. İş yapanın motive olabilme durumu; iş görenin yaptığı göreve ve amacına dikkatle odaklanması, görevini en iyi şekilde yapabilmek adına bir şevk durumunu ifade eder (Koçel, 2018).

Psikologlar, bireylerin davranışlarının motivasyon sonucunda oluştuğunu ifade ederler ve bireyin görevinden ayrılma niyetinde olması veya iş performansında artış olması gibi durumların motivasyonla irintili bir sebebinin olduğunu dile öngörürler (Serinkan, 2012).

İşletmeler, iş görenlerin iş performanslarını ve motivasyonlarını üst düzeyde tutabilmek adına ve işe devamsızlıkların azaltılabilmesi için iş görenlerin motivasyonlarını arttıracak gerçeklere ilgi göstermelidirler (Serinkan, 2012). Literatür araştırması yapıldığında, İş performansı & motivasyon ile dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkiler olduğu söylenebilir. (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015).

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar ışığında, İş performansı & motivasyonun bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğine ve yine dönüşümcü liderlik yeteneklerine dair literatür araştırmalarına ve teorik açıklamaları refere ederek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: İş performansı & motivasyon, bireylerin dönüşümcü liderlik yetilerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.2. İtibar Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı

Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışan kişinin çalıştığı kurumuna güven duymasının çok önemli olduğu gibi aynı zamanda kişiye kurumun sağladığı itibarda ciddi anlamda önem taşımaktadır. Çalışanların, çalıştıkları kurumda elde ettikleri itibar sayesinde, iş performanslarının ve motivasyonlarının arttığı ortaya çıkmıştır (Luecke, 2015).

Çalışanların kendilerine karşı itibar ve birbirlerine karşı gösterdikleri itibar ile çalışma şartlarında pozitif etki yaratan bir grup atmosferi oluşmaktadır. Bu ortam, işletmenin yönetimi açısından da olumlu değerlendirilirken aynı zamanda da örgütsel performansı pozitif yönde etkileyerek, karar alma yetilerini ve uygulamayı kolaylaştırır, sonuçları ise örgütün tüm üyelerine pozitif olarak yansımaktadır (Luecke, 2015).

İtibar ortamının yüksek olduğu bir örgüt ikliminde, çalışanların hislerini ve düşüncelerini düzelemesi mümkün olur. Bu örgüt ikliminde çalışanlar birbirlerine saygı duyar ve birlikte öğrenmenin gerçekleşmesi desteklenir (Turan, 2014).

Çalışanların yönetime karşı duydukları saygı ile birbirlerine olan güvenleri performanslarını pozitif yönde etkilemektedir. Üst düzeyde örgütsel itibara sahip olan örgütlerde; stratejik uyumun daha güçlü olduğu, kriz yönetimini daha etkin yönetebildikleri ve örgüt yapılarının daha uyum içerisinde olduğu görülmektedir (Turan, 2014).

Yapılan araştırmalar neticesinde, itibarın olmadığı ve belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda iş performansın ve motivasyonun oldukça düşük olduğu, sıradan günlük güven ortamında düşük performans eğilimi olduğu, ölçülü ve duygusal bir güven ortamında ise performansın oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir, ayrıca bunun sonucunda liderlik yetilerinin gelişmediği ve dönüşümcü liderlik davranışının çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, itibarın, dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H2: İtibar, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.3. Beklenen Ödül Sistemi Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı

Beklenen ödül sistemi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar yüksek kaliteye sahip olan bir ödül sisteminin kurum için oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Ödül sistemi ile ilgili olarak çalışmaların yoğun olarak yapıldığı Kuzey Amerika kökenli olan çalışmalar, yüksek seviyedeki ast – üst ilişkisinin astın üstünden daha fazla destek görmesi ve ödüllendirilmesi, dönüşümcü liderlik davranışının daha yüksek olması, astın daha yüksek oranda iş tatmini elde etmesi ve üstün aldığı kararlarda astın onu daha çok pozitif dvarandığı ve örnek aldığı saptanmıştır (Turan, 2014). Buna karşılık; ödül sistemi daha az gelişmiş veya düşük düzeyde olan kurumlarda kişiler üstlerine daha az ulaşabilmektedirler ve bu kişilerin kaynakları daha az ve birikimleri daha kısıtlıdır. Bu durumun bir sonucu olarak iş tatminsizliği meydana gelmektedir, çalışanın kuruma olan sahiplenmesi düşmekte ve işten çıkış düşüncesi artmaktadır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Beklenen ödül sistemi teorisinde yapılan araştırmalara göre, astlar ve üstler arasındaki ilişkinin kalitesi, astlar açısından performans bağlantılı olan işin sonuçlarını etkileyecektir (Luecke, 2015). Üstlerinden ödül alan astlar, üstlerinin kendilerini desteklediğini hissedecek ve daha zor görevler için talepte bulunacaklardır. Bunun sonucu olarak da Dönüşümcü liderlik davranışları pozitif bir şekilde artacaktır (Turan, 2014).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; beklenen ödül sisteminde astlar ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Turan, 2014). Yüksekbilgili ve Küçüközkan'ın yapmış oldukları araştırmalar ışığında; işletmelerin yönetsel ve iş gören yapılarının performans ve motivasyon ile aralarındaki ilişki incelenmiş, örgütün yapısı – yönetici – iş gören üçlüsü arasındaki ilişkilerin işletme performansı ve çalışan motivasyonu ile örgüt ve yönetim arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, ödül sistemi ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilmiş olan hipotez aşağıda sunulmuştur.

H3: beklenen ödül sistemi, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.4. Bağlamsal Performans Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı

Bağlamsal performansın oluşması, işletmelerdeki iş görenlerin yerine getirdikleri görevlerinin tamamlanmasında ve kaliteli bir şekilde bitmesinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bağlamsal performans, görev performansını destekleyen psikolojik ve sosyal bağlamın sürdürülmesi ve artırılmasına katkı sağlayan davranışlardır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). İşteki bağlamsal performansın oluşmasında iş görenlerin daha çok çalıştıklarını, daha kaliteli bir hizmet gerçekleştirdiklerini, mensubu oldukları işletme ile ilişkilerinin güçlendiği ve görevlerini daha kaliteli olarak yapmak için eğilimlerinin arttığını ifade etmişlerdir. Bunun sonucunda dönüşüme daha iyi ayak uydurdukları ve kabullendiklerini belirtmişlerdir. İşletmeler, iş görenlerin bağlamsal performansını artırabilmek için bazı taktiksel uygulamalar uygulamaktadırlar. Bağlamsal performansı arttırmaya yönelik gösterilen çabaların sonucunda, performansını yüksek düzeye çıkararak ve yüksek düzeyde yaşayan iş görenlerin motivasyonları ve dönüşümcü liderlik davranışları faaliyetlerinde olumlu gelişmeler elde edilmektedir (Turan, 2012).

Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle bağlamsal performans ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.
H4: Bağlamsal performans, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışları pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.5. Görev Performansı Ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı

Görev performansı, iş görenlerin çalışma hayatlarındaki olumlu - olumsuz davranış ve tutum sergilemelerinin belirleyicisi olarak ifade edilmektedir. Görev performansı bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını ifade eder ve içeriği bir işten diğerine göre değişmektedir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).. Bu kapsamda da araştırmacılar görev performansı kavramının sonuçlarına oldukça önem vermektedirler (Turan 2012). Küresel rekabet içerisinde olan iş yaşantısı için karlılığı ve verimliliği artırıp, maliyetleri düşürmek çabası dışında iş görenlerin görev performansı odağında olmaları da çok ayrı bir önem taşımaktadır. Zira görev tatmini oluşmayan iş görenlerde etik dışı ve sapkın olan davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Luecke, 2015). Görev performansı tatmini oluşmaması durumunda ise; iş tatmini, motivasyon ve iş performansında

azalma ve ayrıca dönüşümcülük davranışından sapma olacağından iş görenin işe gelmemesi ve işten çıkma düşüncesinin oluşması gerçekleşecek ve kurumda hukuksal bir sürecin başlamasına sebebiyet verecektir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, görev performansı ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H5: Görev performansı, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.6. İş Performansı & Motivasyon Ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri

Yenilikçilik sürecinde işletmenin ve çalışanların bu süreç üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. İş performansı ve motivasyon yönetimi ile iş görenleri motive edebilen etkenlerin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olunabilir ve işçiler ortak bir amaç için daha verimli ve etkili olacak şekilde yönlendirilebilir (Ahmad ve Schroeder, 2003). Bunun sonucu olarak da iş görenlerin yaratıcılıkları genişleyerek, modern insan kaynakları faaliyetlerine özendirilme sağlanır. Böylece çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilip, yenilikçi faaliyetler daha fazla özendirilmiş olur. Bu süreçte yaratıcı bireyler tarafından ortaya konulan yeni süreç, ürün ve fikirler firma performansını arttırarak işletmeye değer katar (Turan, 2014).

Bu noktada, yapılan araştırmalar ve kuramdan hareketle, iş performansı ve motivasyon faktörlerinin bireylerin modern insan kaynakları trendlerine yani yenilikçi trendlere bakışını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği düşünülmektedir.

İş performansı ve motivasyon ile bireylerin modern insan kaynakları trendlerine bakışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H6: İş performansı ve motivasyon, bireylerin modern insan kaynakları trendlerine yatkınlığı davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.7. İtibar ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri

Küresel rekabetin üst düzeyde olduğu ve yaşandığı iş yaşamında, örgütler varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajını elde etmek durumundalar (Turan, 2014). Bunun için de yenilikçi faaliyetlerde bulunmak ve bunları modern insan kaynakları trendleri ile birleştirmek önemlidir (Ahmad ve Schroeder, 2003). Ahmad ve arkadaşları, örgütsel yenilikçi kavramının

kurumsal güven ve yöneticiye duyulan itibar kavramı ile alakalı olduğunu ifade etmişlerdir. Schroeder ise; iş görenin itibar içerisinde olmasının modern insan kaynakları trendlerine olumlu bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Turan (2014)'a göre ise; iş görenin yönetime olan güveninin ekip içi itibar ve ekipler arası bilgi paylaşımını arttırdığını dile getirmiştir. Bu doğrultuda itibar duygusunun, modern insan kaynakları trendleri davranışlarını pozitif etkilediği düşünülmektedir.

H7: İtibar, bireylerin modern insan kaynakları trendlerine yatkınlığı davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.8. Beklenen Ödül ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri

Beklenen ödül sistemi ilişkilerinin nitelikli olmasının modern insan kaynakları trendleri davranışları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğuna ilişkin teorik açıklamalar yapılan araştırmaların bulgularını desteklemektedir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). Turan' ın 'ın yapmış olduğu araştırmalara göre liderlerin davranışlarının iş görenlerin yaratıcı davranışları ile ilişkili olduğuna ve ödüllendirme sistemine bağlı olduğuna dair neticeler vardır. Diğer yandan, Serinkan' ın tarafından yapılmış olan araştırmada liderler ile üyeler arasındaki ilişkilerin niteliğinin iş görenlerin yenilikçi davranışları ve yaratıcılık yönlerinde etkili olduğu ifade edilmiştir.

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar ışığında, iş görenlerin modern insan kaynakları trendleri davranışlarının beklenen ödül etkileşiminin niteliğinden etkilendiğine dair araştırma sonuçlarına ve teorik açıklamalara dayanılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H8: Beklenen ödül, bireylerin modern insan kaynakları trendlerine yatkınlığı davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.9. Bağlamsal Performans ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri

Çağımızda çalışma koşullarının hızla değişmesi, güçlükler ve hareketlilik, belirsizlik ortamı sebebiyle işletmelerin mevcut durumlarını korumalarında ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde modern insan kaynakları trendlerine yatkınlık davranışı kritik bir öneme sahiptir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017)

Yapılan bir çalışmada, bağlamsal performans ile modern insan kaynakları trendleri davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar iş çevresinin etkileşimi ile modern insan

kaynakları trendlerini gerektiren işleri karşılaştırmışlar ve bu karşılaştırmanın bağlamsal performansa olan etkilerini sorgulamışlardır; yenilikçi uygulamaların iş tatminine etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Turan, 2014).

Modern insan kaynakları trendleri davranışlarında bulunan iş görenlerin daha yüksek derecede bağlamsal performansa ulaşmaları, daha fazla performans göstermeleri, iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha olumlu olması ve kariyer tatminini hissetmeleri mümkündür (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). Yapılan çalışmalar ve araştırmalar ışığında, bağlamsal performans ve modern insan kaynakları trendleri davranışı arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H9: Bağlamsal performans, bireylerin modern insan kaynakları trendlerine yatkınlığı davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.10. Görev Performansı ve Modern İnsan Kaynakları Trendleri

Görev performansı konusu, insan kaynakları biriminin en önemli araştırmalarından biridir. İnsan kaynakları biriminin tatmin edici bir yönetim uygulaması, görevleri doğru dağıtması ve iş tanımlarını belirgin hale getirmesi gerektirmektedir (Turan, 2014).

İş yaşamında gelir elde etmenin bir çok iş gören için bir mecburiyet olduğu düşünüldüğünde (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017); ücret konusunun işe özendirmede etkili bir faktör olduğu söylenebilir, yine bu ücret dağıtımının performans sistemine bağlı olması ve buna göre görev performansı ile ilişkili olması gerekmektedir.

Sosyal Mübade Kuramı'nda iş gören ile işletme arasında ekonomik olarak bir değişim ilişkisi olduğunu ifade etmekle birlikte, iş görenin işletmede gösterdiği çaba ve sarf ettiği emek ve karşılığında kazandığı ücreti kıyasladığını dile getirmektedir. İş gören, işletmeye yapmış olduğu yatırımların (çaba, zaman, emek) sonucunu maddi kazanç olarak aldığı işleme yatırım yapmaya devam edebilmektedir. Ters durumda ise, yapmış olduğu yatırımları azaltmayı veya hiç yatırım yapmamayı tercih edebilmektedir. Buradan hareketle; görev performansı sonucu dağıtılan ücret düzeyinden tatmin olan iş görenin tatmin olma derecesi arttıkça modern insan kaynakları trendlerine yatkınlığı davranışı sergilemesinin de pozitif yönde artacağı ifade edilebilir (Ahmad ve Schroeder, 2003).

Bu noktada, kuramdan hareketle görev performansı ve bireylerin modern insan kaynakları trendleri davranış sergilemeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H10: Görev performansı, bireylerin modern insan kaynakları trendlerine yatkınlığı davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

İş görenler, yapmış oldukları işlerinde veya çalıştıkları iş ünitelerinde modern insan kaynakları trendlerinin verimlilik artışı sağlayacağına inandıkları zaman beklenen performansları olumlu olmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) ise, yapmış oldukları 39 çalışmadan oluşan meta analiz araştırmalarında modern insan kaynakları trendleri kavramı ile örgütün dönüşümcü liderlik davranışı arasında ilişki olduğunu saptamışlardır. Deshpandé ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, Japon firmaları arasında yenilikçilik kavramı veya modern insan kaynakları trendleri ile işletmenin finansal başarımı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Serinkan (2012), tarafından yapılan bir araştırmada ise satış departmanları incelenmiş ve yenilikçilik ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. KOBİ'lerde Serinkan (2012) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise yenilikçilik kavramının dönüşümcü liderliği arttırdığı tespit edilmiştir.

Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, modern insan kaynakları trendlerine yatkınlığı iş görenlerin dönüşümcü liderlik davranışına olan etkisini ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H11: modern insan kaynakları trendleri, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

İhtiyaçlar sonucu ortaya çıkan iş performansı ve motivasyon, iş görenin yapacağı görevde başarılı olmasına pozitif etkileri olmakta ve iş görenin performansına doğrudan etki etmektedir. (Eren, 2001). Schelbe (2002)'a göre ise, iş görenlerin dönüşümcü liderlik davranışını arttırabilmek için iş performansı ve motivasyonlarının arttırılması, iş görenlerin elde ettiği gelir veya diğer birçok araçtan daha etkilidir (Ahmad ve Schroeder, 2003).

Vroom'un Beklenti Teorisi'nde, iş performansı ve motivasyonel faktörler ile dönüşümcü liderlik arasındaki etkileşim, iş görenin görevinde sarf ettiği gayretin performans ile sonuçlanacağı inancı yer almaktadır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). Nortcraft ve Neale (1990) ise, iş performansı ve motivasyonun gayrete dönüşüp, gayretin de yetenekler ile desteklenip dönüşümcü liderlik davranışını yükselteceğini ifade etmişlerdir.

İş performansı ve motivasyonel faktörler ile dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar ve kuramdan hareketle, iş performansı ve motivasyonel faktörler ile dönüşümcü liderlik davranışı olan etkisini ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H12: İş performansı ve motivasyonel faktörlerin, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendleri davranışının aracılık rolü vardır.

Yapılan bir araştırma sonucunda; iş görenin, yöneticisinin kendisine itibar ettiği algısına sahip olduğunda daha fazla sorumluluk aldığı ve bunun sonucu olarak örgütteki satış ve hizmet performansının arttığı ifade edilmiştir ayrıca değişime daha iyi ayak uydurabildiği belirtilmiştir. (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Yapılan bir farklı meta analiz araştırmasında ise, örgüt içerisinde itibarın oluşturulamaması sonucunda iş görenlerin dönüşümcü liderlik davranışının etkilendiği ifade edilmekte ve örgüt içerisinde itibar duygusu ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Turan, 2012).

İşletmeler, sürekli değişim içerisinde olan çevre koşullarına uyum sağlamak ve değişimi arttırabilmek için yenilik yapma eğilimi içerisindedirler (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Bu noktada, yapılan deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle güven, iş performansı ilişkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisini ortaya koymaya ilişkin geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H13: İtibarın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerine yakınlık davranışının aracılık rolü vardır.

Üstleri ile güçlü bir etkileşimi olan astlara üstleri tarafından verilen ödüller önem kazanmakta ve önemli vazifeler, daha fazla yetki ve sorumluluk ile astların daha güçlü bir performans sergilemesi beklenecektir. Yapılan araştırmalar ve ödül sistemi etkileşim kuramına göre; iş görenler ile yöneticileri arasındaki ilişkilerin kalitesi özellikle iş görenler için, değişim gerektiren görevlerin sonuçlarını etkileyecektir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Üstleri ile güçlü ilişkileri olan astlar kendilerinin üstleri tarafından desteklendiğini bilerek daha zor görev taleplerinde bulunacaklardır. Bunun sonucu olarak da performansları ve değişime yakınlıkları yükselecektir (Turan, 2012).

Yapılan türlü araştırmalar, lider-üye etkileşimi ile astların iş performansları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Turan, 2012). Bu noktada, yapılan deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle beklenen ödül etkileşimi, dönüşümcü liderlik ilişkisinde

modern insan kaynakları trendlerine yatkınlık davranışının aracılık etkisini ortaya koymaya ilişkin geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H14: Beklenen ödülün, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerine yatkınlık davranışının aracılık rolü vardır.

Bağlamsal performansın arttırabilmek için yapılan çabaların bir sonucu olarak, yüksek derecede bağlamsal performansa ulaşan iş görenlerin faaliyet ve performanslarında pozitif gelişmeler yaşanabilmektedir, ayrıca dönüşümcü liderlik davranışlarında pozitif etki yaratmaktadır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). Bağlamsal performans; iş görenin performansını, işletmenin büyüme hızını, başarısını ve verimliliğini etkileyen unsurlardandır (Turan, 2012).

Bu noktada, yapılan deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle Bağlamsal performansın, dönüşümcü liderlik ilişkisinde modern insan kaynakları trendlerine yatkınlık davranışının aracılık etkisini ortaya koymaya ilişkin geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H15: Bağlamsal performansın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışları üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerine yatkınlık davranışının aracılık rolü vardır.

Görev performansı; iş görenin işletmede kalma veya işletmeden ayrılma kararı almasında rol oynayan en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir (Turan, 2012). Bu noktada, işletmede örgütsel amacın gerçekleştirilmesinde anahtar faktör olarak iş görenlerin görevinden tatmin olmalarının etkili olduğu ifade edilmiştir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017). İşletmelerde, iş görenlerin görev tatminlerinin, değişimi arttırdığı beklenmektedir.

Literatür taraması yapıldığında, ücret tatmininin bireylerin iş performansları üzerindeki yenilikçi davranışların aracılık rolüne ilişkin yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, ücret tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracılık rolünü test etmeye yönelik geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H16: Görev performansı, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerine yatkınlık davranışının aracılık rolü vardır.

MODERN İNSAN KAYNAKLARI TRENDLERİ İLE OLUŞAN YENİ LİDERLİK MODELİ'NİN PERFORMANS VE MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ

5. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

5.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, performans ve motivasyonun yeni insan kaynakları trendleri ile beraber oluşan yeni liderlik modeline etkisinin rolü belirlenmektedir.

5.2. Araştırmanın Amacı

İş hayatında modern insan kaynakları trendlerinin performans ve motivasyon etkisi olup olmadığı araştırılırken aynı zamanda yeni liderlik modelinin de bu iki değişken üzerinde etkisine bakılmıştır. Performans ve motivasyon bağımsız değişken olarak değerlendirilirken, modern insan kaynakları trenlerinin aracılık etkisi olup olmadığı bakılmıştır. Ayrıca yeni liderlik modelinin bağımlı değişken olarak performans ve motivasyondan ne kadar etkilenildiğine bakılması amaçlanmıştır. Bu değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını sergilemektir.

5.3. Araştırmanın Önemi

Litreatür taraması yapıldığında modern insan kaynakları trendleri ile oluşan yeni liderlik modeli'nin performans ve motivasyon ile ilişkisi ile ilgili çalışmalara çok rastlanmamıştır. Konular ayrı ayrı değerlendirilmiştir ancak birleştirildiği bir duruma rastlanmamıştır. Gelişen toplumlarda özellikle performans ve motivasyon kavramları ciddi önem kazanmakta, özellikle artan rekabet ortamında ileriki senelerde daha da önem kazanacaktır.

M. Porter' in rekabeti etkileyen 5 faktör kavramında rekabet üstünlüğü yaratmak için işletmelerin ciddi çalışmalar yaptığı aşikardır (Dinçer,2003). Bunu baz alarak işletmelerin olası rakipler ve ikame ürünlerin tehditini dış faktörler olarak değerlendirebiliriz. Ayrıca tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücü de şirketlerin karlılığını zorlayan faktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

İşletmeler, maliyetleri kısma anlamında maximum performans ve minimum maliyetleri hedeflemekte, maliyetlerin düşürüldüğü ve karlılığın artırıldığı durumlarda iki yol izlemektedirler. Birincisi ürünün satış maliyetini arttırarak karlılığı arttırmak ki bu

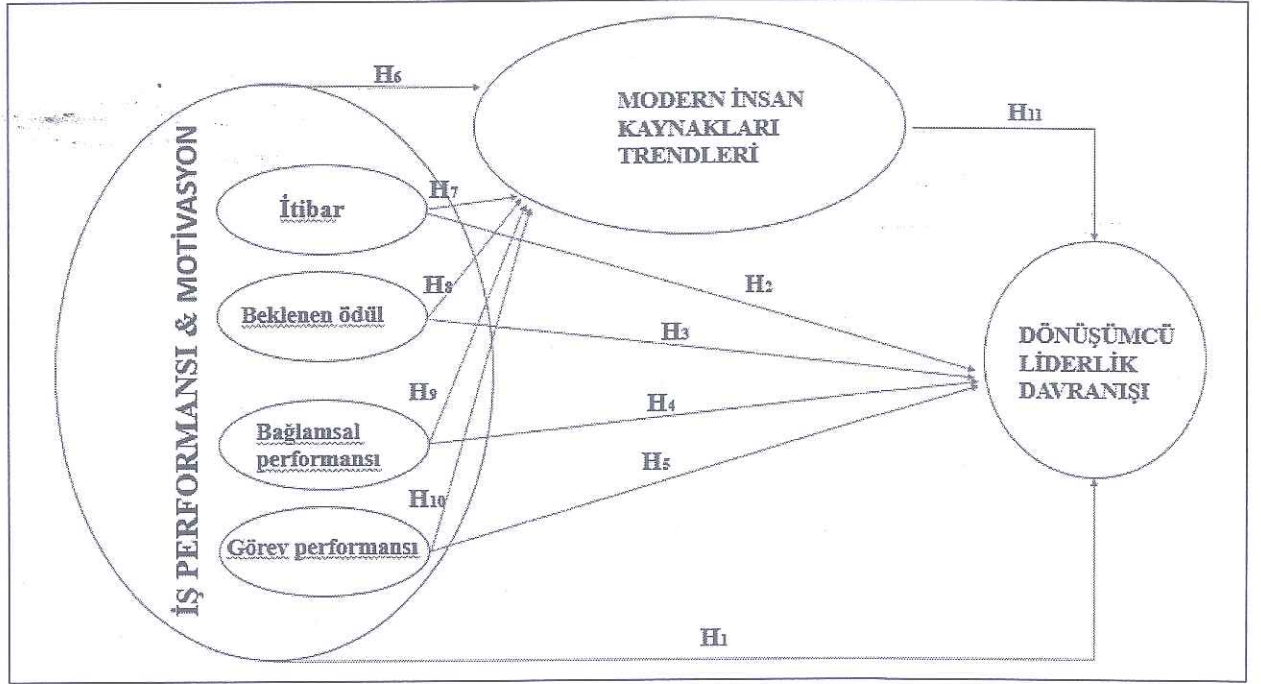
yöntem gelişen rekabet ortamından dolayı daha da zorlaşmaktadır. İkincisi işletme içi maliyetleri düşürmek yani zayıfları azaltarak, üretim hızını arttırmak bunun yanında da aynı kaliteyi korumaktır. İkinci kavramda özellikle yenilikçilik önem kazanmakta ve burada insan kaynaklarının rolü artmaktadır. Yine yeni liderlik modeli ile bu performans ve motivasyon kavramlarının üst düzeye çıkmasını sağlamak ve bunu yaparken de modern insan kaynakları trendlerini kullanmak geleceğin megatrend'leri arasında yer alacaktır.

5.4. Araştırma Soruları

- Bu çalışmada kuramsal çerçeveden yola çıkarak aşağıdaki belirtilen suallerin cevapları bulunmaya çalışılmıştır:
- Çalışanların modern insan kaynakları trendleri ile oluşan yeni liderlik modeli'nin performans ve motivasyon ile ilişkisi onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalışma süresine, kuruma, eğitim düzeylerine ve yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Performansın iki boyutu olan bağlamsal performans ve görev performansı ile dönüşümcü liderlik davranışının dört boyutu olan Bireysel İlgi entelektüel uyarım idealize etki, ilham verici motivasyon arasında bir ilişki var mıdır?
- Motivasyonun iki boyutu olan itibar ve beklenen ödül ile dönüşümcü liderlik davranışının dört boyutu olan Bireysel İlgi entelektüel uyarım idealize etki, ilham verici motivasyon arasında bir ilişki var mıdır?
- Modern insan kaynakları trendleri ile Performansın iki boyutu olan bağlamsal performans ve görev performansı ile bir ilişkisi var mıdır?
- Modern insan kaynakları trendleri ile Motivasyonun iki boyutu olan karşılıklı itibar ve beklenen ödül ile bir ilişkisi var mıdır?
- Modern insan kaynakları trendleri ile dönüşümcü liderlik davranışının arasında aracılık rolünde bir ilişki var mıdır?

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya ait model Şekil 5.1' de gösterilmiştir:



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 16 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir

H1: İş performansı ve motivasyon, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: İtibarın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Beklenen ödülün, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: Bağlamsal performansın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Görev performansı, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6: İş performansı ve motivasyonun, bireylerin modern insan kaynakları trendlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H7: İtibarın, bireylerin bireylerin modern insan kaynakları trendlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H8: Beklenen ödülün, bireylerin bireylerin modern insan kaynakları trendlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H9: Bağlamsal performansın, bireylerin modern insan kaynakları trendlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H10: Görev performansı, bireylerin modern insan kaynakları trendlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H11: Modern insan kaynakları trendleri, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H12: İş performansı ve motivasyonun, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerinin aracılık rolü vardır.

H13: İtibarın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerinin aracılık rolü vardır.

H14: Beklenen ödülün, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerinin aracılık rolü vardır.

H15: Bağlamsal performansın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerinin aracılık rolü vardır.

H16: Görev performansının, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışı üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendlerinin aracılık rolü vardır.

5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

İş performansı ve motivasyonun dönüşümcü liderlik ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkide modern insan kaynakları trendlerinin aracılık rolünü faaliyette bulunan tüm işletmelerden veri toplayarak analiz etmek zaman ve mekân kısıtlaması sebebi ile mümkün olmayacağından dolayı Mersin ili içerisindeki özel sektör çalışanlarından ve kamu kuruluşlarından veri toplanılarak analiz yapılacaktır.

5.7. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Mersin ili içerisindeki özel sektör çalışanlarından ve kamu kuruluşlarından oluşturmaktadır. Araştırmanın yönteminde, kullanılan evren ve örneklem, veri toplama araçları ve değerlendirmeleri paylaşılmıştır.

5.7.1. Evren ve örneklem

Araştırmanın örneklemini özel ve kamu sektörü çalışanları arasından çok nasit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 1000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %97 güvenilirlik sınırları içerisinde %3'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 357 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda basit tesadüfi yöntem ile seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 438'i geri dönmüş ve 417 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan 58 uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 14 veri seti çıkartılmış ve 403 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Anket güvenilirliği ile ilgili yapılan analizleri aşağıdaki çizelge 5.1'den görülebilmektedir.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	403	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	403	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.970	.974	15

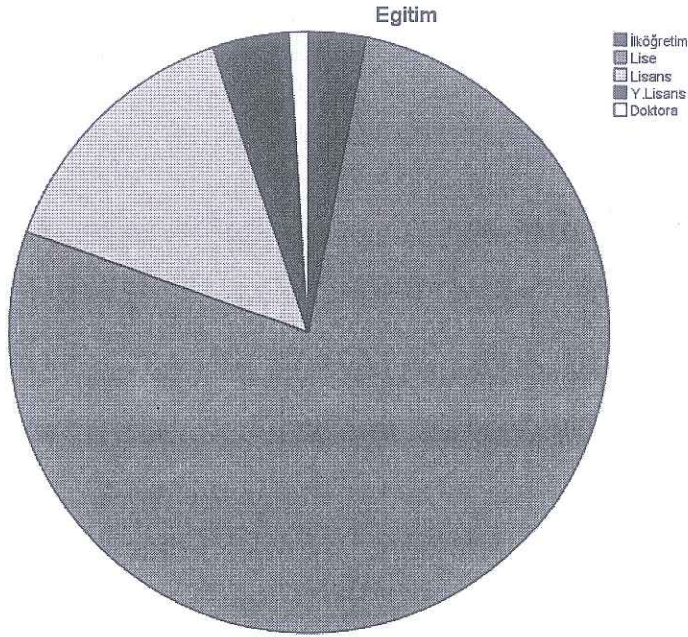
Değişkenler	Cronbach's Alpha
Bağlamsal Performansı	.719
Görev Performansı	.720

İtibar	.556
Beklenen Ödül	.694

Çizelge 5.1. Yapılan güvenilirlik analizleri ile ilişkin bilgi

Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda çizelge 5.2. ve şekillerle sunulmuştur:

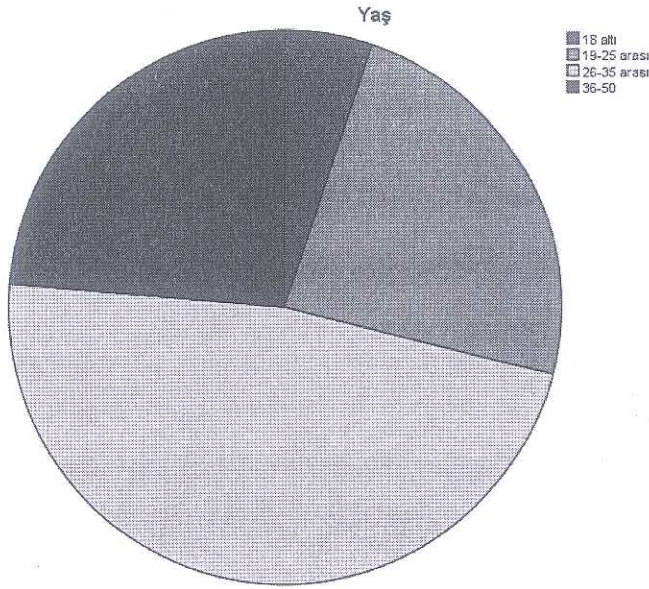
Evren büyüklüğü	100	200	250	600	750	1000	5000	7500	1000000
Örneklem sayısı	80	132	152	234	254	278	357	365	384



Çizelge 5.2. Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları (Sekaran,1992: 253)

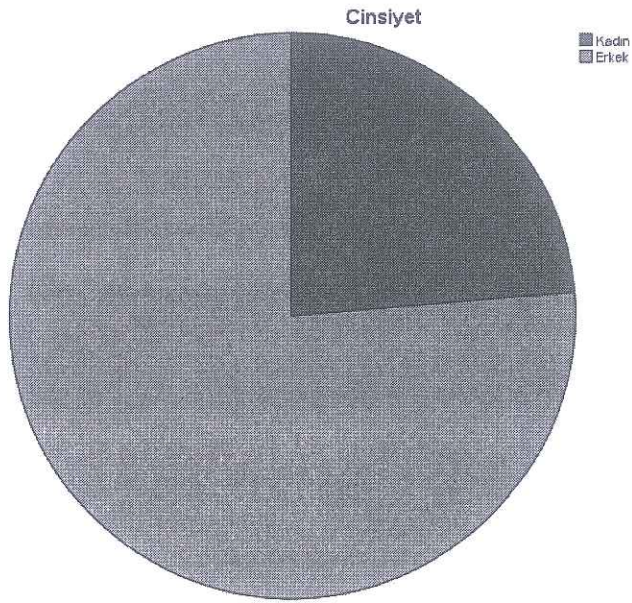
		Eğitim			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlköğretim	13	3.1	3.1	3.1
	Lise	311	77.3	77.3	80.4
	Lisans	58	14.4	14.4	94.8
	Y.Lisans	17	4.1	4.1	99.0
	Doktora	4	1.0	1.0	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Şekil 5.2: Eğitim durumu



		Yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 altı	21	5.2	5.2	5.2
	19-25 arası	96	23.7	23.7	28.9
	26-35 arası	191	47.4	47.4	76.3
	36-50	95	23.7	23.7	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

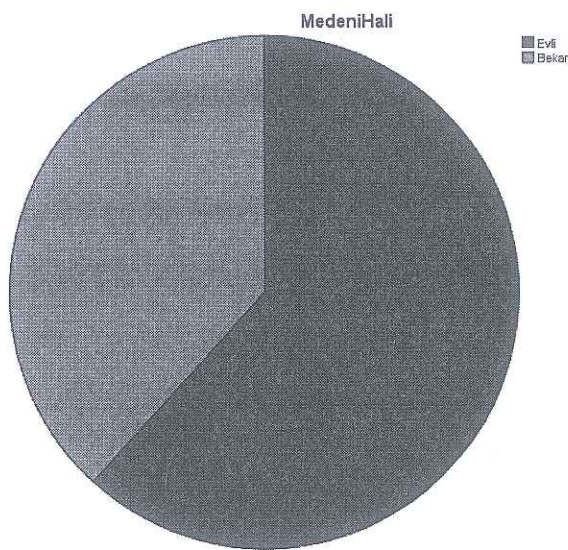
Şekil 5.3: Yaş durumu



Cinsiyet

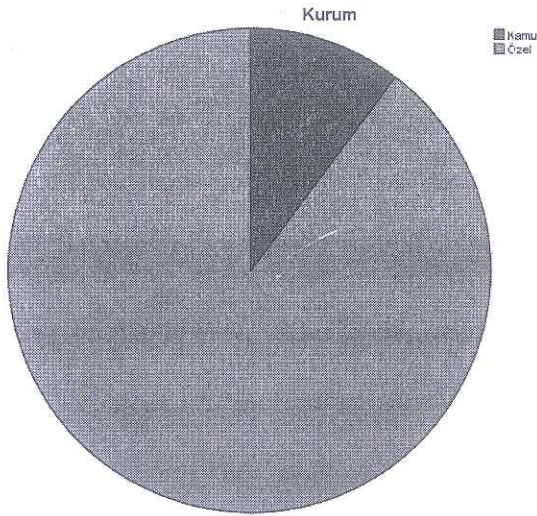
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	95	23.7	23.7	23.7
	Erkek	308	76.3	76.3	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Şekil 5.4: Cinsiyet durumu



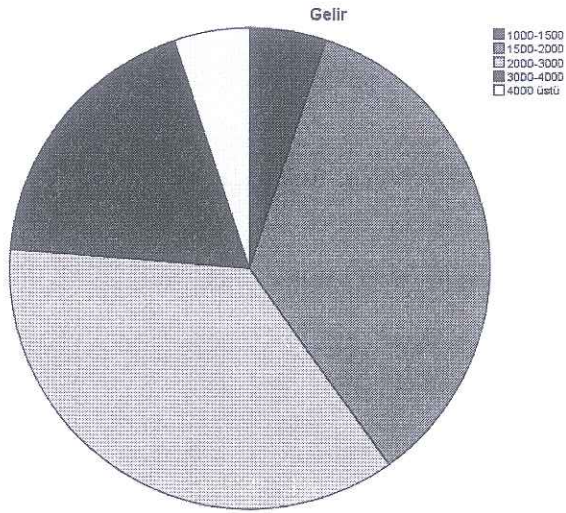
		MedeniHali			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	249	61.9	61.9	61.9
	Bekar	154	38.1	38.1	100.0
Total		403	100.0	100.0	

Şekil 5.5: Medeni hal durumu



		Kurum			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamu	41	10.3	10.3	10.3
	Özel	362	89.7	89.7	100.0
Total		403	100.0	100.0	

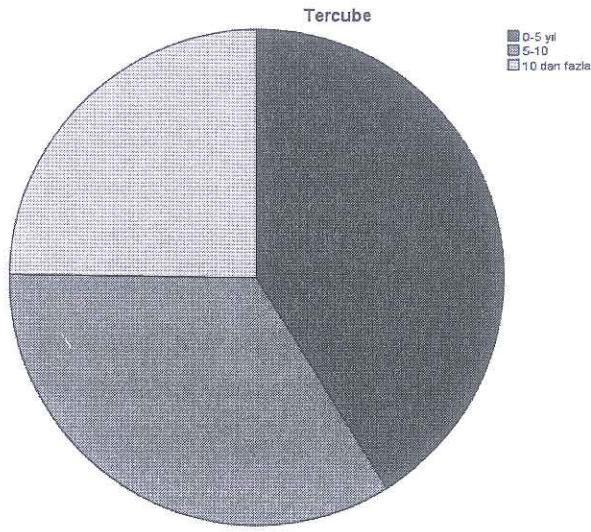
Şekil 5.6: Kurum durumu



Gelir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1000-1500	21	5.2	5.2	5.2
	1500-2000	141	35.1	35.1	40.2
	2000-3000	144	36.1	36.1	76.3
	3000-4000	75	18.6	18.6	94.8
	4000 üstü	21	5.2	5.2	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

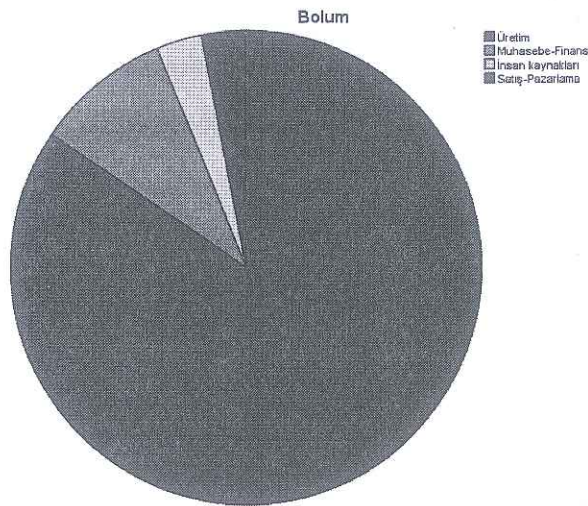
Şekil 5.7: Gelir durumu



Tercube

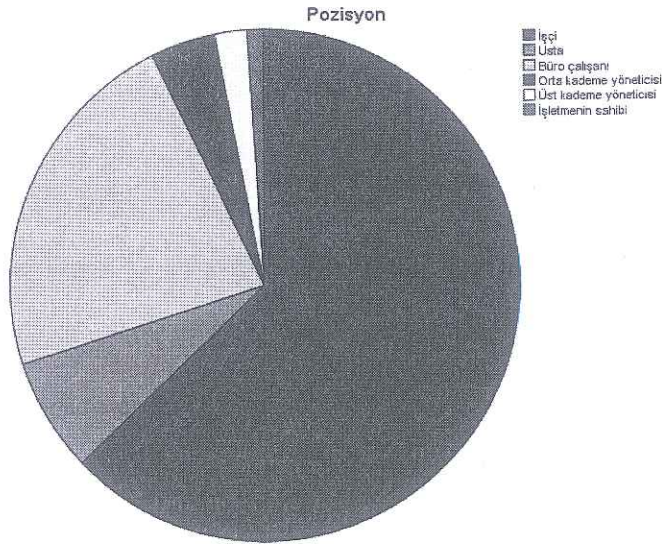
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 yıl	166	41.2	41.2	41.2
	5-10	137	34.0	34.0	75.3
	10 dan fazla	100	24.7	24.7	100.0
Total		403	100.0	100.0	

Şekil 5.8: Tecrübe durumu



		Bölüm			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Üretim	340	84.5	84.5	84.5
	Muhasebe-Finans	37	9.3	9.3	93.8
	İnsan kaynakları	12	3.1	3.1	96.9
	Satış-Pazarlama	12	3.1	3.1	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Şekil 5.9: Çalıştığı bölüm



		Pozisyon			
%		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İşçi	254	62.9	62.9	62.9
	Usta	29	7.2	7.2	70.1
	Büro çalışanı	92	22.7	22.7	92.8
	Orta kademe yöneticisi	16	4.1	4.1	96.9
	Üst kademe yöneticisi	8	2.1	2.1	99.0
	İşletmenin sahibi	4	1.0	1.0	100.0
	Total	403	100.0	100.0	

Şekil 5.10: Eğitim durumu

		Statistics								
		Egitim	Yaş	Cinsiyet	MedeniHali	Kurum	Gelir	Tercube	Bolum	Pozisyon
N	Valid	403	403	403	403	403	403	403	403	403
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.23	2.90	1.76	1.38	1.90	2.84	1.84	1.25	1.78
Std. Error of Mean		.063	.084	.043	.050	.031	.098	.081	.067	.117
Median		2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.621	.823	.428	.488	.306	.965	.799	.662	1.157
Variance		.386	.677	.183	.238	.093	.931	.639	.438	1.338
Percentiles	25	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
	50	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00
	75	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.50	1.00	3.00

Çizelge 5.3: Betimleyici istatistikler

5.7.2. Veri toplama araçları

İş performansı ve motivasyonun dönüşümcü liderlik ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkide modern insan kaynakları trendlerinin aracılık rolünü faaliyette bulunan tüm işletmelerden veri toplayarak analiz etmek zaman ve mekân kısıtlaması sebebi ile mümkün olmayacağından dolayı Mersin ili içerisindeki özel sektör çalışanlarından ve kamu kuruluşlarından veri toplanılarak analiz yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket toplama kullanılmıştır. Bu bağlamda anketler, işçi, muhasebeci, insan kaynakları çalışanları, kamu memuru ve mühendislik çalışanlarından oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 42 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 10 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 39 ifadeden oluşan iş performansı ve motivasyon (İtibar, 6 madde; beklenen ödül, 5 madde; bağlamsal performans, 6 madde; görev performansı, 12 madde), modern insan kaynakları trendleri (1 boyut, 6 madde), dönüşümcü liderlik (1 boyut 4 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir. İtibar (İ), beklenen ödül (BÖ), bağlamsal performans (BP) ve görev performansı (GP); dönüşümcü liderlik (DL) üzerine etkisini ve bu etkide modern insan kaynakları trendleri (MİK) aracılık etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir:

5.7.2.1. İtibar (İ)

Özel sektörde algılanan itibar düzeyi aynı zamanda güven kavramı ile de doğru orantılı olarak değişmektedir, güven olunan ortamda kişinin ancak itibar sahibi olabileceği durumu mevcuttur, bu anlamda itibar düzeyini belirlemek üzere Rousseau ve Wade-Benzoni (1994) tarafından yapılan araştırmada 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerlemesi güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .95 olarak bulunmuştur. Sorular “Herhangi bir işle ilgili sorumluluk kabul eder ve onu uygulamaya geçirebilirim.”, “Profesyonel yetenek ve dikkat gerektirecek şekilde hareket ederim.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı 61 belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .92 ile .77 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .86 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .82 ile .71 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte çizelge 5.5’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .78 olarak bulunmuştur.

5.7.2.2. Beklenen Ödül (BÖ)

Özel sektörde çalışan bireylerin beklenen ödülü belirlemek üzere çalışanlar arasında etkileşimi belirten Davis ve Werther (1993) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çalışkan ve Aydan (2010) tarafından yapılmış ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Toplam beş ifadeden oluşan ölçekte sorular “Çalıştığım işletmede uzmanlık alanım diğer çalışanların bana hürmet etmesini sağlıyor.”, “Çalıştığım işletmede statüm gereği işletmeye yaptığım katkı sayesinde saygınlık kazanıyorum”.şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .91 ile .76 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .84 ve Barlett testi

anlamli ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .86 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte çizelge 5.5’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

5.7.2.3. Bağlamsal Performans (BP)

Özel sektörde çalışan bireylerin bağlamsal performans düzeylerini belirlemek üzere aynı zamanda iş tatmini düzeyinde Ahmad ve Schroeder (2003) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çalışkan ve Aydan (2010) tarafından yapılmış ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur. Toplam beş ifadeden oluşan ölçekte sorular “Herhangi bir işle ilgili sorumluluk kabul eder ve onu uygulamaya geçirebilirim.”, “Profesyonel yetenek ve dikkat gerektirecek şekilde hareket ederim.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .88 ile .68 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .83 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .87 ile .76 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte çizelge 5.5’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .78 olarak bulunmuştur

5.7.2.4. Görev Performansı (GP):

Özel sektörde çalışan bireylerin görev performansı doğrudan ücret düzeylerini belirlemek üzere Ahmad ve Schroeder (2003) tarafından geliştirilen ve Çalışkan ve Aydan (2010) tarafından kullanılan 12 maddeli ölçek kullanılmıştır. Schelble (2002) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Ölçekte sorular “Problem çözme oturumları sırasında, karar vermeden önce tüm ekip üyelerinin fikir ve düşünceleri alınır”, “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı

şekilde çözüm üretirim.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmadaölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .84 ile .69 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .79 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .78 ile .66 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte çizelge 5.5’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur

5.7.2.5. Modern İK trendleri (MİK)

Özel sektörde çalışanlarının modern insan kaynakları trendlerine uyumu aynı zamanda yenilikçi davranışa eğiliminin ölçülmesinde Ahmad ve Schroeder (2003) tarafından kullanılan ve Türkçe geçerlemesi Sabuncuoğlu ve Tüz (2007) tarafından 63 yapılan ölçek kullanılmıştır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2007) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Altı ifadeden oluşan ölçekte sorular “İnsan kaynakları ile çalıştığım departmanların olumlu iş ilişkisi vardır” ve “Problem çözme kabiliyeti, yeni çalışan seçiminde kriter olarak kullanılır” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .90 ile .79 arasında olduğu, KMO analiz sonucu. 91 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .88 ile .77 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte çizelge 5.5’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .84 olarak bulunmuştur.

5.7.2.6. Dönüşümcü Liderlik (DL)

Özel sektörde çalışan bireylerin iş performanslarını belirlemek üzere önce Kirkman ve Rosen tarafından (1999) tarafından kullanılan dönüşümcü liderlik kavramı aynı zamanda performans üzerinde ciddi etkiye sahip olup dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “Yöneticim, kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.” ve “Yöneticim, her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.” şeklindedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da .70’in üstündedir. Türkiye’de Sabuncuoğlu ve Tüz (2007) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .86 ile .79 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .82 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .86 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte çizelge 5.5’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90

Çizelge 5.4: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010)

Değişkenler	X ²	df	CMI N/ DF ≤ 5	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSE
				$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	A $\geq .08$
1. İtibar	331,2	156	2,02	0,84	0,82	0,95	0,9	0,95	0,05
2. Beklenen Ödül		1	1,2	0,5	0,99	0,98	1	1,02	0,01
3. Bağlamsal Performans	135,6	72	2,02	0,92	0,96	0,92	0,9	0,94	0,04
4. Görev Performansı	129,1	66	2,02	0,95	0,92	0,95	0,9	0,96	0,02
5. MİK	86,2	35	2,02	0,98	0,96	0,95	1	0,97	0,03
6. Dönüşümcü Liderlik	143,1	61	2,02	0,98	0,92	0,93	0,9	0,96	0,01

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir.

Çizelge 5.5: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

5.1.2.7. Veri toplama ve değerlendirme tekniği

Araştırmamızda demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve itibar, beklenen ödöl, bağlamsal performans, görev performansı, modern insan kaynakları trendleri ve dönüşümcü liderlik davranışı değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 1 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile belirlenen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiş olmaktadır. Ölçeklerin örnekleme uygunluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulatory faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken dönüşümcü liderlik davranışı ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örnekleme t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

5.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada 403 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler çizelge 5.5.'de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan itibar, beklenen ödöl, bağlamsal performans, görev performansı ölçeklerinde yer alan toplam 17 madde dört boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken modern insan kaynakları trendleri faktör analizi sonucu belirlenen 6 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan dönüşümcü liderlik ise toplam 6 madde faktör analizi sonucu belirlenen tek boyut olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Sonuçlar çizelge 5.6'de görölmektedir.

Değişken	Toplam	Ortalama	Std Sapma
İtibar	403	3,32	0,72
Beklenen Ödül	403	3,42	0,91
Bağlamsal Performans	403	3,38	0,61
Görev Performansı	403	2,72	0,72
MİK	403	3,79	0,81
Dönüşümcü Liderlik	403	4,15	0,62

Çizelge 5.6: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

5.8.1. Değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Çizelge 5.7). Ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların dönüşümcü liderliğinin, iş performansı ve motivasyon faktörleri olarak belirlenen dört değişken itibar, beklenen ödül, bağlamsal performans, görev performans ve aracı değişken olarak belirlenen MİK ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Değişken	1	2	3	4	5	6	7
1. İ	(.79)						
2. BÖ	.75**	(.88)					
3. BP	.61**	.76**	(.77)				
4. GP	.62**	.68**	.75**	(.82)			
5. DL	.79**	.69**	.67**	.76**	(.87)		
6. MİK	.81**	.73**	.75**	.78**	.83**	(.87)	
7. İPM	.80**	.89**	.78**	.83**	.79**	.81**	(.84)

Çizelge 5.7: Değişkenler arası korelasyon değerleri

5.8.2. Demografik gruptaki farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken olan iş performansının, cinsiyet ve medeni duruma, göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin cinsiyete ve medeni duruma, göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Çizelge 5.8), özel sektör çalışanlarının dönüşümcü liderliklerinin cinsiyete ve medeni duruma, göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle, özel sektör çalışanlarının dönüşümcü liderliğinin cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Evren büyüklüğü	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İş Performansı	Kadın	95	4,05	,75	,32
	Erkek	308	4,09	,79	
	Evli	249	4,09	,62	,45
	Bekar	154	4,08	,76	

*p< .05

Çizelge 5.8: T testi bulguları

Özel sektör çalışanlarının dönüşümcü liderliğinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri çizelge 5.9' de sunulmuştur. Çizelge 5.9 'da da görüldüğü üzere çalışanların dönüşümcü liderliğinin, eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,958$, $p<0,05$). Farklılaşan gruplar 2 den az sayıda olduğundan Tukey testi yapılmamıştır.

Evren büyüklüğü	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig
İş Performansı	Lise ve altı	324	3,72	,89	0,958	,45
	Lisans	58	3,73	,77		
	Y.Lisans	17	3,79	,99		
	Doktora	4	4,32	,63		

* $p<.01$, * $P<.05$

Çizelge 5.9: ANOVA testi bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların dönüşümcü liderliği bağımlı değişken olarak ele alınmış, iş performansı ve motivasyon olarak belirlenen dört değişken itibar, beklenen ödül, bağlamsal performans, görev performansı ve aracı değişken olarak belirlenen MİK, bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İş performansı ve motivasyon (İPM) faktörleri olarak belirlenen itibar (İ), beklenen ödül (BÖ), bağlamsal performans (BP) ve görev performansı (GP), dönüşümcü liderlik (DL) üzerine etkisini ve bu etkide modern insan kaynakları trendlerinin (MİK) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Rodin (1978) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır ayrıca Özel (2018)' den tablolardaki analiz yöntemleri alınmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (DL) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda MİK düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, İ, BÖ; BP, İP; GP-MİK, DL ve İPM-MİK, DL

arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken itibar ile dönüşümcü lidelik arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **İ' nin DL' yi** ($\beta = .79, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda İ' nin aracılığı araştırılan **MİK' ye** olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **İ' nin MİK' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .81, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan **MİK' nin DL' ye** olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **MİK' nin DL' yi** ($\beta = .84, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise İ ve aracılığı araştırılan **MİK** birlikte analize sokulmuş ve DL üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **İ' nin MİK ile birlikte analize sokulmasıyla DL üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .49, p < .001$), **MİK' nin de DL üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .55, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamli bulunmuştur ($z = 6.7, p < .001$). Bu bulgu **İ' nin DL' ye etkisinde MİK' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H8, H11 ve aracılık hipotezi olan H14' ün desteklendiği görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken beklenen ödül etkileşimi ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **BÖ' nün DL' yi** ($\beta = .69, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda BÖ' nün aracılığı araştırılan **MİK' ye** olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **BÖ' nün MİK' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .73, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise BÖ ve aracılığı araştırılan **MİK** birlikte analize sokulmuş ve DL üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **BÖ' nün MİK ile birlikte analize sokulmasıyla DL üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .37, p < .001$), **MİK' nin de DL üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .46, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamli bulunmuştur ($z = 8.3, p < .001$). Bu bulgu da **BÖ' nün DL' ye etkisinde MİK' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H5, H10 ve aracılık hipotezi olan H16' nın desteklendiği görülmektedir.**

Üçüncü adımda bağımsız değişken bağlamsal performans ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **BP' nin DL' yi** ($\beta = .67, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda BP' nin aracılığı araştırılan **MİK' ye**

olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **BP' nin MİK' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .75, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise BP ve aracılığı araştırılan MİK birlikte analize sokulmuş ve DL üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **BP' nin MİK ile birlikte analize sokulmasıyla DL üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .54, p < .001$), **MİK' nin de DL üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .58, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 5.5, p < .001$). Bu bulgu **BP' nin DL' ye etkisinde MİK' nin kısmi aracılıkrolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H9 ve aracılık hipotezi olan H15' in desteklendiği görülmektedir.**

Dördüncü adımda, bağımsız değişken görev performansı ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **GP' nin DL' yi** ($\beta = .76, p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda GP' nin aracılığı araştırılan MİK' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **GP' nin MİK' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .78, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise GP ve aracılığı araştırılan MİK birlikte analize sokulmuş ve DL üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **GP' nin MİK ile birlikte analize sokulmasıyla DL üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .41, p < .001$), **MİK' nin de DL üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .55, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 8.3, p < .001$). Bu bulgu **GP' nin DL' ye etkisinde MİK' nin kısmi aracılıkrolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H7 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklendiği görülmektedir.**

Son olarak, bağımsız değişken iş performansını ve motivasyonu bir bütün olarak ele alınmış ve DL ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **İPM' nin DL' yi** ($\beta = .79, p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda İPM' nin aracılığı araştırılan MİK' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **İPM' nin MİK' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .85, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise İPM ve aracılığı araştırılan MİK birlikte analize sokulmuş ve DL üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **İPM' nin MİK ile birlikte analize sokulmasıyla DL üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .37, p < .001$), **MİK' nin de DL üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .44, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 7.6, p < .001$). Bu bulgu **İPM' nin DL' ye etkisinde MİK' nin kısmi aracılıkrolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H6 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklendiği**

görülmektedir. Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam 16 hipotezin tamamı destek bulmuştur.

		β	
		MİK	DL
İ	Test 1		
	Yaş		-.07
	Çal. Süresi		.07
	İ		.79**
	Adjusted R ²		.29
	ΔR^2		.29
			(F=696**)
	Test 2		DL→MİK
	Yaş	-.22	.001
	Çal. Süresi	.07	-.46
	İ	.81**	.84**
	Adjusted R ²	.75	.77
	ΔR^2	.75	.77
		(F=284**)	(F=369**)
	Test 1		
	Yaş		-.005
	Çal. Süresi		-.01
	İ		.49**
MİK		.55**	
Adjusted R ²		.62	
ΔR^2		.62	
		(F=246**)	
		6.7**	

***p< .00

Çizelge 5.10: Aracılık testi sonuçları (İ-MİK-DL)

		β	
		MİK	DL
BÖ	Test 1		
	Yaş		-.08
	Çal. Süresi		.06
	BÖ		.69**
	<i>Adjusted R²</i>		.35
	ΔR^2		.35
			(F=154**)
	Test 2		
	Yaş	-.06	
	Çal. Süresi	.01	
	BÖ	.73**	
	<i>Adjusted R²</i>	.70	
	ΔR^2	.70	
			(F=268**)
	Test 1		
Yaş		-.003	
Çal. Süresi		-.002	
BÖ		.37**	
MİK		.46**	
<i>Adjusted R²</i>		.34	
ΔR^2		.34	
		(F=359**)	
		8.3**	

***p<.001

Çizelge 5.11: Aracılık testi sonuçları (BÖ-MİK-DL)

		β	
		MİK	DL
BP	Test 1		
	Yaş		-.03
	Çal. Süresi		.02
	BP		.67**
	<i>Adjusted R²</i>		.67
	ΔR^2		.67
			(F=198**)
	Test 2		
	Yaş	-.03	
	Çal. Süresi	.02	
	BP	.75**	
	<i>Adjusted R²</i>	.63	
	ΔR^2	.63	
			(F=371**)
	Test 1		
	Yaş		-.002
	Çal. Süresi		.003
	BP		.54**
MİK		.58**	
<i>Adjusted R²</i>		.51	
ΔR^2		.51	
		(F=322.4**)	
		5.5**	

***p< .001

Çizelge 5.12: Aracılık testi sonuçları (BP-MİK-DL)

		β	
		MİK	DL
GP	Test 1		
	Yaş		-.03
	Çal. Süresi		.02
	GP		.76**
	<i>Adjusted R²</i>		.68
	ΔR^2		.68
			(F=359**)
	Test 2		
	Yaş	-.03	
	Çal. Süresi	.02	
	GP	.78**	
	<i>Adjusted R²</i>	.62	
	ΔR^2	.62	
			(F=283**)
	Test 1		
	Yaş		-.002
	Çal. Süresi		.003
	GP		.41**
MİK		.55**	
<i>Adjusted R²</i>		.32	
ΔR^2		.32	
		(F=295**)	
		8.3**	

***p<.001

Çizelge 5.13: Aracılık testi sonuçları (GP-MİK-DL)

		β	
		MİK	DL
İPM	Test 1		
	Yaş		-.03
	Çal. Süresi		.02
	İPM		.79**
	Adjusted R ²		.71
	ΔR^2		.71
			(F=143**)
	Test 2		
	Yaş	-.03	
	Çal. Süresi	.02	
	İPM	.85**	
	Adjusted R ²	.78	
	ΔR^2	.78	
			(F=172**)
	Test 1		
Yaş		-.002	
Çal. Süresi		.003	
İPM	.37**		
MİK	.44**		
Adjusted R ²		.36	
ΔR^2		.36	
		(F=268**)	
	7.6**		

***p< .001

Çizelge 5.14: Aracılık testi sonuçları (İPM-MİK-DL)

Aracılık testi sonuçları

HİPOTEZLER SONUÇ

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: İş performansı ve motivasyon, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H2: İtibar, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H3: Beklenen ödül etkileşimi, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H4: Bağlamsal performans, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H5: Görev performansı, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H6: İş performansı ve motivasyon, bireylerin modern insan kaynakları trendleri yaklaşımını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H7: İtibar, bireylerin modern insan kaynakları trendleri yaklaşımını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H8: Beklenen ödül etkileşimi, bireylerin modern insan kaynakları trendleri yaklaşımını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H9: Bağlamsal performans, bireylerin modern insan kaynakları trendleri yaklaşımını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H10: Görev performansı, bireylerin modern insan kaynakları trendleri yaklaşımını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H11: Modern insan kaynakları yaklaşımı, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Desteklendi
H12: İş performansı ve motivasyon, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendleri yaklaşımının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H13: İtibar, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendleri yaklaşımının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H14: Beklenen ödül, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendleri yaklaşımının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H15: Bağlamsal performans, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendleri yaklaşımının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H16: Görev performansı, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışını üzerine etkisinde modern insan kaynakları trendleri yaklaşımının aracılık rolü vardır.	Desteklendi

Çizelge 5.15: Hipotezler

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İş performansını ve motivasyonun, dönüştürücü liderlik ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkide modern insan kaynakları trendlerinin aracılık rolünü incelemek için, özel sektörde yapılan araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir ve bu konu ile ilgili araştırma yapacak olan araştırmacılara katkılarda bulunabilmek adına önerilerde bulunulmuştur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sosyal ve ekonomik bir düzen içerisinde varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler, hedeflerini gerçekleştirebilmek ve belirli amaçlara hizmet verebilmek için oluşturulmuşlardır. Örgütlerin oluşturulan bu amaçlar neticesinde hedeflerini yakalayabilmeleri için iç ve dış faktörler doğrultusunda diğer rakiplerine göre farklılık yaratarak rekabet üstünlüğü kazanmaları gerekmektedir.

Örgütün yönetim tarzı, insan kaynakları uygulamaları, bilginin paylaşılması ve yönetimi, etik yönetim tarzı, etkin müşteri hizmetleri yönetimi, kaliteli mal ve hizmet, işletmenin ve iş görenlerin yenilikçi davranışları gibi birçok etkenin örgütlerin performanslarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği bir gerçektir.

Örgütsel performansın gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan örgütsel motivasyon kavramı; hem örgütün hem de iş görenlerin ihtiyaçlarının tatmin ile sonuçlanmasıdır. Örgütün amaçları ile iş görenlerin amaçlarını yakınlaştırabilmek için iş görenlerin davranışlarının ardındaki ihtiyaçları doğru algılayabilmek oldukça önemlidir.

Özellikle, iş hayatında çevresel amaçlar iş görenlerin amaçlarından daha fazla öne çıkabilmektedir. Bu iki amacın birbiri ile uyumsuz olması tatminsizlik ile sonuçlanabilmekte ve iş görenlerde demotivasyon oluşmaktadır. İnsan davranışlarında her duruma uyum sağlayabilen bir motivasyonel yaklaşım söz konusu olmadığı için; yöneticilerin etkin bir tanıma süreci ile iş görenleri önemsemeleri gereklidir.

İş görenlerin mutluluğu ve işlerini keyif alarak yapabilmeleri önemlidir. İş görenlerin istekleri ile yaptıkları işin özelliklerinin uyum içerisinde olması memnuniyet duygusunu oluşturacaktır. İş görenlerde iş tatmininin oluşması, işletme verimliliğini arttıracak ve bu da

beraberinde örgütsel bağlılığı oluşturacaktır. Yöneticilerin iş tatminin oluşmasını sağlayacak stratejiler benimseyip, bu stratejiler doğrultusunda etkili bir uygulama oluşturmalarıdır.

Yapılan araştırmalar neticesinde iş görenlerin motivasyonları ile iş tatminleri arasında önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İş tatmini yüksek olan iş görenlerin ruhsal ve fiziksel olarak kendilerini iyi hissetmelerin yanı sıra; kısa zaman dilimi içinde yeni işler öğrenebildikleri, başkaları ile iyi ilişkiler içinde oldukları, müşterilere daha uyumlu yaklaşabildikleri ve iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğu görülmektedir. Kısacası, iş tatmini yüksek olan iş görenler, daha mutlu, özverili ve verimliliği yüksek çalışanlardır.

Küresel değişimin oldukça hızlı yaşandığı çağımızın rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri önemli farklılıklar yaratmaktadır. Bu rekabet ortamında işletmenin en güçlü ve aslında en önemli varlığı kendi iş görenleridir. İşletmenin, her geçen gün hızla değişen ve sürekli gelişen rekabet ortamında yarışın gerisinde kalmamak için yaratıcı iş görenlerin katkıları oldukça önemlidir. Burada özellikle dönüşümcü liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. İşletmenin fark yaratabilecek ve yeni fikirler üreterek geleceği yakalayabilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Gelecekte başarıya sahip olabilecek işletmeler, kendilerini sürekli yenileyip geliştirebilen iş görenlerden oluşan akıllı işletmeler olacaktır. Bu akıllı işletmeler, bilgi ve beceriyi ancak kendileri gibi akıllı iş görenlerde kullanabilecekler ve bu sayede de rakipleri ile aralarında ciddi fark oluşturabileceklerdir (Yıldırım, 2002). Bu sebeptendir ki işletmede buna uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması; yaratıcı faaliyet ve uygulamaların yönetim tarafından desteklenerek bireysel yaratıcılıktan bütüne yayılarak örgütün yapısına entegre olup örgütsel sermayeye dönüşmesini sağlayacaktır.

Yaratıcılık konusunu örgütsel açıdan inceleyen bilimsel araştırmaların esas merkezini iş görenlerin belirli özellikleri ile yaratıcılık süreci oluşturmaktadır (Yılmaz, 2006). Yapılan araştırmalarda yaratıcılık ile ilgili çalışmalarda odak noktasının iş gören olduğu, iklimin yaratıcılık üzerindeki etkilerine dair araştırmaların oldukça az olduğu görülmektedir (Varol, 2017).

Bu çalışmada Mersin ili içerisinde faaliyet gösteren özel sektör üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve bu sektörde görev yapan iş görenlerin dönüşümcü liderlik davranışının arttırılmasında iş performansını ve motivasyon faktörlerinin rolü ve bu ilişkide modern insan kaynakları trendlerinin davranışların aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini özel sektör çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler

oluşturmaktadır. Yapılan araştırma ile bankacılık sektörüne ilişkin motivasyonel faktörler ile iş performansı arasındaki ilişkilere yönelik açıklayıcı neticeler elde edilmiştir.

Yapılan çalışmanın amacına yönelik olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla; diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İş görenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının, iş performansını ve motivasyon alt başlıkları olarak belirlenen dört değişken olan; itibar, beklenen ödül, bağlamsal performans, görev performansı, ve aracı değişken olarak belirlenen modern insan kaynakları trendleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle; iş görenlerin motivasyonları arttıkça dönüşümcü liderlik yetilerinin de artacağı söylenebilir.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği 't-testi' ile test edilmiş ve iş görenlerin dönüşümcü liderlik davranışının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışma banka sektöründe çalışan 403 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan, iş performansı ve motivasyonel faktörler, dönüşümcü liderlik davranışı ve modern insan kaynakları trendleri kavramları arasındaki ilişkilere yönelik olan araştırmalar farklı işletmeler, kamu ve kurumlarında farklı iş departmanları üzerinde de uygulanabilir. Araştırma neticeleri ile farklı sektör, departmanlar ve farklı örneklemeler ile yapılacak çalışmalar ışığında elde edilecek sonuçlar kıyaslanarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilebilir olacaktır. Bunun bir sonucu olarak da, işletmelerin yenilik ve değişimleri yakalayabilmek adına iş görenlerin yenilikçi davranabilme süreçlerinde motivasyon ve iş performansı kavramlarını önemsemeleri ve süreçlere katkıda bulunmaları, iş görenler ve yöneticilerde oldukça önemli etkiler yaratacaktır.

Bu bağlamda elde edilen sonuçlar ışığında aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiş olan iş performansı ve motivasyon, dönüşümcü liderlik davranışı ve modern insan kaynakları trendleri kavramları ile ilgili olan çalışma özel sektör içinde olacak şekilde tasarlandı ve uygulandı. Çok az bir katılım da kamu sektöründen sağlanmıştır.

- İş performansı ve Motivasyonel faktörler, dönüşümcü liderlik ve modern insan kaynakları trendleri arasındaki ilişki farklı büyüklükteki mavi yakalı iş görenler üzerinde de test edilebilir.
- Yapılan çalışmanın sadece bir sektör, bir ilde yapılmış olması araştırmanın kısıtıdır. Bu sebeple, farklı sektörler ve farklı illerde yapılacak araştırma neticelerinden elde edilecek

sonuçlar ile kıyaslanarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilmiş olacaktır. Böylece, işletmelerin değişimleri yakalayabilmesi ve uyum sağlayabilmesi adına iş görenlerin modern insan kaynakları trendlerini sergileyebilme süreçlerinde iş performansı ve motivasyonel faktörler ve dönüşümcü liderlik kavramlarını önemseyerek sürece katkı sunmaları, yöneticiler ve iş görenlerde olumlu etkiler yaratacaktır.

- Bu alanda yapılacak olan diğer çalışmalarda, bu çalışmada değinilmemiş olan diğer perfromans ve motivasyonel faktörlerin iş gören ve örgütsel düzeyde iş performansının artırılmasındaki etkileri ve bu etkide de modern insan kaynakları trendlerinin rolü incelenebilir.

- Bu çalışmanın analizi için AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Fakat analizlerin farklı bir program kullanılarak yapılması ile çıkan sonuçların teyit edilmesi bakımından faydalı olabileceği düşünülmektedir.

- Bu çalışmada veri toplanma aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu alanda, bundan sonra çalışma yapacak araştırmacıların veri toplama, yerinde gözlem veya farlı bir veri toplama yöntemini seçerek çalışma yapmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

- EK-A' da belirtilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Bu leklerin dışında oluşturulacak olan ölçekler ile veri toplanması ile çıkan sonuçların yeniden değerlendirilmesi bakımından faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, S. (1983). *Personnel Management: Programm of Self Instruction*. Arid Incorporated.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Ahmad, S. and Schroeder R.G. (2003). *The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences*. J. Operat. Manage, 21: 19-43.
- Amanchukwu, Stanley ve Ololube. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*.
- Appelbaum, A., Keller, S., Alvarez, H. , Bédard, C. (2012). "Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company", International Journal of Commerce and Management, Vol. 22 Issue: 4, pp.286-305.
- Ardıç, K., ve Türker, B. (2001). *Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs 2001, Silivri, İstanbul.
- Armstrong, M (2003). *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan Page Limited.
- Arslantaş ve Pekdemir (2007). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Cilt.07 Sayı.1.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). *Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information*. Organizational Behavior and Human Performance, 32, 370-398

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Ayçın, E. (2016). *Yalın Üretim uygulamalarında israfın azaltılması ile performans ölçütleri arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin analizi*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baron, R. M., & Rodin, J. (1978). *Personal control as a mediator of crowding. In A. Baum, J. Singer, & S. Valins (Eds.), Advances in environmental psychology (pp. 145-190). Hillsdale, N J: Erlbaum.*
- Barutçugil, İ. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. ve Stogdill, R.M. (1990). *Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bayazıtlı, E. (2004). *Muhasebe Eğitiminin Kalitesinin Artırılmasında İlk Adım: Yükseköğretim Kurumlarında Muhasebe Eğitiminin Etkinliğinin Analizi*. 24. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu (s. 44-78). Antalya: İstanbul Üniversitesi.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). "Bilgi Kongrelerinde Yöntembilim Tercihi: Nitel Araştırma Yöntemleri", 5. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 3-5 Kasım, Kocaeli.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. 2. Bası, Avcıol Yayıncılık: İstanbul.
- Berrin E. , (2018) "Biting the hand that heals: mistreatment by patients and the well-being of healthcare workers", *Personnel Review*, Vol. 47 Issue: 2, pp.572-591.
- Blake, R. and Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Co, Houston.
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009). *Performance Management Systems: A conceptual model. / Broadbent, Jane; Laughlin, Richard. In: Management Accounting Research, Vol. 20, No. 4, 12, p. 283-295.*

- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerin 'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Calp, M. (2016). *İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), 539-557.
- Chaneta, I. (2010). *Human Resources Management. University of Zimbabwe Publications*, pp - 54-55.
- Chen, D. Tjosvold, M. (2012). *Building Team Organisation. How To Open Minds, Resolve Conflict And Ensure Cooperation*. Palgrave Macmillan Publishers Limited. St Martin's Press.
- Conger J. A., Kanungo R. N (1987). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. The Academy of Management Review 12(4).
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çalışkan, S. ve Aydan E. (2010). "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Model Kurma Arayışları: POD'nin Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkileri", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana, 658-670.
- Çapan, O. M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Teknolojisi Modeli Ve Makina Mühendisliği Alanında Bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çimen, F. (2009). *Performans Yönetimi Ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dambrin, C. ve Robson, K. (2011). *Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures*, Örebro University School of Business 1. Baskı.
- DAVIS, K., Werther, S. (1993). *Human Resources and Personnel Management*, Mc. Graw-Hill Book Co., 4. Baskı, Newyork.
- Demirbaş, A. Ş. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demirkan, S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin Ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu Ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması. Yayınlanmamış*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demiroğlu, M. (1998). "Performans Yönetiminin İnsan Kaynakları İçindeki Yeri" I. Performans Yönetimi Zirvesi Notları, İstanbul Kasım.
- Demirtaş, E. (2010). *Mehmet Top, Serap Durukan, Günay Ergin ve Vahit Yiğit: "Hastane Personelinde Örgütsel Sinisizm"*, 8. *International Knowledge, Economy & Management Congress*, İstanbul, 28-31.
- Devecioğlu, S. (2004). *Issn:1306-3111 E-Journal Of New World Sciences Academy 2009, Volume: 4, Number: 1, Article Number: 2b0002*
- Diler, G. (2015). *Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Thy Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, M. (2014). *Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Doğan, S. (2005). “*Dönüşümcü Liderlik*”. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Greer, N. M. (2003), The Mayangna Resolve to Save the Rainforest, their Homelands, in Liam Leonard , Sya Burynd Kedzior (ed.) *Occupy the Earth: Global Environmental Movements (Advances in Sustainability and Environmental Justice, Volume 15)* Emerald Group Publishing Limited, pp.117 - 136,
- Gündoğdu, E. Ö. (2018). *İş Performansının Artırılmasında Motivasyonel Faktörlerin Rolü; Yenilikçi Davranışın Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi Özel Bankalarında Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erçetin, ř. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 9. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fong, S. C. L., and Shaffer, M. A. (2003). The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: A Cross-Cultural Investigation of A Group İncentive Plan. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 559–580.
- Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, İstanbul: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.
- Gökçe, G. , şahin, A., Bulduklu, Y. (2010). *Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tıp fakültesi örneği*. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 233-246.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power Of Servant-Leadership : Essays*, Ed: Larry C. Spears, San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers
- Günsenin, M. (1999) “*Hedeflere Yönelik Performans Yönetimi*” *Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*.

- Güzel, B., Perçin, N. ve Tükeltürk, Ş. (2010). "*Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm ile İlişkisi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri*", 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1989). *Management of organizational behavior*: Englewood cliff. NJ: Prentice Hall Inc.
- Herzberg, F. (1996). *Work and The Nature of Man*, World Publishing Company.
- İnce, M. , Turan, Ş. (2011). "*Organizational Cynicism as a Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and an Application in Karaman's Public Institutions*", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue, 37, 104-121.
- Kahveci, H. (2010). *Yardım Arama Davranışları ile Fatalistik Düşünce ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalafat, B. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan & Norton, (1997). *The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice*.
- Kasımov, R. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2006.
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1999). *Beyond Self- Management: An ecedents and Consequences of Team Empowerment*. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöenticiliği*. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, S. (2017). *Y Kuşağında Liderlik Tarzi Beklentisine Etki Eden Kişilik Faktörü Üzerine Kesitsel Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Küçükkaya, G. (2006). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Lawler, E. J. (2007), *Chapter 8 Affect and Group Attachments: The Role of Shared Responsibility*, in Elizabeth A. Mannix, Margaret A. Neale, Cameron P. Anderson (ed.) *Affect and Groups (Research on Managing Groups and Teams, Volume 10)* Emerald Group Publishing Limited, pp.185 – 216
- Lebas, M. J. (1995). *International Journal of Production Economics*. Volume 41, Issues 1–3, October 1995, Pages 23-35
- Luecke, R. (2015). *Peformans Yönetimi*. 3. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lumpkin, G. T. , Dess. G. G. (1996) *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, *Academy of Management Review*, Jg. 21 (1), S. 135-172
- Luthans, Fred (1992). *Organizational Behaviour*. Sixth Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- Macgregor, J. B. (1978). *Leadership (Harper Perennial Political Classics)*, Harper & Row Publisher.
- Macky, K. ve Johnson, G. (2000), *The Link between Performance Management System and Employee Effectiveness: The Case of Ethiopian Banks*.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*, New York, 80-91.
- McGreggor C, (2010) "Public administration and modernism revisited: a maquette of narrative construction", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 13 Issue: 4, pp.500-524
- McGregor, D. (1954). *Theory X and Theory Y , Understanding People's Motivations*.
- Meydan, C. H. , Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi – AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Naylor, S. (1999). *Concept cartoons, teaching and learning in science: An evaluation*. *International Journal of Science Education*, 21(4), 431-446
- Nazir, M. S. , Shakeel M. A. , Musarrat M. N. (2011) "*Mediating Role of LMX in Distributive Justice – Organizational Citizenship behavior Relationship: Evidence from Pakistan*", *European Journal of Social Sciences*, Vol.25 No.3, 59-68.
- Neely, G. ve Platts. (1995). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior : a management challenge*. Chicago: Dryden Press
- Northouse, P G. (2010). *Theory and Practice*. Western Michigan University, Sage Publication Inc. Sixth Edition.
- Oğuzhan, T. (2016). *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider-üye Etkileşimi Ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Otley, D. (1999), "*Performance management: a framework for management control systems research*", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-382.
- Ökten, S.S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Özdevecioğlu M. (2002). "*Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:19, 115-134.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "*Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3).181-202,

- Özel, E. G. (2018). *İş performansının artırılmasında motivasyonel Faktörlerin rolü; yenilikçi davranışın aracılık Rolü: mersin bölgesi özel bankalarında bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilgiler Enstitüsü, Mersin.
- Özgür, E. (2004). *Performans Yönetimi İle Motivasyon İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilgiler Enstitüsü, 59(3), Ankara,
- Özgür U. A. (2007). "Sağlık Sektörü Çalışanlarında; Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği.", Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özutku, H. , Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22 (2), 193-210.
- Özsöz, B. (2006). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Pfeffer, J. (1998) 'Understanding Organizations: Concepts & Controversies'. New York Oxford University Press. 4th Edition, pp 733-777.
- Pillai, R., Scandura, T.A. ve Williams, E.A. (1990). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 763-779.
- Polat, M. , Cem H. M. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi. 145-172.

- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2009). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, s.145-172.
- Rahdert, K. (1960). *A philosophy of personnel development*. Business Horizons, 1960, vol. 3, issue 4, 46-53.
- Robinson, S.L ve Morrison, E.W. (1995). "*Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior*", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 3, 289-298.
- Ronald, D. Y. (2011). *SPSS Demystified: A Step by Step Approach (2nd Edition)*. 2nd Edition. Pearson Education Inc.
- Rousseau, D.M. ve Wade-Benzoni, K.A. (1994) "*Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created*", *Human Resource Management*, Vol. 33, Number 3, 463-489.
- Saraç, E. Ö. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2007). *Örgütsel Psikoloji*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*, Oxford, İngiltere, Prentice-Hall.
- Schelble, R.M. (2002). *Organizational Identification and The Development Of Professional Community*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Department of Educational Leadership And Policy, Utah Üniversitesi, A.B.D.
- Schneier C. E. , Beatty R. W. , Baird L. (1987). *The Performance Management Sourcebook*. Human Resource Development Press, pp – 393.
- Sekaran, U. (1992) *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.

- Serin, K. (2016). *Boks Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. 3. Baskı, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Sisson, K. (1983). "Strategies and Practice in the Management of Industrial Relations", in George S. Bain (ed.), *Industrial Relations in Britain*, Oxford: Basil Blackwell.
- Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, membership and organization*. Psychological Bulletin, 47(1), 1-14.
- Stone, D., Lukaszewski, K., Johnson T. (2015). *The influence of technology on the future of Human Resource Management*.
- Storey, J. (1989) "Management Development: A Literature Review and Implications for Future Research – Part I: Conceptualisations and Practices", Personnel Review, Vol. 18 Issue: 6
- Şenel, M. (2011). *Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Toğay, G. (2015). *Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İle İlişkisi: Bir İlaç Firması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2015.
- Topaloğlu, T. (2006). *Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Turnalı, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimde Örgütsel Bağlılığın İş Gören Performansı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tınaz, P. (1999). *Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5, 389-406.
- Turan, A. (2014). *Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşma Tutumuna Etkisinde Motivasyonun Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma*. Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, (76), 204-231
- Tükel Türk, Ş. A., Perçin N. ve Güzel B. (2009). "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 2009, 686- 690.
- Ülgen H., Mirze S.K. (2004), *İşletmelerde stratejik yönetim, literatür yayınları*, 32-33.
- Wouters, P. (2013). *Christof van Nimwegen, Herre van Oostendorp, and Erik D. van der Spek* Online First Publication, February 4, 2013.
- Van den Heuvel, H. & Broekman, L. (1998). *Wolf in schaapskieren 2 – Scorecard nader gebalanceerd*, Personeelbeleid, 34, 23-26
- Varol, B. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikolojik Sermaye İle Motivasyon İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, F. (2002). "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, G. (2006). "Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi" Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksekbilgili, Z. & Küçüközkan Y. (2017). "Sağlık kurumlarında örgüt iklimi ile çalışanların iş performans arasındaki ilişkinin incelenmesi". Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 17, Ss.34-46.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

Zajac, E. J., & Kraatz, M. S. (1993). A Diametric Forces Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Education Industry. *Strategic Management Journal*. 14(1), 83-102.

EKLER

EK-A Araştırma Anket Soruları

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması akademik bir tez çalışmasına verileri belirtmek amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın başarısı suallere vereceğiniz gerçek ve yerinde cevaplara bağlıdır. **Anket soruları anlamında açık kimliğinizi ortava çıkaracak amaçla soru sorulmaktadır.** Araştırma anlamında **şahsiyetiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

1. **Eğitim Haliniz:** ilk öğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
2. **Yaşınız:** 18 altı 19-25 26-35 36-50 50+
3. **Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek
4. **Çalışma zamanınız:** Tam zamanlı Yarı zamanlı
5. **Medeni durumunuz:** Evli Bekar
6. **Çalıştığınız şirket:** Devlet Özel
7. **Gelir Durumu (TL):** 1000-1500 1500-2000 2000-3000 3000-4000 4000 ve üstü
8. **Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz:** 0-5 yıl arası 5-10 yıl arası 10 yıldan fazla
9. **Hangi bölümde çalışıyorsunuz:** Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge) Muhasebe- Finans Personel (İnsan Kaynakları) Muhasebe- Finans Satış- Pazarlama Diğer
10. **Uzmanlık alanınız:** İşçi Ustabaşı veya usta Büro çalışanı Orta Kademe Yöneticisi Üst Kademe Yöneticisi İşletmenin Sahibi / Ortağı

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Maddeler					
1	Herhangi bir işle ilgili sorumluluk kabul eder ve onu uygulamaya geçirebilirim.	1	2	3	4	5
2	Profesyonel yetenek ve dikkat gerektirecek şekilde hareket ederim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletmede uzmanlık alanım diğer çalışanların bana hürmet etmesini sağlıyor	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletmede statüm gereği işletmeye yaptığım katkı sayesinde saygınlık kazanıyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletmede uzmanlığım gereği diğer çalışanlardan saygı görüyorum	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletmede yükselmeye uygun bir statüde bulunuyorum.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım işletmede terfi olanağım var.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım işletmede yaptığım iş gereği ikramiye alıyorum	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım işletmede yaptığım işe uygun bir ücret alıyorum.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım işletmede istihdam güvencem var.	1	2	3	4	5
11	İnsan kaynakları ile çalıştığım departmanların olumlu iş ilişkisi vardır	1	2	3	4	5
12	Yeni elemanı işe alma, eğitim ve yetiştirme çalıştığım departmanıyla koordineli yapılır	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım departmanındaki her değişiklik, İnsan kaynakları çalışanlarına aktarılır ve ona göre hareket edilir	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım departmanın önemli noktaları, İnsan kaynakları tarafından bilinir ve eğitim sırasında aktarılır	1	2	3	4	5
15	Yeni çalışan seçim sırasında, takım içerisinde çalışma tutumuna / arzuya bakılır	1	2	3	4	5
16	Problem çözme kabiliyeti, yeni çalışan seçiminde kriter olarak kullanılır	1	2	3	4	5
17	İş değerleri anlama ve buna göre davranış tutumları sergileme, çalışan seçiminde kriter olarak kullanılır	1	2	3	4	5
18	Üretim sürecini geliştirmek için yeni fikirler sağlayabilecek çalışanları seçmeye çalışırız	1	2	3	4	5
19	Problem çözme oturumları sırasında, karar vermeden önce tüm ekip üyelerinin fikir ve düşünceleri alınır	1	2	3	4	5
20	Şirketimizde, problem çözme takımlar kurulur	1	2	3	4	5
21	Son 3 sene içerisinde, pek çok sorun, küçük grup oturumları sırasında çözülmüştür	1	2	3	4	5
22	Problem çözme takımları, şirketimizin üretim süreçlerini iyileştirmeye yardımcı olmuşlardır	1	2	3	4	5
23	Çalışan ekipleri, mümkün olduğunda, kendi sorunlarını kendi çözmeleri için cesaretlendirilir	1	2	3	4	5
24	Teşvik sistemimiz şirket hedeflerimizle çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
25	Şirket hedeflerine ulaşan kişiler (ve / veya ekipler), şirket hedeflerine ulaşamayanlar ile aynı ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
26	Firmamız sektörümüze göre düşük beceri seviyesine sahiptir.	1	2	3	4	5
27	Bu şirkette, bazı çalışanlar önemli becerilere sahip değiller.	1	2	3	4	5
28	Bu tesiste çalışanlar sadece bir (1) iş / görev yapmayı öğrenirler.	1	2	3	4	5
29	Şirkette, iyi iş yapıp yapmadığıma dair herhangi bir bilgi almadım	1	2	3	4	5
30	Yöneticim, harcadığım çabaya karşılık bana işimde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
31	Yöneticim, performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun bir şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur.	1	2	3	4	5
32	Yöneticim, performans hedeflerimi tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	1	2	3	4	5
33	Yöneticim, iyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	1	2	3	4	5

34	Yöneticim, kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
35	Yöneticim, önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
36	Yöneticim, bir amaca sahip olmanın önemini güçlü bir şekilde belirtir.	1	2	3	4	5
37	Yöneticim, ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
38	Yöneticim, kendimi geliştirmeme odaklanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
39	Yöneticim, her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Aksoy, Engin
Uyruğu : TC
Doğum tarihi ve yeri : 05.04.1983, Mersin
Medeni hali : Evli
Telefon : 05362433818
e-posta : engin.aksoy@pepsico.com

Eğitim Derecesi

Mezuniyet yılı

Yüksek lisans : -
Lisans : 2006
Lise : 2001

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2008- devam ediyor	Özel Kurum	Üretim Müdürü

Yabancı Dili

İngilizce

Yayımlar

İlgi Alanları

Boks, Karma Dövüş Sanatları, Kitap okumak, internet üzerinden araştırmalar yapmak, koçluk eğitimi, yeni başlayan yöneticilere eğitim.



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 12/12/2018

Tezin Başlığı:

Modern İnsan Kaynakları Trendleri ile Oluşan Yeni Liderlik Modeli'nin Performans ve Motivasyon ile İlişkisi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 131 sayfalık kısmına ilişkin, 12/12/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 26 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Engin AKSOY

İmzası : Tarih: 12/12/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Dr. Öğr. Üyesi Özlem KÖROĞLU

İmzası : Tarih: 12/12/2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)

Modern İnsan Kaynakları Trendleri ile Oluşan Yeni Liderlik Modeli'nin Performans ve Motivasyon ile İlişkisi

Yazar Engin Aksoy

Gönderim Tarihi: 12-Ara-2018 09:54AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1055640543

Dosya adı: EnginAksoy__TEZ.12.12.2018.docx (1.53M)

Kelime sayısı: 25090

Karakter sayısı: 184272

Modern İnsan Kaynakları Trendleri ile Oluşan Yeni Liderlik Modeli'nin Performans ve Motivasyon ile İlişkisi

ORIJINALLIK RAPORU

%26

BENZERLİK ENDEKSİ

%5

İNTERNET
KAYNAKLARI

%6

YAYINLAR

%26

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Toros Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

%26

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde