

**ASKERİ ÖRGÜT BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖLÇÜM
VE DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ**

SERDAR GENÇ

TARAFINDAN

**YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE SUNULAN TEZ**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANA BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

NİSAN 2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Enstitü Müdürü

Bu tezin Doktora derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

Ana Bilim Dalı Başkanı

Okuduğumuz ve savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Doktora derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Doç.Dr.Kerim ÖZCAN

Danışman

Jüri Üyeleri

Prof.Dr. Sait GÜRBÜZ	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç Dr. Çağdaş Hakan ALADAĞ	Hacettepe Üniversitesi
Doç.Dr. Hasan Engin ŞENER	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Doç.Dr. Nilay ALÜFTEKİN SAKARYA	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Doç.Dr.Kerim ÖZCAN	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Bu tez içerisindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

Adı Soyadı : Serdar GENÇ

İmza :

ÖZET

ASKERİ ÖRGÜT BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

Genç, Serdar

Doktora, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Tez Yöneticisi: Doç.Dr. Kerim ÖZCAN

Nisan 2018, 189 sayfa

Modern yönetimde stratejik yönetim ve SİKY gibi kavramların ivme kazanması ile son 30 yıllık dönemde İK ölçme ve değerlendirme çabaları klasik dönemden farklılaşmıştır. Yeni dönem ölçme çabaları örgütsel hedef ve vizyonu destekleyici niteliktedir ve ölçmede katma değer yaratan uygulama ve sistemlerin değerlendirilmesini ön plana çıkarmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetim işlev ve uygulamalarının tüm örgütler için olduğu gibi ulusal askeri bağlam için de önemi her geçen gün artmaktadır. Zira, savunmada gelişen teknolojileri yönetebilecek yetkinlikte insan gücüne sahip olmak, bu gücü idame edebilmek ve geliştirebilmek, ulusal güvenliği sağlamaya yönelik stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Nitelikli insan gücü yapısı, doğru İK mimarisinin tesisini, İK mimarisinin alt unsurları olan İK sistemi, çalışan davranışları ve İK uygulamalarının doğru uygulanmasını ve sürekli bir performans takibini gerektirmektedir. Kâr amaçlı örgütler için olduğu gibi, askeri bağlam için de İK uygulamalarının performansının ölçülmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Bu bağlamda tez çalışmasının konusu “Askeri örgüt bağlamında İKY ölçme ve değerlendirme modeli geliştirilmesi” olarak belirlenmiştir. Ana araştırma sorusu, askeri bağlamda İKY ölçme ve değerlendirme modelinin (İK Karnesi'nin) nasıl oluşturulacağına ilişkindir. “Nasıl” ve “Ne” sorularına yanıt bulmayı amaçlayan çalışmada ana yöntem olarak keşfedici örnek olay araştırma yönteminden istifade edilmiştir. Çalışma birbirinin devamı niteliğinde üç aşamada yürütülmüştür. Becker vd.(2001) tarafından önerilen ölçüm modeli geliştirme safhaları esas alınarak yürütülen çalışma hem nitel hem de nicel analiz yöntem/tekniklerini içinde barındırmaktadır. Araştırmanın hedef kitlesini ilk-orta-üst düzey İK yöneticileri ile İK proje ve eğitim uzmanları oluşturmaktadır. Anket çalışmalarının analizinde SPSS 22 paket programında istifade edilmiştir.

İlk çalışmada “Askeri bağlamda strateji haritası nasıl oluşturulmalıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Üç alt safhada yürütülen çalışmada “Doküman Analiz Tekniği” uygulanmış ve askeri bağlam politika dokümanları ve mevzuat incelenmiştir. İçerik düzeyinde yapılan analiz neticesinde askeri bağlam misyon ve vizyonuna esas teşkil eden üç ana hedefin dört İK hedefi ile desteklendiği tespit edilmiştir.

Askeri bağlam İK uygulamalarının neler olduğu ve bunların hedeflenen İK sonuçlarına ne düzeyde katkı sağladığının tespiti ikinci araştırma dahilinde incelenmiştir. Toplam 246 katılımcının anket sorularına verdiği yanıtlar “Keşfedici Faktör Analizi” tekniği kullanılarak analiz edilmiş, sonuçta 41 madde ve 9 boyuttan oluşan “Değer yaratan İK uygulamaları” tespit edilmiştir. Ulaşılan 9 boyut SİKY’de sıklıkla telafuz edilen yatay uyumu destekleyen birbiri ile ilişkili maddeleri içinde barındırmaktadır. Güvenirlilik ve geçerlilik analizleri ile de test edilen boyut ve maddeler askeri bağlam için değer yaratan uygulamalar olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma-3 “Askeri bağlamda, İK verimlilik/etkinlik ölçütleri nelerdir?” sorusuna yanıt aramıştır. Kuramsal çerçeve bölümünde de tartışılan ve bugüne kadar akademisyenlerce farklı kaynaklarda önerilen verimlilik ölçütleri bir araya getirilerek envanter oluşturulmuş, öncelikle askeri bağlam İK uzmanlarının sonrasında 204 katılımcının değerlendirmelerine sunulmuş, sonuçlar temel istatistik analizler ve fark analizleri ile test edilmiştir. Ölçütlerin tespiti ve önceliklendirmesi aşamalarını da içinde barındıran Araştırma-3 sonucunda 9 boyut ve 36 maddeli “İK Verimlilik Ölçütleri” modeline ulaşılmıştır.

Becker vd.(2001) tarafından önerilen ölçüm modeli oluşturma aşamaları dikkate alınarak yürütülen çalışmada tüm bulgular biraraya getirildiğinde “Askeri Bağlam İK ölçme ve

değerlendirme modeli”nin iki bileşen ve 18 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Elde edilen modelin müteakip dönemlerde farklı bağlamlarda yürütülecek çalışmalara ilham sağlayacağı, özellikle askeri bağlam İK yönetici ve denetçilerine uygulamada pratik sonuçlar sağlaması bakımından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ölçme ve değerlendirme, değer yaratan İK uygulamaları, İK ölçütleri, İK Verimliliği



ABSTRACT

A MEASUREMENT MODEL PROPOSAL ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MILITARY ORGANIZATION

Genç, Serdar

Ph.D., Department of Management and Organization

Thesis Supervisor: Assoc.Prof. Kerim ÖZCAN

April 2018, 189 pages

In the last 30 years, HR performance measurement efforts have differentiated from the classical period with widespread adoption of concepts such as strategic management and SHRM. Efforts to measure HR performance in the new era are supportive of organizational goals and vision. Implications of value creating measurement systems have been at the forefront.

Similar to other organizational types, HR functions and practices for military organizations are essential and gaining more importance. To retain, maintain and improve the required military manpower quality and quantity it is necessary to manage new technologies effectively and to achieve strategic objectives, thus ensuring national security. Qualified manpower structures require foundation of the right HR architectures and the proper implementation of sub-elements such as, HR systems, HR practices and employee behavior. Just as it is for profit organizations, military organizations need performance measuring of their HR practices.

Within this context, the purpose of this study is defined as "Development of HRM measurement and evaluation model in the context of military organization". The main research question relates to how HR Scorecard can be created in the military context and what the content should be. The exploratory case study method is employed as primary research methodology to find answers to "How" and "What" questions in this study. The study is carried out in three interrelated stages. On the basis of the measurement model developed and proposed by Becker et al. (2001) this study includes both qualitative and quantitative research methods and techniques. The target group includes low, middle and senior level HR managers as well as HR project and training specialists. To analyze survey studies, SPSS 22 package program has been employed.

First research topic seeks an answer to the question of "How should a strategy map be formed in the military context?" The "Document Analysis Technique" was applied in three sub-phases and policy documents within military context are examined. As a result of content-level analysis, it is determined that the three main strategic objectives are supported by four HR outcomes.

Second research question investigates what HR practices are and how they contribute to HR outcomes in military organizations. The responses of 246 participants to the survey were analyzed using the "Exploratory Factor Analysis" technique. The results indicate that "Value Creating HR practices" consist of 41 items in 9 dimensions. Dimensions include interrelated items and promote so called horizontal integration concept within SHRM. After tested with reliability and validity analyses, the 9 dimensions and 41 items are evaluated as "Value Creating HR Practices" for the military context.

The final research topic seeks to find an answer to the question of "What are the criteria for HR efficiency in the military context?" Efficiency measures proposed by different scholars and discussed in the theoretical framework chapter of this thesis have been put together to form an inventory. This inventory was assessed by 20 HR experts followed by the evaluation by the 204 survey participants. The "HR Efficiency Criteria Model" was reached by employing statistical techniques, which consists of 9 dimensions and 36 items.

Considering all findings, results and outcomes of the three research questions in this thesis, it is concluded that the "HR Measurement and Evaluation Model within Military Context" consists of two components and 18 dimensions. The proposed model is considered to provide

inspiration for future academic work in different contexts and will be beneficial to HR managers and supervisors within the military context, particularly while providing practical solutions to HR practices.

Keywords: SHRM, Measuring HR, Value Creating HR practices, HRM measurement criteria, HR Efficiency



Varlığı ile var olduğumuz Yüce Atatürk'e.....



TEŞEKKÜR

Uzun ve yorucu bir süreç sonunda bu çalışmanın ortaya çıkmasında;

Onbeş yıldır hemen her konuda katkılarını benden esirgemeyen, sabır ve anlayış gösteren eşim Ebru'ya,

Her zaman iyi bir örnek olmak için çaba sarfettiğim ve geleceği için mutlu hayaller beslediğim oğlum Ege'ye,

Bana sabrın ne demek olduğunu her başlangıçta bir kez daha hatırlatan annem Fehamet GENÇ'e öncelikle teşekkür etmek isterim.

Öte yandan çalışmanın başlangıcından bugüne kadar;

Sıkılmadan sorularıma yanıt veren ve beni ideal bir akademik çalışma için hem özendiren hem de yönlendiren tez danışmanım Doç.Dr. Kerim Özcan'a,

Değerli hocam Prof.Dr.Sait Gürbüz'e,

Çocuk yaşta katıldığım ve 27 yıldır mensubu olmaktan her zaman onur ve gurur duyduğum TSK'ne,

Maddi ve manevi katkılarını benden esirgemeyen tüm dost ve arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vii
İTHAF	x
TEŞEKKÜR.....	xi
İÇİNDEKİLER.....	xii
KISALTMALAR	xiv
TABLO LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
BÖLÜM 1:GİRİŞ VE ARAŞTIRMA SORUSU	1
1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.3. ARAŞTIRMA SORUSU	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI.....	5
1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	5
BÖLÜM 2: KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN MODELİ	6
2.1. İKY İŞLEVLERİ.....	6
2.1.1. Genel İKY İşlevleri	6
2.1.2. Türkiye Bağlamında İKY İşlevleri.....	13
2.1.3. Askeri Bağlamda İKY İşlevleri.....	18
2.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	26
2.2.1. Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirmenin Geçmişi.....	28
2.2.2. Dengeli Performans Kartı Yöntemi.....	29
2.2.3. Askeri Örgüt Bağlamında Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirme.....	30
2.3. İKY-ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	34
2.3.1. Evrensellik Yaklaşımı	35
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	36
2.3.3. Konfigürasyonel (Biçimsel) Yaklaşım	36
2.3.4. Bağlamsal Yaklaşım	37
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERFORMANSININ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRMESİ	40

2.4.1. İKY Performansının Ölçümünün Amaç ve Önemi	40
2.4.2. Analiz Düzeyleri	41
2.4.3. İKY Performansının Ölçümünde Yaklaşımlar	42
2.5. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ALTYAPISI VE ARAŞTIRMA MODELİ	62
BÖLÜM 3: YÖNTEM VE BULGULAR	69
3.1. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE KULLANILAN YÖNTEMLER	69
3.2. ARAŞTIRMA-1: STRATEJİ HARİTASININ BELİRLENMESİ	73
3.2.1. Yöntem	73
3.2.2. Evren ve Örneklem	74
3.2.3. Veri Toplama Araçları	74
3.2.4. İşlem ve Analizler	76
3.2.5. Bulgular	76
3.3. ARAŞTIRMA-2: DEĞER YARATAN İK UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ	80
3.3.1. Yöntem	80
3.3.2. Ölçek Geliştirme Süreci	80
3.3.3. Evren ve Örneklem	82
3.3.4. Veri Toplama Araçları	84
3.3.5. İşlem ve Analizler	87
3.3.6. Bulgular	93
3.4. ARAŞTIRMA-3: İK VERİMLİLİK ÖLÇÜTLERİNİN BELİRLENMESİ	114
3.4.1. Yöntem	114
3.4.2. Evren ve Örneklem	116
3.4.3. Veri Toplama Araçları	116
3.4.4. İşlem ve Analizler	117
3.4.5. Bulgular	122
BÖLÜM 4: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	137
4.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	137
4.2. UYGULAMACILARA VE YAZINA KATKISI VE ÖNERİLER	142
4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	144
4.4. SONUÇ	146
YARARLANILAN KAYNAKLAR VE REFERANSLAR	147
EKLER	160
EK-A: UZMAN GÖRÜŞÜNE SUNULAN KURUMSAL İKY UYGULAMALARI	160
EK-B: DEĞER YARATAN İKY UYGULAMALARI ANKET FORMU	164
EK-C: DEĞİŞKENLER ARASI KORELASYON SONUÇLARI	167
EK-Ç: İKY VERİMLİLİK ENVANTERİ (GEÇERLİLİK ÇALIŞMALARI ÖNCESİNDE)	168
EK-D: İKY VERİMLİLİK ENVANTERİ (GÖRÜNÜŞ GEÇERLİLİĞİ SONUÇLARI)	175
EK-E: İKY VERİMLİLİK ENVANTERİ (GÖRÜNÜŞ GEÇERLİLİĞİ SONRASI)	182
EK-F: İKY VERİMLİLİK ÖLÇÜTLERİ ANKET FORMU	186
ÖZGEÇMİŞ	188

KISALTMALAR

HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
TBA	Temel Bileşen Analizi
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
S.K.	Sayı Kanun

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İKY Faaliyetlerinin Yaygınlığı.....	13
Tablo 2: Kültürel Farklılıkların İKY uygulamalarına Etkisi.....	15
Tablo 3: Yapısal/Kurumsal Farklılıkların İKY Uygulamalarına Etkisi.....	16
Tablo 4: Kamu Örgütleri ve Özel Sektör Örgütleri Arasındaki Yapısal Farklılıklar.....	21
Tablo 5: Askeri Örgüt Bağlamında İKY Sistemi İlişkili Mevzuat.....	23
Tablo 6: Askeri Örgüt Ana ve Alt İK İşlevleri.....	24
Tablo 7: İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Ölçütler.....	45
Tablo 8: Temine Yönelik Ölçütler.....	46
Tablo 9: Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Ölçütler.....	48
Tablo 10: Kariyer Yönetim Sistemine Yönelik Önerilen Ölçütler.....	49
Tablo 11: Performans Yönetim Sistemine Yönelik Ölçütler.....	49
Tablo 12: Ücret Yönetimine Yönelik Ölçütler.....	51
Tablo 13: İşgören Sağlık ve Güvenliğine Yönelik Ölçütler.....	51
Tablo 14: İşçi-İşveren İlişkisine Yönelik Ölçütler.....	52
Tablo 15: İşgücü Devri ve Devamsızlığa Yönelik ölçütler.....	54
Tablo 16: İK Ölçümünde Yüksek Performans İş Sistemleri Yöntemi.....	56
Tablo 17: İnsan Kaynakları Verimlilik Göstergeleri.....	61
Tablo 18: Tez Kapsamında Belirlenen Aşamalar ve Araştırma Soruları.....	71
Tablo 19: Araştırma Süreci ve Kullanılan Yöntemler.....	71
Tablo 20: Doküman Analizi Süreci.....	74
Tablo 21: Doküman Analizi Yöntemi ile Analiz Edilen Ana Mevzuat.....	75
Tablo 22: Misyona Esas Teşkil Eden Ana ve Alt Hedefler.....	76
Tablo 23: Askeri Örgüt Bağlamında Ana İK Sonuçları.....	78
Tablo 24: Gürbüz ve Şahin (2014) tarafından Önerilen Araştırma Süreci ve Aşamaları.....	81
Tablo 25: Araştırma-2 Süreci ve Aşamaları.....	82
Tablo 26: Doküman Analizi Yöntemi İle Analiz Edilen Alt Mevzuat.....	83
Tablo 27: Araştırma-1 Kapsamında Tespit Edilen İK Sonuçları.....	86
Tablo 28: Puan Değerleri Tablosu.....	86
Tablo 29: Uzman Görüşü Öncesi ve Sonrasında Değer Yaratan İKY Uygulamaları.....	87
Tablo 30: Normallik Testi Sonuçları.....	89
Tablo 31: Faktör Analizinde Kullanılan Eşik Değerler.....	92
Tablo 32: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Sonucu.....	92
Tablo 33: İK İşlev ve Uygulamaları.....	93
Tablo 34: Katılımcıların Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	95

Tablo 35: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı.....	96
Tablo 36: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	96
Tablo 37: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	97
Tablo 38: Anket Çalışması Madde Ortalamaları.....	97
Tablo 39: Madde Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Testi (Friedman Test Sonucu).....	99
Tablo 40: TBA Analizi Sürecinde Ölçekten Çıkarılan Maddeler	100
Tablo 41: TBA Analiz Sonucu.....	101
Tablo 42: Maddelerin Toplam Açıkladıkları Varyans	102
Tablo 43: Bilimsel Esaslı Temin.....	103
Tablo 44: Dengeli ve Çokboyutlu Sosyal Politikalar.....	104
Tablo 45: Eğitim-İstihdam İlişkisi	105
Tablo 46: Atama ve Değerlendirmede Adalet.....	105
Tablo 47: İK Uygulamalarının Planlaması.....	106
Tablo 48: Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası	106
Tablo 49: Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi.....	107
Tablo 50: Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi.....	107
Tablo 51: Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu	108
Tablo 52: Değer Yaratan İK Boyutlarının Önem Derecesine Göre Sıralanması	108
Tablo 53: Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Testi (Friedman Test Sonucu)	109
Tablo 54: Boyut Ortalamaları Karşılaştırmalı Test Sonuçları.....	110
Tablo 55: Değer Yaratan İK Boyutları Önem Düzeyi Sıralaması	111
Tablo 56: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 57: Araştırma-3 Süreci Safhaları ve İşlemler.....	115
Tablo 58: Araştırma-3 Süreci Analiz ve Veri Toplama Teknikleri	115
Tablo 59: Puan Değerleri Tablosu	117
Tablo 60: Uzman Görüşleri Öncesi ve Sonrası Madde Miktarları.....	118
Tablo 61:Araştırma-3 Hesaplanan KGO Değerleri.....	119
Tablo 62: Araştırma-3 Değişkenlere İlişkin Normallik Testi Sonuçları	121
Tablo 63: Araştırma-3 Katılımcıların Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı	123
Tablo 64: Araştırma-3 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	123
Tablo 65: Katılımcıların Mesleki Tecrübeleri.....	124
Tablo 66: Katılımcıların Mesleki Tecrübesi Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	125
Tablo 67: İK Verimlilik Maddeleri Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	125
Tablo 68: İK İşlevleri Düzeyinde Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	128
Tablo 69: Madde Bazında Friedman Test Sonucu	129
Tablo 70: İK İşlevleri Düzeyinde Friedman Test Sonucu.....	129
Tablo 71: İK İşlevleri Wilcoxon Test Sonuçları	129
Tablo 72: İK İşlev Önceliklendirme Sonucu.....	130
Tablo 73: Madde Ortalamalarının İK İşlevleri Düzeyinde Sıralaması	131
Tablo 74: İK İşlevi Düzeyinde Friedman Test Sonuçları	132
Tablo 75: İK İşlevleri Düzeyinde Madde Ortalamaları Wilcoxon Test Sonuçları.....	133
Tablo 76: İK Verimlilik Ölçütleri Tablosu	134
Tablo 77: İK Verimlilik Ölçütleri Güvenilirlik Analizi Sonucu	136

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İKY Ölçüm Hiyerarşisi	22
Şekil 2: Askeri ve Özel Sektör Örgüt İKY İşlevleri Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar.....	26
Şekil 3 :Dengeli Performans Kartı Yöntemi	30
Şekil 4: Askeri Bağlamda Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirme	32
Şekil 5: Araştırma Modeli	68
Şekil 6: Askeri Örgüt Bağlamında Strateji Haritası	79
Şekil 7: Askeri Bağlamda İK Ölçme ve Değerlendirme Modeli.....	141

BÖLÜM 1

GİRİŞ VE ARAŞTIRMA SORUSU

1.1. GİRİŞ

İK, örgütün sermaye unsurlarından birisi olan beşeri sermaye ile ilişkilidir. Diğer sermaye türlerine yapılan yatırımlar, nasıl bir ya da bir kaç yöntem ile ölçülüyor ve değerlendiriliyor ise, İK'na yapılan yatırımın da ölçülmesi gerektiği kavramsal ve ampirik birçok araştırmada ifade edilmektedir (Ulrich,1997; Lengnick-Hall vd.,2009). Konuya ilişkin yapılan kavramsal çalışmalar, İK performansının ölçümünün gerekliliğini üç ana sebebe dayandırmaktadır. İlkine göre, İK etkinliğinin ölçümü, yapılan yatırımın yeterliliğini ve geri dönüşünü görmek açısından bir zorunluluktur. (Becker vd., 2001).

İkinci olarak; tepe yöneticileri insanın önemli bir stratejik varlık olduğuna inanmakta, ancak İK fonksiyonlarının, örgütün stratejik hedefine ya da örgütsel performansa katkı sağlayıp sağlamadığını ya da hangi oranda katkı sağladığını bilmemektedir (Becker vd., 2001). Bu sebeple, İK sonuçlarının örgütün stratejik hedefine yaptığı katkının ölçülmesi gerektiği birçok araştırmacı tarafından belirtilmektedir (Brockbank, 1999). İK yöneticilerinin, tepe yöneticilerine, örgütün stratejisine hangi oranda katkı sağladıklarını bir şekilde ispat etmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, hem varlıklarının sorgulanmasına engel olacak hem de örgütün performansında önemli oranda katkı sağlayan İK'nın değer kazanmasına yardımcı olacaklardır. Aksi takdirde, İK sisteminin dış kaynak yoluyla temin edilmesi onlar için kaçınılmaz hale gelecektir.

Son olarak, İK ölçümünün gerekliliği yalnızca tepe yöneticilerinin görünmeyen baskısına dayanmamaktadır. Her örgüt, somut varlıklarına ilişkin (sermaye, bina, makina, tesis vb.) ölçümleri yapabilmekte, ancak soyut varlıklara (Yönetimin güvenilirliği, işletme stratejisinin kalitesi, yaratıcılık ve yenilikçilik, yetenekli insan gücünü temin edebilme, liderlik, asil-vekil çıkarlarının uyumu gibi) ilişkin ölçümlerde sıkıntı yaşamaktadır. Muhasebe ve finans

uzmanlarının somut varlıkların ölçümünde önemli ölçüde başarı sağladığı, ancak konu soyut varlıklara gelince yapılan değerlendirmelerin yalnızca maliyete odaklandığı görülmektedir. Bu açıdan insan kaynağı *değer yaratan bir unsur* olmak yerine masrafları sürekli azaltılması gereken bir maliyet unsuru olarak düşünülmektedir. Bu sebeple, soyut varlıkların ölçümünde kolaylaştırıcı rol üstlenen İK, örgütün performansının ve endüstrideki konumunun belirlenmesinde, örgüte katma değer yaratmasında önemli bir kaldıraç olarak görülmektedir (Huselid, 2001; Sullivan, 2002; Schuler, 1992).

1920’li yılların başından itibaren araştırmacıları meşgul eden bir konu İK performansının ölçümünde NEYİN, NASIL ölçüleceğine ilişkindir. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar geleneksel ve modern olmak üzere iki tür yaklaşım ile özetlenmektedir (Tüzüner, 2014). Daha ziyade İK’nın *maliyet boyutuna* odaklanan ve 1920’li yıllardan 1980’li yıllara kadar egemen olan klasik çalışmalar arasında, Fayda/Maliyet Analizleri, İnsan Kaynakları Muhasebesi (HR Accounting) (Brummet vd.,1968), İnsan Kaynaklarının Denetimi (HR Audit), Amaçlar ve Hedefler Yaklaşımını saymak mümkündür (Phillips ve Seers, 1989). Stratejik yönetim alanının gittikçe yaygınlaşması ile ölçmede örgüt stratejisini esas alan *değer yönelimli* modern yaklaşımlar ön plana çıkmıştır (Miles ve Snow, 1985; Jackson ve Schuler, 2003). Modern çalışmalar arasında, İnsan Kaynakları Yatırımının Kârlılığı (Killian, 1976), Katma Değer Yaratan İnsan Kaynakları, Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi (Ulrich, 1997), İK Etkililik Kriterleri Matrisi (Greer, 2003), Yüksek Performanslı İş Sistemleri (Becker ve Huselid,1998; Dessler, 2012), İK Karnesi (HR Scorecard) (Becker vd., 2001) sayılmaktadır. Modern yaklaşım içerisinde bilhassa Becker, Huselid ve Ulrich (2001), Ulrich (1997), Mayo (2001), Phillips vd.(2001), Pauwe (2004)’ın çalışmaları ön plana çıkmaktadır.

Ulrich (1997), tarafından önerilen model, esasında Kaplan ve Norton (1995)’un ilk defa gündeme getirdiği Balance Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi Yöntemi) yöntemini esas almaktadır. Balance Scorecard yönteminin temel mantığı, herhangi bir örgütün başarılı olabilmesi için paydaşların (yatırımcıların, müşterilerin ve çalışanların) beklentilerini karşılama gerektiği üzerine kuruludur. Modele göre yatırımcılar finansal performans, müşteriler kalite ve servis, çalışanlar ise sağlıklı çalışma ortamı beklentisi ile hareket etmektedirler. Söz konusu üç paydaşa yönelik ölçümler içerisinde en zor olanı çalışanlar olarak belirtilmektedir. Balance Scorecard yöntemi içerisinde çalışanlara yönelik ölçümler, verimlilik, birey ve süreç olarak özetlenmektedir.

Alanda yapılan çalışmalar içerisinde en fazla atıf alan Becker vd. (2001)'in "İK Karnesi" çalışmasıdır. Bu çalışma esas alınarak halen farklı sektörlerde İK performansı ölçümlerine devam edilmektedir. Becker vd. (2001) çalışmasında, İK performansının ölçümünde İK mimarisini (İK sistemi, İK uzmanları ve Çalışanlar) esas almış, mimarideki her bir unsuru farklı araç ve teknikler ile ölçmeye çalışmışlardır. Becker vd. (2001) ölçümü aşağıda ayrıntıları sunulan 7 aşamalı bir süreç olarak özetlemektedir:

- İşletme stratejisinin tanımlanması,
- İK'nın stratejik varlık olabilirliğinin ortaya konulması (Bunun için İK'nın örgüt stratejisini nasıl ve neden desteklemesi gerektiği belirtilmeli)
- Strateji haritasının ortaya konulması,
- Strateji haritasında İK sonuçlarının tanımlanması,
- İK mimarisi ile İK sonuçlarının uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik İK Ölçüm sisteminin dizayn edilmesi,
 - İK Sonuçlarının Tanımlanması,
 - Bu sonuçların yaratılmasına imkan sağlayacak yüksek performans iş sistemlerinin belirlenmesi,
 - İK Sisteminin Uyumluluğunun Tanımlanması.
- İK'nın Verimliliğinin Nasıl Ölçüleceğinin Belirlenmesi.
- Ölçüm sonuçlarından istifade edilmesi.

Yukarıda özetle sunulan Becker vd. (2001) başta olmak üzere yapılan çalışmaların hemen hepsi kâr amacı güden örgütler üzerinde uygulanmış, kamu kurumları için neyin ölçülebileceği alanda birkaç dar kapsamlı araştırma dışında (Cunningham ve Kempling, 2011; Macpherson, 2001; Mesch vd.,1995) tartışılmamıştır. Öte yandan, askeri örgüt bağlamında yapılan bir çalışmaya yapılan yazın taramasında rastlanmamıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez çalışmasının temel amacı; askeri örgüt bağlamında İK ölçme ve değerlendirme unsurlarını belirlemek ve gelecek dönemde kurumsal performansın değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak İK ölçme kriterlerinin belirlenmesini sağlamaktır. Çalışma, kâr amacı gütmeyen bir kamu örgütünde İKY performansının ölçümüne yönelik bir yenilik getirmesi ile alana yeni bir bakış açısı kazandırabilecektir.

Öte yandan müteakip dönemde kamu kurumlarında İK denetçiliğinin uygulanmasında örnek alınabilecek bir model olması, askeri örgütler için olduğu kadar kamu kurumları için de bir avantaj niteliğindedir. Bu açıdan çalışmanın bir diğer amacı da, askeri örgüt bağlamında oluşturulan İKY fonksiyonunun performans ölçümünün diğer kamu örgütleri için de sistematik örnek teşkil edebileceği örnek model oluşturma arayışıdır.

1.3. ARAŞTIRMA SORUSU

Yazında, İKY ölçme ve değerlendirmesine yönelik yapılan çalışmalar, genelde özel sektörü içermektedir. Dolayısıyla, askeri örgüt bağlamında İK ölçme ve değerlendirmesine ilişkin oluşturulacak model bir ilk niteliğindedir. Bu açıdan araştırma keşfedici özelliindedir. Keşfedici nitelikteki çalışmalarda amaç belli hipotezlerin testinden ziyade bilinmeyi keşfetmeyi içerir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Neuman, 2012). Bu sebeple, araştırmaya test edilecek hipotezler yerine, araştırma sorularından başlamak daha doğru olabilecektir.

Bu tez ile, askeri bağlamda İKY ölçme ve değerlendirme kapsamında nelerin ölçülmesi gerektiği belirlenecektir. Bu kapsamda, araştırma sorusu özet şekilde “**Askeri örgüt bağlamında, İK ölçme ve değerlendirme göstergeleri nelerdir?**” olarak ifade edilmiştir.

Araştırma sorusunun cevaplanmasına ilişkin uygulanan yöntem birbiri ile ilişkili ve birbirinin devamı niteliğinde birden fazla aşamayı kapsamaktadır. Bazı aşamaların birbiri ile olan yöntemsel ilişkisi sebebi ile tez çalışması üç ayrı araştırma olarak tesis edilmiştir. İlk araştırmadan itibaren elde edilen bulgular, sonraki araştırmanın girdileri olarak değerlendirilmiştir. Tez çalışmasında böyle bir sistematığın kullanılmasının, okuyucuların süreci anlamalarını kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Aşağıda sunulan üç alt araştırma sorusu, ana araştırma sorusuna aranan yanıtı yönelik süreci özetlemektedir:

Araştırma-1: Askeri bağlamda strateji haritası nasıl oluşturulmalıdır?

Araştırma-2: Askeri bağlamda, değer yaratan İK uygulamaları nelerdir?

Araştırma-3: Askeri bağlamda, İK verimlilik ölçütleri nelerdir?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarının askeri örgütler için önemi her geçen gün artmaktadır. Zira, savunmada gelişen teknolojileri yönetebilecek yetkinlikte insan gücüne sahip olmak, bu gücü idame edebilmek ve geliştirebilmek, ulusal güvenliği sağlamaya yönelik stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Öte yandan, ulusal askeri bağlamda yakın zamanda daha fazla sayıda rütbeli personel istihdam etmeye ve uzmanlaşmaya yönelik gayretler ihtiyaç duyulan insan gücü yapısını hem nitelik hem de nicelik olarak etkilemektedir. Nitelikli insan gücü yapısı, doğru İK mimarisinin tesisini, İK mimarisinin alt unsurları olan İK sistemi, çalışan davranışları ve İK uygulamalarının doğru uygulanmasını ve *sürekli bir performans takibini* gerektirmektedir. Kâr amaçlı örgütler için olduğu gibi, ulusal askeri bağlam için de İKY uygulamalarının performansının ölçülmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Ulusal askeri bağlam İK uygulamalarının önemli ölçüde klasik İK uygulamalarını (Traditional HR) içerdiği değerlendirilmektedir. Bu açıdan, yapılacak çalışmanın örgüt stratejisine uygun *değer yaratma esaslı* bir İK sisteminin unsurlarının açıklık kazanmasına, sürekli ölçümler ile kontrol edilebilmesine, değişimlerin kolay izlenip İK sistemi/uygulamaları bazında ihtiyaç duyulan güncellemelerin zamanında yapılmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmada Becker vd.(2001) tarafından geliştirilen HR Scorecard (İK Karnesi)'ın askeri örgütlere yönelik uyarlaması yapılacaktır. Bu bağlamda tezin kapsamını, Becker vd. (2001) tarafından önerilen İK ölçme ve değerlendirme yaklaşımı çerçevesinde askeri bağlamda İK ölçme ve değerlendirmesine yönelik bir model geliştirilmesi oluşturmaktadır. Tezde aşamalar dahilinde; kurumun misyon, vizyon, hedef stratejilerinden yola çıkılarak, İK'nın stratejik varlık olabilirliği ortaya konacak, kurumsal strateji haritası oluşturulacak, bu haritada İK sonuçları tanımlanacak, arzu edilen İK sonuçlarına yaklaşılabilmesi için hangi İK uygulamalarının ölçülmesi gerektiği belirlenecek ve son süreçte İK'nın verimlilik boyutunun askeri örgüt bağlamında hangi ölçütlerle ölçülebileceği belirlenecektir. Çalışmanın örneklem olarak kapsamını askeri bağlam İK çalışanları oluşturmaktadır.

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN MODELİ

2.1. İKY İŞLEVLERİ

2.1.1. Genel İKY İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetimi, nitelikli işgücünü firmaya kazandırmak, bunların gelişmesini ve firmada kalmasını sağlamak için yürütülen birbiri ile ilişkili faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler topluluğudur (Lado ve Wilson, 1994). İKY sistemi örgütün insan kaynaklarını örgüte dahil etmeye, geliştirmeye ve örgütte kalmalarını sağlamaya yönelik, birbirinden ayrı fakat ilişkili faaliyetler, işlevler ve süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. İyi bir İKY sistemi, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artıracak, onları güçlendirecek, motive edecek ve karar vermeye katılmalarını sağlayacak birbiriyle uyumlu bir uygulamalar bütünüdür (Acquaah, 2004).

Hem kuramsal ve görgül çalışmalar hem de uygulamadaki tecrübeler nitelikli ve bilgili personelin işletmelerin en önemli kaynağı olduğunu göstermektedir (Pfeffer, 1998) İnsan Kaynakları yönetimi faaliyetlerinin kapsamlı bir şekilde uygulandığı firmalarda finansal ve operasyonel performansın arttığı, rekabet üstünlüğünün geliştiği çok sayıda çalışmada ortaya konulmuştur (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998)

İnsan Kaynakları yönetimi örgütsel performansı artıracak yeteneklerin harekete geçirilmesini sağlayacak işlevler ve uygulamalardan oluşur. Bu işlevler; iş analizi, insan kaynakları planlaması, işe alım süreci, oryantasyon ve eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme, iş değerlendirme, ücret yönetimi ve çalışma ilişkilerini içermektedir (Danışman, 2008).

Tüzüner (2014) işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin iki genel amaca yönelik faaliyet gösterdiğini belirtmektedir. Kendine has amaçlar olarak adlandırılan ilk amaca ilişkin faaliyetler arasında, adayları işletmeye cezbetmek, yüksek nitelikli çalışanların işte kalmalarını

sağlamak, çalışanları motive etmek, çalışanları sürekli olarak eğitmek belirtilmektedir. Genel amaçlar olarak adlandırılan ikinci grup faaliyetler içerisinde ise verimliliği ve kaliteyi artırmak, çalışma yaşamının kalitesini geliştirmek, yasal gereklere uymak, rekabet avantajı elde edecek faaliyetlerde bulunarak işletmenin nihai çıktılarına katkı sağlamak olarak özetlenmektedir. Belirtilen amaçlar bir açıdan, genel anlamda İKY işlevlerine işaret etmektedir.

Herhangi bir örgütte İKY departmanı denildiğinde akla gelen, söz konusu amaçların etkin şekilde yerine getirilmesine yönelik faaliyetlerdir. Bu kapsamda, İKY'nin kültürel ve yapısal olarak kısmen farklılaşmakla birlikte örgütlerde üstlendiği sorumlulukları şu başlıklar altında özetlemek mümkündür:

- * İş Analizi,
- * İnsan Kaynakları Planlaması,
- * Personel Temini ve Seçimi,
- * Oryantasyon (İşe alıştırma),
- * Eğitim ve Geliştirme,
- * Kariyer Planlama,
- * Performans Değerleme,
- * Ücret yönetimi,
- * Çalışma ilişkileri.

İş Analizi; işlerin içeriği, işgücü gereklilikleri ve yapıldığı ortam ile ilgili sistematik bilgilerin toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Mathis ve Jackson, 1999). İş Analizi çalışması, işletmede diğer bütün insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başlangıç noktasını ve temelini oluşturur (Robertson ve Smith, 2001; Dessler, 2003). İş analizinde elde edilen bilgilerle öncelikli olarak iş ortamında görev yetki ve sorumluluklar ile çalışma koşullarının tanımlandığı “iş tanımları” elde edilir. Yine iş analizi kapsamında elde edilen bilgiler, insan kaynakları planlamasında, iş başvurularının toplanmasında, işe alım sürecinde, performans standartlarının belirlenmesinde, iş değerlendirme ve ücret ayarlamalarında kullanılır (Danışman, 2008).

İş Analizi çalışmasını insan kaynakları planlaması takip eder. İnsan kaynakları planlaması, örgütün stratejik amaçları ile insan kaynakları arasında uyumu sağlamak için gerekli bir faaliyettir (Dubois ve Rothwell, 2004). İnsan Kaynakları planlaması sürecinde, ihtiyaç duyulan zaman ve yerde gerekli sayıda ve nitelikte personeli sağlayabilmek için örgütün insan kaynağı gerekleri sistematik bir şekilde gözden geçirilir. Geleceğe yönelik bir süreçtir ve gelecekteki işgücü açıklarının önceden belirlenmesini ve bunlar için doğru kişilerin tespit edilmesini sağlar. (Danışman, 2008). İnsan kaynakları planlaması sonucunda personel fazlalığı var ise, bunun için değişik şekillerde önlemler alınabilir. Bu önlemler, erken emeklilik programları, çalışma saatlerinin azaltılması vb. şekillerde olabilir. Personel açığı olması uygulamada en yaygın olan durumdur. Böyle bir durumda, personel açığının öncelikle firma içinden mi yoksa firma dışından mı karşılanacağı personel politikası olarak kararlaştırılmalıdır (Danışman, 2008). İnsan kaynakları planlaması kısa, orta ve uzun dönemli olarak hazırlanabilecektir. Üç yıl ve üzeri insan kaynakları planları uzun dönemli, 1-3 yıl arası orta dönemli ve bir yıllık dilim içinde yapılan insan kaynakları planlaması da kısa dönemli olarak nitelendirilebilecektir. İnsan kaynakları planlamasının dönemsel özelliği, firmaların vizyonuna ve stratejik hedefine bağlıdır. Bunun yanında insan kaynakları planlarının kapsadığı dönem, bir firmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne derece yoğun uygulandığı hakkında da bir fikir verebilecektir. Doğal olarak uzun dönemli insan kaynakları planlaması yapan firmalarda insan kaynakları uygulamaları daha iyi adapte edilmiş ve benimsenmiş olabilecektir (Danışman, 2008).

Personel bulma (Temin) ve seçme, örgüte nitelikli insanların kazandırılmasıdır. Etkin bir teminde önemli olan uygun nitelikte ve yeterli sayıda kişinin boş pozisyonlar için doğru zamanda firmaya başvuru yapmasını sağlamaktır (Noe vd., 2006). Temin, insan kaynakları planlaması ile personel seçim süreci arasında bir köprü gibi düşünülebilir. İnsan kaynakları planlama süreci sonucunda belirlenen iş açıkları için doğru personelin seçilebilmesi, firmaya uygun adayların başvurmasına bağlıdır. Temin için yararlanılabilecek kaynaklar arasında, gazeteler, internet, üniversiteler, Türkiye İş Kurumu ve özel istihdam büroları ya da insan kaynakları danışmanlık firmaları yer almaktadır. Ayrıca, firma sahip ve yöneticilerinin yakınları ile mevcut çalışanların tavsiyeleri de personel ve işe alma sürecinde geçerli ve etkili bir yol olabilmektedir (Arthur Andersen, 2000).

Personel seçim süreci, belirli bir pozisyon için başvuran adaylar arasında en uygun olanının belirlenmesi ve işe yerleştirilmesi için yürütülen çalışmalardır (Danışman, 2008). Personel seçim sürecinde, iş gerekleri ile aday nitelikleri karşılaştırılır; karşılaştırma sonucunda uyumun en iyi olduğu aday tercih edilir. Burada önemli olan, karşılaştırmanın hangi ölçütlere göre

yapıldığıdır. Karşılaştırmada kullanılan ölçütler ve bu ölçütlerin nasıl anlaşılmasına çalışıldığı örgütlerde personel seçim sürecinin etkinliği hakkında bir fikir verecektir. En doğru adayın bulunması için çok sayıda ölçüt kullanılabilir. Bu ölçütler rasyonel temele dayandığı gibi bazen subjektif hususlara hatta zaman zaman işle ilgili olmayan hususlara da dayanabilmektedir (Danışman, 2008). Rasyonel ölçütler daha çok işin gerekleri ve firma-aday arasındaki uyum üzerinde odaklanır. Örneğin, adayın eğitim durumu, işi yapabilme becerisi ve potansiyeli, sorun çözme yeteneği, takım çalışmasına yatkınlığı, iletişim becerisi ve iş tecrübesi gibi hususlar rasyonel ölçütler arasında sıralanabilir. Rasyonel ölçütler dışında, adayın firma kültürüne ne kadar adapte olabileceğini değerlendirmeyi amaçlayan ölçütler yoluyla; adayın firmayı benimseyip benimsemeyeceği, firmadaki iş yapılış tarzına uyum sağlayıp sağlayamayacağı ve mevcut çalışanlar ile uyumlu çalışıp çalışmayacağı anlaşılır (Danışman, 2008). Her iki ölçüte ilişkin değerlendirmeler, iş testleri, kişilik testleri, yetenek testleri ve mesleki testler yoluyla yapılabilir. İşe alım kararı genellikle mülakat sonucunda verilmektedir. Mülakatlar, amacına yapılış şekline ve katılımcı aday sayısına göre çeşitli şekillerde yapılabilir. Bunlar genel olarak birebir mülakat, sıralı mülakat, panel mülakatı ve değerlendirme merkezi şeklinde olabilmektedir (Danışman, 2008). Bir işletmede iş görüşmesi sırasında, hangi mülakat çeşidinin uygulandığı iş görüşmesinin etkinliği hakkında bir fikir verebilecektir. Basit bir yöntem olan birebir mülakata nazaran adayların uygunluk açısından daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak panel mülakatı ve değerlendirme merkezinin kullanıldığı durumlarda, iş görüşmesinin etkinliği daha yüksek olabilecektir (Danışman, 2008).

İşe alınan personelin firmaya adaptasyonunu hızlandırmak için oryantasyon olarak ifade edilen işe alıştırma eğitimi gerekmektedir (Danışman, 2008). Oryantasyon programları, kurumsal bağlılığı, iş tatminini ve örgütsel uyumu artırırken, personel devir hızını azaltabilmektedir.

Her işletmede personelin bilgi ve becerisini geliştirmek için eğitim ve geliştirme uygulamalarından istifade edilmesi gerekmektedir. Eğitim bir nevi firma için geleceğe yatırımdır. Eğitim yoluyla firmalar personellerinin eksikliklerini gidererek değişen çevre koşullarına karşı sürekli dinamik kalabilirler. Eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için uygulanan eğitim programlarının ne derece etkin olduğunun anlaşılabilmesi için eğitim süreci sonunda eğitimin değerlendirilmesi gerekir. Eğitimin etkinliğini değerlendirebilmek için eğitim öncesi ve sonrası testler uygulanabileceği gibi basit bir şekilde sadece eğitim sonu katılımcı değerlendirmeleri ve eğitimci görüşlerine de başvurulabilir (Danışman, 2008).

Bir tarafta boşalacak pozisyonlar için hazır personelin bulunmasını sağlayacak, diğer tarafta bireylerin hedefledikleri ilerlemeyi sağlamalarına yardımcı olacak kariyer planlamasına ihtiyaç vardır. Kariyer planlamasının sağlıklı bir şekilde yapıldığı bir işletmede, örgütün gelecekteki iş açıklarının firma içinden terfi ve transfer yoluyla giderilebilmesi mümkün olacakken, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatmin düzeyleri ile motivasyonları yüksek olacak ve dolayısıyla personel devir hızı düşük olacaktır (Osterman, 1987). Kariyer yollarının ne derece belirgin olduğu, çalışanlara ne derece fırsat eşitliği sağlandığı, firmada ne derece kariyer danışmanlığı yapıldığı, kariyer hedeflerinin ne derece cazip olduğu ve çalışanların katılımının ne derece mümkün olduğu gibi hususlar da kariyer planlamasının etkinliğinde önemli ve belirleyici olabilecektir (Danışman, 2008).

Performans değerlendirme, işletmelerde bireysel performansın tanımlanması, gözlemlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Cardy ve Dobbins, 1994). Çalışanlar arasındaki performans farkını bir şekilde tespit edip kayda geçirerek bunları yönetsel ve örgütsel kararlarda dikkate almak, insan kaynağından etkin yararlanabilme açısından önem arz eder (Danışman, 2008). Performans farklılıklarının doğru ve nesnel bir şekilde ortaya konulamaması iş ortamında adaletsizlik algısına sebebiyet verebilecek ve zamanla yönetime karşı güvensizliğe de yol açabilecektir. Bir firmada performans değerlemenin etkinliği büyük ölçüde nasıl uygulandığına bağlıdır. Performans değerlemenin büyük ölçüde kimler tarafından nasıl yapıldığı, değerlemede hangi ölçütlerin kullanıldığı ve performans değerlendirme sonuçlarının hangi yönetsel ve örgütsel kararlar da kullanıldığı son derece önemlidir (Danışman, 2008).

Performans değerlemenin nasılına ilişkin yetkinlik bazlı değerlendirme ya da davranış bazlı değerlendirme sıklıkla kullanılan iki yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilik ve liderlik becerisi, iletişim becerisi, takım çalışmasına yatkınlık, analitik düşünme, inisiyatif kullanıp sorumluluk üstlenebilme, yenilikçilik, başarı odaklı olma ve müşteri odaklı olma gibi işte başarılı olmak için bilgi ve beceri gerektiren nitelikler yetkinlikleri oluşturur. Davranış odaklı ölçütler, bazen işle ilgili olabileceği gibi bazen doğrudan işle ilgili değil ama iş ortamının düzeni ya da kurumsal kültür açısından önemli görülen unsurlardan oluşabilir. Örneğin işyeri disiplin ve kurallarına uyma, amirlere saygı ve itaat, kurumsal değerlere bağlılık, özveri ve fedakârlık gösterme davranış odaklı performans değerlendirme ölçütleri arasında yer alabilir (Danışman, 2008). Performans değerlemede etkili sonuç alabilmek için iş gruplarına ya da yönetim kademelerine göre farklı ölçütler kullanmak gerekebilir.

Performans değerlemede geleneksel olarak en yaygın uygulama çalışanların bir st amiri tarafından değerlendirilmesidir (Bingöl, 2013). Performans değerlemeyi daha nesnel ve daha gerçekçi bir şekilde uygulamak isteyen işletmelerde, değerlemeye, st amirlerin yanında çalışanı ve iş yapış şeklini yakından gözlemleyebilecek kişiler de dâhil edilmektedir. Böylelikle, alışanların performansı ile ilgili çok yönlü bir değerlendirme yapılarak tek taraflı değerlemede ortaya çıkabilecek öznellik, sübjektiflik ve bireysel n yargı gibi muhtemel olumsuzluklar minimize edilebilecek ve daha kapsamlı bir değerleme ile daha doğru sonuçlar alınabilecektir (Danışman, 2008). Değerleme sonuçlarının çalışanlara ne derece iletileceği bir başka önemli husustur. Son yıllarda değerleyicinin değerlendirilen ile karşılıklı oturarak değerlendirme yaptığı uygulama yaygınlık kazanmaktadır. Bununla birlikte özellikle çalışanlar ile yöneticiler arasında belli bir mesafenin olduğu ve iletişimin açık bir şekilde kurulamadığı işletmelerde bu fayda sağlamayabilecektir. Bazen performans değerleme, değerlendirilen ile birlikte yapılmak yerine çalışanlar sadece sonuçlar hakkında bilgilendirilebilmektedir. Değerleme sonuçlarının çalışanlar ile hiç paylaşılmaması ya da paylaşılsa da itiraza yer verilmemesi uygulamada görülmektedir. Bunun en büyük dezavantajı, değerlendirilen kişi değerlemenin neye göre nasıl yapıldığını bilemeyeceğinden kendisinden ne beklendiğinin de farkında olamayacaktır (Danışman, 2008). Değerleme periyodu ve değerlemenin takımca mı bireysel mi yapılacağı performans değerlemede dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır.

cret yönetimi nitelikli personeli firmaya çeken ve bunların firmada kalmasını sağlayan en önemli faktördür. Çalışanların yaptıkları işin ve gösterdikleri çabanın ekonomik karşılığı olarak tanımlanır. Belli bir denge ve adaletin sağlanması çok önemlidir ücret yetersizliği ve dengesizliği işletme içinde demotive edici bir faktördür. Dengesiz ya da yetersiz olduğunda çalışanların başka faktörlerle motive edebilmek güç olacaktır (Herzberg, 1966). cret belirlemede farklı dayanaklar esas alınabilir. cret, doğrudan iş esas alınarak belirlenebileceği gibi kişiye göre de tespit edilebilir. Kişiye göre tespit edilen ücrette kişinin ne yaptığından çok ne tür bilgi, yetenek ve niteliklere sahip olduğu önemlidir. Kişiye göre ücret özellikle, dinamik bir rekabet ortamında esnek yapılı işletmelerde daha etkili olabilecektir (Lawler, 1991) İşe göre ücret, özellikle ilgili başarı çıktılarını tespit etmenin zor olduğu ve işlerin nispeten rutin ve standart olduğu durumlarda daha etkilidir. Bu sebeple, bürokratik yapının yerleşik olduğu örgütlerde işe göre ücret daha yaygın olabilir (Mahoney, 1991). İşlerin rgtsel etkinliğe katkılarını ve birbirlerine göre önem derecelerini tespit etmek için en iyi yöntem iş değerlemesidir (Danışman, 2008). Ücretler genelde ya maaş olarak ya da maaşın yanında prim de ilave edilerek ödenmektedir. Maaş, genel olarak hizmet karşılığı ödenen aylık ücret olarak

tanımlanmaktadır. Prim, çalışanlara performansları karşılığı yapılan ödemeleri ifade etmektedir. Maaşta esas olan zaman iken, prim ödemelerinde önemli olan husus, çeşitli ölçülere göre önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşılabilmesidir (Danışman, 2008).

Çalışma ilişkileri, genel olarak karar mekanizmalarına katılım, iletişim vb. yöntemlerle çalışanların moral ve motivasyonlarını artırarak iş ortamında yönetim ile çalışanlar arasında pozitif bir atmosfer oluşmasını sağlamaktadır. Çalışma ilişkilerini geliştirmek için değişik yollar mevcuttur. İlk yol çalışanların yönetim sürecine katılımını sağlamak olabilecektir. Çalışanları yönetim sürecine katmanın en basit şekli, şikayet kutusu aracılığı ile çalışanların firmadaki uygulamalar ile ilgili önerileri ile beklenti ve sorunlarının bilinmesini sağlamaktır. Yönetim sürecine katılım, verimliliği, iş tatmini ve performansı arttırdığı yönünde güçlü görüş ve bulgular olduğu belirtilmektedir (Pfeffer, 1994; Wagner 1994). Bağımsız proje grupları oluşturmak ya da çalışanların doğrudan karar mekanizmaları içinde yer almalarını sağlamak da bir başka yoldur (Danışman, 2008:45). İlave olarak;

- İş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi programlarla çalışanların gelişimlerinin sağlanması,
- Çalışanların örgüt amaçları ve stratejileri ile elde edilen örgütsel sonuçlar hakkında bilgilendirilmeleri,
- Çalışanlara yapmış oldukları işlerle ilgili inisiyatif kullanma olanağı sağlanması,
- Çalışanların yöneticiler ile fikirlerini rahat bir şekilde paylaşabilecekleri bir kültür ile açık bir iletişim ortamı oluşturulması,
- Çalışanların firma olanaklarından eşit ve adil bir şekilde yararlanabilmelerinin sağlanması,
- Çalışanlara yasaların gerektirdiği şartların ötesinde sosyal olanaklar sağlanması,
- İş güvenliği açısından gerekli tedbir ve önlemlerin alınarak ve iş güvenliği gereklerini uygulayarak çalışanlar için güvenli bir iş ortamının oluşturulması,
- Personel tutum ve memnuniyet anketi uygulanarak çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizliklerinin tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması da çalışma ilişkilerinin gelişmesine önemli katkılarda bulunabilir.

2.1.2. Türkiye Bağlamında İKY İşlevleri

Türkiye’de son 20 yıl içerisinde ulusal düzeyde İnsan Kaynakları Yönetimi işlev ve uygulamalarının geniş çaplı belirlenmeye çalışıldığı üç çalışmaya rast gelinmiştir. Bunlardan ilki *Arthur Andersen (2000)* çalışması ikincisi *Danışman (2008)* tarafından 107 işletme düzeyinde yürütülen İnsan Kaynakları çalışması, sonuncusu ise Demirkaya (2015) tarafından yürütülen çalışmadır. Söz konusu üç çalışma içerisinde özellikle Danışman (2008)’in çalışması, hem önceki çalışma sonuçlarına yer vermesi hem de son on yıllık dönemdeki değişiklikleri içermesi açısından ayrı bir öneme sahiptir. Ulusal düzeyde İK işlevlerinin değerlendirilmesinde Danışman (2008) ve Aycan (2005)’in çalışmaları esas alınmıştır. Bu kapsamda bu bölümde ilk olarak Danışman (2008)’in sonrasında ise Aycan (2005)’in çalışma sonuçlarına değinilecektir.

Danışman (2008) çalışmasının ilk aşamasında, ulusal düzeyde İK birimlerinin varlığı ve önemini sorgulanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre Türkiye’deki firmaların %90’da insan kaynakları ya da personel yönetim biriminin bulunduğu belirlenmiştir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü vb. adla kurulmuş bulunan ayrı bölüme sahip işletme oranı %57’dir. %24 oranında firma “Personel Müdürlüğü” olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan, İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin firma içinde ne kadar önemsendiğinin ortaya konulması için, birimin kime bağlı olduğu araştırılmış ve doğrudan genel müdüre bağlı olan İK biriminin %64 düzeyinde olduğu görülmüştür. İK faaliyetlerinin ne kadar kapsamlı yürütüldüğünü anlamak için ise birimde kaç personelin çalıştığı sorgulanmış, genelde 1-8 personelin birimde çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. İK biriminin konumunu ve önemini anlamak için üç sorulu anket uygulanmış ve alınan yanıtlar doğrultusunda bütün firmalarda insan kaynakları yönetiminin yüksek düzeyde önemli ve etkin görüldüğü ve ayrıca insan kaynakları yönetimi biriminin önemli meselelerde üst yönetimle birlikte çalışma düzeyinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın müteakip aşamasında ulusal düzeyde İK işlev ve uygulamalarının neler olduğu ve bunların yaygınlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda evrensel düzeydeki işlev ve uygulamaların tamamının firmaların %80’inden fazlasında yürütüldüğü tespit edilmiştir. Uygulama yoğunluğu en fazla olan faaliyetler işe alma ve yerleştirme süreci ile eğitim ve geliştirmedir. En az olanlar ise, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ücret değerlemedir. Tablo-1 İK işlev ve uygulamalarına yönelik araştırma sonuçlarını özetlemektedir.

Tablo 1: İKY Faaliyetlerinin Yaygınlığı

<i>Faaliyetler</i>	<i>Oran (%)</i>
Özlük işlemleri	98
Bordro Hazırlama	98

İş Analizi ve Tasarımı	82
İK/Kadro Planlaması	91
İşe Alma ve Yerleştirme	96
Oryantasyon	87
Eğitim ve Geliştirme	94
Kariyer Planlama	81
Performans Değerleme	83
İş Değerleme	83
Ücret Yönetimi	84
Endüstriyel ilişkiler	86
İş sağlığı ve güvenliği	93
Yemek ve temizlik	89
Servis/Ulaşım	84

Kaynak: Danışman (2008:64)

Çalışmanın diğer bir aşamasında ise, İKY'nin işletme bünyesindeki amaçları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre İKY'nin en önemli görülen amaçları nitelikli insan kaynağı kazandırmak (temin) ve temin edilen nitelikli personeli işletmede tutmaktır. Araştırmaya konu olan diğer amaçlar olan “verimliliği artırmak”, personel motivasyonunu ve iş doyumunu artırmak” ve “iş yaşam kalitesini geliştirmek” ciddi düzeyde olmasa da nispeten daha düşük önceliğe sahip görünmektedir.

Ulusal düzeyde İKY işlevlerine yönelik diğer dikkate değer araştırma Aycan (2005)'in çalışmasıdır. Birçok çalışmada Türk İK uygulamalarının, İKY'nin bir disiplin olarak ortaya çıktığı Kuzey Amerika ve Avrupa'dan farklılıklar içerdiği belirtilmektedir (Hofstede, 2001; House, 2008). Uygulamadaki farklılıkların bu çalışmanın ana sorununu oluşturan ölçme ve değerlendirmede de farklılıklara sebep olacağı değerlendirilmektedir. Zira ölçme ve değerlendirme, yönetimin bir fonksiyonudur ve diğer fonksiyonlardaki farklılık bu fonksiyon için de geçerlidir.

Öte yandan, İKY'ye yönelik iş uygulamalarındaki bahse konu farklılıkların yalnızca kültürel farklılıklara dayanmadığı, yapısal unsurların da farklılıkların bir diğer sebebi olduğu Aycan (2005)'in çalışmasında belirtilmektedir. Aycan (2005) çalışmasında, İKY uygulamalarına kültür ve kurumsal/yapısal faktörlerin etkisini geniş çaplı bir yazın taraması ile kuramsal olarak incelemiş ve söz konusu iki başlığın İKY uygulamalarına etkisine yönelik bulgulara ulaşmıştır. Ona göre İKY uygulamaları yalnızca kültürel farklılıklardan etkilenmemekte, aynı zamanda kurumsal/yapısal unsurlar da İKY uygulamalarında farklılıklara sebep olmaktadır. Bu durumu bir örnek ile açıklamak gerekirse, daha yumuşak temin ve seçim uygulamalarına odaklanması beklenen herhangi bir kültür içinde, farklı büyüklük, yaş, sahiplik özelliği ve kanunlara tabi örgütlerin temin ve seçim süreçlerini katı kurallar ile yönetebileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda, Aycan'ın temel İK işlevlerine yönelik bulguları Tablo 2 ve 3'de sunulmuştur.

Tablo 2: Kültürel Farklılıkların İKY uygulamalarına Etkisi

İKY İşlevleri	(1nci Grup)	(2nci Grup)
	Eril, Evrenselci, performans odaklı ve belirsizlikte kaçınması düşük olan toplumlar (Örnek: ABD)	Toplulukçu, Güç Mesafesi yüksek, Dişil ve performans odaklılığı düşük, belirsizlikten kaçınması yüksek toplumlar (Örnek: Türkiye)
Temin ve Seçim	Temin ve seçim faaliyeti katı ölçütler (işle ilgili bilgi, beceri seviyesi, yetkinliği, teknik ve bilişsel yeteneği) dikkate alınarak yapılır.	Temin ve seçim faaliyetlerinde yumuşak ölçütler (bireyler arası ilişkiler, sosyal sınıf, statü vb.) dikkate alınır.
	Dışarıdan temin içeriden temine tercih edilir.	İçerden temin dışarıdan temine tercih edilir.
	Temin kaynakları ve yöntemleri daha resmi ve yapılandırılmıştır.	Temin yöntem ve kaynakları daha gayri resmi ve ağ-tabanlıdır.
	Seçim yöntemleri standart hale getirilmiştir.	Seçim yöntemleri standart değildir ve seçim yüz-yüze etkileşime bağlıdır.
Performans Değerleme	Görev ilişkili yetkinlikler bireylerarası ilişki yönetimine yönelik yetkinliklere tercih edilir.	Bireylerarası ilişki yönetimine yönelik yetkinlikler, görev ilişkili yetkinliklere tercih edilir.
	Farklı kaynaklardan beslenen, çalışanların objektif ölçütlerle değerlendirmesini esas alan standart bir form kullanılır ve sistematik şekilde yılda bir-iki defa değerlendirme yapılır.	Amirler, astlarının değerlendirmesini kendileri üzerinde bıraktıkları izlenimi esas alarak yapar. Yukarıdan aşağıya tüm amirler astları aynı esaslar ile sistematik olmayan şekilde değerlendirir.
	Alınan ve verilen geri beslemenin hem birey hem de grup bazında yapılması tercih edilir. Bireyler kendilerine performanslarına ilişkin geri besleme yapılmasını talep ederler. Geri besleme doğrudan ve direkt yöntem tercih edilir.	Alınan ve verilen geri beslemenin bireyden çok gruba yapılması tercih edilir. Çalışanlar pozitif ya da negatif geri besleme almaktan kaçınır. Dolaylı geri besleme, doğrudan geri beslemeye tercih edilir.
Eğitim ve Geliştirme	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırım yüksektir.	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırım düşüktür.
	Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak hesaplanır ve eğitim ihtiyaç analizi birlikte bütün olarak yürütülür.	Eğitime seçim yalnızca bireysel performansa dayalı değildir, aynı zamanda grup performansına da bakılır. Eğitim ihtiyaç analizi ayrı şekilde yürütülür.
	etkileşimli, katılımcı ve bilgisayar tabanlı eğitimler yöneticiler tarafından uygulanan rol modeli, işte eğitim ve kurum içi eğitim yöntemlerine tercih edilir.	Yöneticiler tarafından rol modeli, işte eğitim ve kurum içi eğitim yöntemleri, etkileşimli, katılımcı ve bilgisayar tabanlı eğitimlere tercih edilir.
İş Analizi	İş tanım ve özellikleri amirlerin rehberliğine bırakılmıştır.	İş tanımları ve özellikleri detaylı, sınırlı şekilde tanımlı ve uzun vadeli.
	İş analizinde analiz birimi bireylerdir.	İş analizinde analiz birimi çalışma gruplarıdır.
	İş analizi sürecine çalışanların doğrudan katılımı söz konusudur. Görevler, sorumluluklar ve çalışanların sahip olmaları gereken yetkinlikler sistematik tanımlanır.	İş analizi sürecine çalışanların doğrudan katılımı pek muhtemel değildir. Bunun yerine, amirler ve yöneticiler görevleri, sorumlulukları ve çalışanların sahip olmaları gereken yetkinlikleri tanımlar.
İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Gelişimi	İnsan kaynakları planlaması ve kariyer gelişiminde uzun vadeli, sistematik ve rasyonel esaslı bir süreç işletilir. Katılımcı bir şekilde İK planlaması yapılır.	İnsan kaynakları planlaması ve kariyer gelişimi ya yoktur ya da çok esnek olarak yapılır.
	Yalnızca liyakata dayalı terfi söz konusudur. Örgütsel performansa katkı düzeyi terfi de ön plana çıkar.	Terfi kararlarının verilmesinde grup üyesi olmak önemlidir. Aynı zamanda, terfide, kıdemlilik, bağlılık ve amirler ile yakın ilişki ön plana çıkar.
Ücret ve Tazminat	Ücret ve tazminat sistemi resmi, nesnel ve sistematik değerlendirmeler üzerine inşa edilir.	Ücretlerdeki farklılıklar, üst yönetimin öznel değerlendirmeleri üzerine inşa edilir. Bu kültürde, işten ziyade çalışanlar ücret ve tazminat değerlendirmesine esas oluşturur.
	Ücret ve tazminatlar performansa bağlıdır.	Ücret ve tazminatın performansa bağlılığı düşüktür. Kıdem ve yüksek düzey yöneticiler ile bireyler arası ilişkiler tazminat ve ödülle pozitif ilişki içindedir.
	Eşitlik prensibine dayalı bireysel ödüller daha fazla değer görür.	Grup temellidir ve tanıma ve parasal olmayan ödüller daha fazla değer görür. Aynı zamanda güç mesafesi ile kar paylaşım planları negatif ilişkilidir.

İKY İşlevleri	(1nci Grup) Eril, Evrenselci, performans odaklı ve belirsizlikte kaçınması düşük olan toplumlar (Örnek: ABD)	(2nci Grup) Toplulukçu, Güç Mesafesi yüksek, Dişil ve performans odaklılığı düşük, belirsizlikten kaçınması yüksek toplumlar (Örnek: Türkiye)
	Sosyal destekten ziyade parasal tazminatlar ön plana çıkar.	Çalışanlara refah artırıcı sosyal destekler daha fazla rağbet görür. Aynı zamanda, çocuk-bakımı, doğum izni ve kariyere ara vermeyi kolaylaştırıcı programlar tercih edilir.

Kaynak: Aycan (2005) çalışmasından istifa ile yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3: Yapısal/Kurumsal Farklılıkların İKY Uygulamalarına Etkisi

	Yapısal/Kurumsal Özellik	İKY Uygulaması
Temin ve Seçim	Bütçe kısıtlamaları olan örgütlerde	İçeriden temin tercih edilir.
	Sendikal baskılar ve işgücü piyasasında yetenek kıtlığı	İçeriden temin tercih edilir.
	Yaratıcılık ve teknolojik karmaşıklığı içinde barındıran uzmanlık gerektiren sektörler	Temin ve seçimde katı kriterler
	Büyük örgütler	Temin ve seçimde katı kriterler
	Çalışanlara fırsat eşitliği sunan kanunların bulunduğu ülkeler	Resmi, yapılandırılmış ve geniş çaplı temin süreçleri
	Büyük örgütler	Resmi, yapılandırılmış ve geniş çaplı temin süreçleri
Performans Değerleme	Kamu idareleri ve büyük örgütler	Temin ve seçimde standart ve doğrudan işe yönelik yöntemler
	Özel sektörde ve gelişmiş teknoloji üreten işletmelerde	Performans kriterleri açık ve anlaşılır tanımlanır ve oldukça dar çerçevelidir.
	Yaratıcılık gerektiren işletmelerde	Performans kriterleri daha geniş ve süreç odaklı tanımlanır.
	Hizmet sektörü ya da takım temelli çalışma ortamlarında	Yumuşak ölçütler (bireyler arası ilişkilere yönelik yetkinlikler, bağlılık vb.)
	Hizmet sektöründeki örgütlerde	Çalışan performansının değerlendirilmesinde birden fazla kaynaktan istifade eder.
	Bilgi teknolojileri temelli örgütlerde	Çalışan performansının değerlendirilmesinde tek kaynaktan istifade eder.
Eğitim ve Geliştirme	Büyük örgütlerde	Performans değerlendirme resmi ve periyodik yapılır.
	Küçük örgütlerde	Performans değerlendirme daha az resmi ve arada sırada yapılır.
	Büyük örgütlerde	Eğitim ve geliştirmeye daha fazla yatırım yapılır.
	Küçük örgütlerde	Eğitim ve geliştirmeye daha az yatırım yapılır.
İş Analizi	Bilgi teknolojileri temelli işletmeler	Geniş çaplı, sürekli ve etkileşimli eğitimleri tercih eder.
	İşgücü yetenekleri sınırlı olan ülkeler	Rekabetçi olabilmek ve en iyiyi temin edebilmek için eğitim ve geliştirmeye daha fazla yatırım yaparlar.
	Büyük örgütler,	İş tanımları ve özellikleri ayrıntılı tanımlanır.
İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Gelişimi	Küçük örgütler	İş tanımları ve özellikleri geneldir.
	Proje ya da takım tabanlı örgütler	Çalışanlar için spesifik ve sabit görev tanımlarına gidilmez.
	Dış çevre bağlamının, yüksek sosyoekonomik ve politik çalkantının ve düşük nitelikli işgücünün olduğu örgütler	İK planlaması kısa vadelidir.
	Özel sektör örgütleri	İK planlaması işletme ihtiyaçları olduğunda ortaya çıkar.
	Kamu sektörü	İK planlaması sosyal ihtiyaçlardan bağımsızdır ve zorunludur.

	Sendikal baskının bulunduğu örgütler	Kıdem tabanlı terfi ve kariyer gelişimi söz konusudur.
Ücret ve Tazminat	Nitelikli personel çalıştıran örgütler	Performans temelli maddi ödüllendirme programları etkilidir.
	Sendikal baskıların olduğu örgütler	Performans temelli maddi ödüllendirme programları bulunmaz.
	Küçük örgütler	Övgü tarzında içsel tarzda ödüller
	Büyük örgütler	Parasal dışsal ödüller
	Takım temelli çalışanların olduğu örgütler	Ödüller bireylerden ziyade takımlara verilir
	Yaratıcılık gerektiren işler ve sendikal baskıların olduğu örgütler	İş güvencesi planları yaygındır.
	İş kanunlarının ve nitelikli iş gücünün olduğu örgüt	Çalışanların ücret ve sosyal haklar belirlenir.

Kaynak: Aycan (2005) çalışmasından istifade ile yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aycan (2005), büyüklük, endüstri tipi, iş ya da sahiplik statüsü gibi özelliklerin kurumsal çevreye göre İKY uygulamaları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, örgütler büyüdükçe ve karmaşık teknolojilere bağımlı hale geldikçe, İKY uygulamaları daha standart hale gelmekte, daha detaylı yapılandırılmaktadır. Bu sebeple, bu tür örgütlerde kültürel etkilerin İKY üzerindeki etkisi daha zayıf olarak değerlendirilmektedir. Aycan (2005), kültürün İKY uygulamaları üzerindeki etkisinin karmaşık teknoloji kullanan büyük örgütler ya da kamu kurumları/çok uluslu işletmelerde, diğer örgüt tiplerine göre (hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük örgütler) daha az olabileceğini savunmaktadır.

Aycan (2005)'ın bulguları çerçevesinde İK uygulamalarının yalnızca kültürel farklılıklardan etkilendiğini söylemek hatalı olabilecektir. Ulusal askeri bağlam örgüt yapısına bağlı olarak, birçok İK uygulaması, hem 1'inci grup olarak nitelendirilen (**Eril, Evrenselci, performans odaklı ve belirsizlikte kaçınması düşük olan toplumlar, ABD örneği gibi**) toplumsal kültürüne has özellikler göstermekte hem de Türk kültürel özelliklerine yakın görünen 2'nci grup (**Toplulukçu, Güç Mesafesi yüksek, Dişil ve performans odaklılığı düşük, belirsizlikten kaçınması yüksek toplumlar**)'dan izler taşımaktadır. Bu açıdan Aycan (2005)'ın da belirttiği gibi Hofstede (2001) çalışmasında belirtilen kültürel özelliklere sahip ulusal İKY uygulamaları, yapısal/kurumsal özellikler de dikkate alındığında değişebilmektedir. Bu kapsamda, askeri örgüt bağlamında İKY performansının ölçme ve değerlendirmesine odaklanan bu çalışmada da yalnızca Türk toplumuna has kültürel özellikleri dikkate almak hatalı sonuçlara sebep olabilecektir. TSK'nın, Türk toplumu bağlamındaki kültürel özelliklerinin yanı sıra, yapısal/kurumsal olarak geniş çaplı, büyük bir askeri kamu kurumu oluşunun da göz önüne alınması gerekmektedir. Bu sebeple çalışmanın müteakip bölümünde bir askeri kamu kurumu olarak TSK'deki iş uygulamalarının diğer örgüt türlerinden farklılaşan yönlerine değinilmiş ve İKY uygulamaları açısından farklılaştığı hususlar belirlenmeye çalışılmıştır.

2.1.3. Askeri Bağlamda İKY İşlevleri

2.1.3.1. Kamu/Askeri-Özel Sektör Örgütleri Arasındaki Yapısal Farklılıklar

İKY yönetim fonksiyonlarından biri olarak ifade edilmektedir. Bu kısımda amaçlanan kamu/özel sektör örgütleri arasındaki yapısal farklılıkları değerlendirmek, bu farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan İKY farklılıklarını tartışmak ve araştırma sorusunu etkileyen yönlerini ele almaktır. Bu sebeple, takip eden kısımda öncelikle kamu/askeri örgütler ile özel sektör örgütleri arasındaki yapısal farklılıklar değerlendirilmiş, sonrasında ise bir yönetim fonksiyonu olarak İKY farklılıkları üzerinde durularak askeri örgüt bağlamındaki İKY işlevleri ve bunların özel sektör örgütlerinden ayrılan yönleri yazın ve konuya ilişkin ana/alt mevzuattan istifade edilerek ortaya konulmuştur.

Yazında İK ölçüm ve değerlendirmesine yönelik yapılan çalışmaların büyük bölümü kâr amaçlı işletme tiplerine yöneliktir. Ancak hem örgüt yapısı hem de İK işlevleri itibarıyla askeri örgütler, kamu örgütleri ve özel sektör arasında başta hedef ve amaçlar olmak üzere önemli farklılıkların bulunduğu bilinmektedir. İK ölçüm ve değerlendirmesinin dayandırılacağı strateji haritasının oluşturulmasından önce bu farklılıkların belirlenmesi ve İK sonuçlarının bu kapsamda değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Bu sebeple bu bölümde, öncelikle özel sektör örgütler, kamu örgütleri ve askeri örgütler arasındaki farklılıklara değinilmiş, sonrasında belirlenen farklılıklar bağlamında askeri örgüt İKY uygulamalarının nasıl şekillendiği belirtilmiştir.

TSK, kanunlar ile kendisine tevdi edilen görevleri yapmakla mükellef bir kamu kurumudur. Kamu örgütlerinde sivil işletmelerden farklı olarak kamu yararı göz önüne alınır. Bozkurt vd., (1998:132-133) kamu yararını;

“Kamu yönetiminin eylem ve işlemlerinde yöneldiği ve toplumun bir kesiminin ya da tümünün yararını kollamaya dönük, temel ve genel hedef” olarak tanımlamaktadır.

Kamu yararı açısından herhangi bir hizmete bakıldığında, kişisel fayda yerine ortak fayda ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla kamu örgütlerinin müşterilerinin (vatandaşlar) memnuniyeti ya da aldıkları hizmetin kalitesi açısından konuya bakıldığında, her bir müşteriyi başlı başına memnun etmekten ziyade ortak bir memnuniyet yaratmak kamu örgütünün hedefine daha yakın görünmektedir (Yılğör, 1999).

Özel sektör örgütler, stratejilerini, hedef ve amaçları doğrultusunda ortaya koyarlar. Kâr amacı güden bu örgütlerde sıklıkla ifade edilen hedefler arasında kâr marjını artırmak, maliyet odaklı üretim yapmak, müşteri sayısını artırmak yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1995:45). Öte yandan kamu kurumlarının, kamu hizmetini azami verimlilik ile vatandaşlara sunmak ve kamu hizmeti sunumunda etkinliği artırmak genelde ifade edilen hedefleri arasındadır. Her iki grup için ifade edilen hedefler, farklı stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Kâr amaçlı işletmeler için kar maksimizasyonu öncelikli iken, kamu kurumları için maliyet, etkinlik ve etkililik ön plana çıkmaktadır (5018 S.K.).

Özel sektör örgütler yukarıda belirtilen hedeflerini, faaliyet gösterdikleri çevre şartlarına bağlı olarak belirlemektedir. Kamu kurumları ise hedef ve amaçlarını ortaya koyarken, Anayasa ve Kanun'ları esas almaktadır. Kanunlar ile verilen yetki, ilgili kamu kurumunun görevlerini açıklamaktadır. Bu görevlerin etkin, verimli ve etkili şekilde yerine getirileceği ilgili kamu kurumunun uygulayacağı stratejiye bağlı olarak değişmektedir. Askeri bağlam için de benzer bir durum geçerlidir. TSK'ne tevdi edilen görevler öncelikle Anayasa'da belirtilmektedir. Üst norm olan Anayasa'ya uyumlu olarak çıkarılan ilave Kanun'lar bu görevleri detaylandırmaktadır. İç Hizmet Kanunu başta olmak üzere ilişkili tüm Kanun'lar TSK'nın faaliyet sahalarını açıklamaktadır. TSK'dan bu faaliyetleri bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmesi ve örgüt yapısını ve teşkilatlanmasını buna uygun olarak belirlemesi, stratejik planını bu doğrultuda oluşturması beklenmektedir.

Gözlü (1996), kamu örgütleri ile özel sektör örgütler arasındaki farklılıkları amaç ve hedeflerde farklılık, dış çevreler arasında farklılık, yönetim süreçlerinde farklılık ve somutluk/soyutluk açısından farklılık olarak dört başlık altında özetlemiştir.

Kamu örgütlerinin en büyük harcama kalemleri çalışanlarıdır (Cascio ve Boudreau, 2008; Fitzenz, 2000). Otomasyon sistemlerini kullanarak çalışan sayısını azaltmayı hedefleyen kâr amaçlı işletmelerden farklı olarak kamu örgütleri, bilhassa çalışanlarının uzmanlaşma ve yetkinliklerine dayanmaktadır. Bu açıdan uzun süreli istihdam ve uzmanlaşma kamu örgütleri İKY'sinde talep edilen hususlardır (Pynes, J.,2009).

Özel sektör örgütler ile kamu örgütleri arasında bir fark da paydaşlar da ortaya çıkmaktadır. Kaplan ve Norton (1995) "Dengeli Ölçüm Yöntemi"ni paydaşlar üzerine inşa etmişlerdir. Onlara göre, işletmenin performans değerlendirmesinin yapılmasında yalnızca şirket sahiplerinin değil aynı zamanda, müşterilerin ve çalışanların görüşleri de önemlidir. Bazen bu

görüşler, işletmenin mevcut durumu hakkında finansal tablolardan daha fazlasını sunmaktadır. Dolayısıyla, işletme performansının değerlendirilmesinde yalnızca işletme sahiplerinin elde ettiği kar ya da verimlilik gibi kriterlerin dışında, işletmenin hem içeride (çalışanlar bakış açısıyla) hem de dışarıdan (müşteriler bakış açısıyla) nasıl değerlendirildiğinin de anlaşılması gerekmektedir.

Özel sektör örgütler ile kamu örgütleri arasında farklılık paydaş gruplarında da ortaya çıkmaktadır. Zira kamu örgütlerinin müşterileri vatandaşlardır. Vatandaş ile müşteri kavramları arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Özel sektör örgütler değişen piyasa koşulları çerçevesinde hedef müşteri kitlelerini değiştirme ya da bazı müşteri gruplarından vazgeçme imkânına sahiptir. Diğer bir deyişle, işletme hedef müşteri kitlesini seçebilir ya da değiştirebilir. Ancak herhangi bir kamu örgütü müşterisi olarak tanımladığımız vatandaşlarını değiştiremez. Onlara her koşul ve şartta Kanun'lar ile tanımlanmış çerçevede en iyi hizmeti sunmakla mükelleftir. Farklı bir bakış açısıyla aynı durum müşteriler için de geçerlidir. Herhangi bir işletmenin ürünlerinden istifade eden müşteri, şikâyetlerinin artması ile farklı bir işletmenin ürünlerini tercihe yönelebilir. Ancak bir vatandaş, ülkesini terk etmediği sürece başka bir devletin kamu hizmetlerinden faydalanma talebini gerçekleştiremez. Dolayısıyla, bir müşteri olarak vatandaş kamu örgütünün faaliyetlerinin etkin ya da etkili olup olmadığına bakmaksızın hizmetlerinden istifade etmeye mecburdur. Bu durumun dolaylı bir sonucu, paydaş olarak vatandaşın kamu örgütü üzerindeki etkisine yansır. Herhangi bir işletmede bir paydaş olarak müşteri örgütün performansı üzerinde etkili iken, aynı etkiye kamu örgütünün müşterisi olan vatandaş ancak kısmen (dolaylı) sahiptir. Burada kısmen (dolaylı) etkiyi şu şekilde açıklayabiliriz. Vatandaş hizmetlerinden memnun olmadığı kamu örgütünü, Kanun'lar ile kendisine tanımlanan haklar çerçevesinde şikâyet edebilir. Şikâyet süreç ve esaslarının Kanunlarda tanımlı olmaması halinde, eksik ya da hatalı hizmet alan vatandaş bu hususu ancak teklifle ilgili kamu örgütünün idarecilerine iletebilir. Bu safhadan sonra, problemin çözümü ancak idarenin iradesine bağlıdır.

Kamu örgüt yöneticileri ile özel sektör örgüt yöneticileri arasında da belirgin bir farktan söz etmek mümkündür. Kamu örgütlerinde uzman ve yöneticiler buldukları görev alanında belli süreler için görev almakta, sonrasında farklı bir göreve atanmaktadır. Dolayısıyla uzmanlık ve yöneticilik kamu örgütlerinde geçici bir sorumluluktur ve süreye tabidir. Ancak özel sektör örgütlerdeki yönetici ve uzmanlar genelde buldukları konumda sürekli çalışırlar ya da aynı görevi kurum dışında başka bir örgütte yürütürler. Bu durum, kamu örgütündeki aynı çalışanın bir dönem İK uzmanı başka bir dönem İK müşterisi olması sonucunu doğurabilmektedir.

Literatürde yer alan farklı bakış açıları kamu örgütleri ile özel sektör örgütleri arasında amaç, hedef, çevre, yönetim süreci, çalışanlar, paydaşlar, nihai ürün ve örgütsel performans ölçümü gibi birçok konuda farklılık olduğuna dikkat çekmektedir. Yukarıda değinildiği gibi askeri örgüt de bir kamu örgütüdür ve bahse konu boyutlardaki farklılık askeri örgütler için de geçerlidir. Bilhassa, örgütsel performans ölçümüne yönelik farklılıklar, tüm yönetim uygulamaları gibi İKY için de geçerli görünmektedir. Tablo 4’de yazın taraması ile ortaya konulan farklılıklar özet olarak sunulmuştur. Müteakip kısımda, yapısal farklılıklara bağlı olarak İKY işlevlerinde beliren farklılıklar tartışılmaktadır.

Tablo 4: Kamu Örgütleri ve Özel Sektör Örgütleri Arasındaki Yapısal Farklılıklar

Kapsam	Kamu örgütleri	Özel Sektör Örgütleri
Amaç ve Hedeflerde Farklılık	Kamu yararı, kamu hizmetinde azami etkinlik ve verimlilik	Kar maksimizasyonu, maliyet odaklı üretim, müşteri sayısını artırmak
Çevre	Rekabet ortamı mevcut değil, çevre etkisi özel sektör örgütleri kadar hızlı değildir.	Rekabet ortamı mevcut ve rekabet ortamı örgütsel hedefleri şekillendirir ve değiştirir.
Yönetim süreçleri	Bürokrasi mevcuttur ve karar süreçleri bürokrasiye bağlı olarak uzundur.	Uzmanlaşma mevcuttur, karar süreçlerinde hızlilik gerektiğinden bürokrasi nispeten azdır
Çalışanlar	Uzmanlık ve yöneticilik geçici bir sorumluluktur.	Uzmanlık ve yöneticilik sürekli bir sorumluluktur.
Ürün (Nihai çıktı)	Soyut / Somut çıktı	Somut çıktı
Örgütsel Performans Değerlendirmesi	Vatandaşların ortak toplumsal ihtiyacını etkin, ekonomik ve verimli şekilde karşılamak	Kar performansın belirlenmesinde en önemli unsur
Paydaşlar	Sahipler, müşteriler, çalışanlar	Vatandaşlar

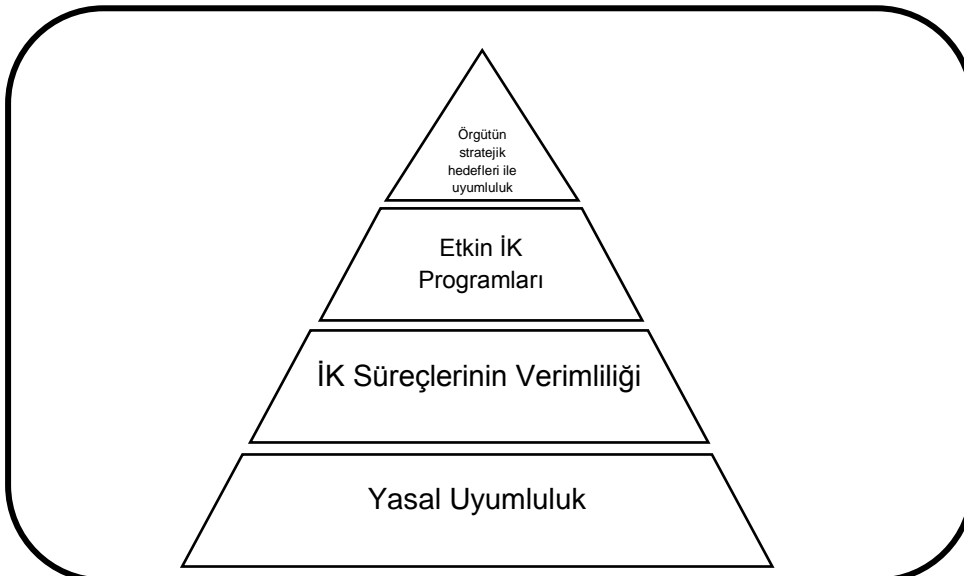
Kaynak: Yazın taramasından istifade edilerek Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yazında bir yanda özel sektör örgütleri-kamu örgütleri arasındaki, diğer yanda askeri örgütün kamu örgütlerinden ayrılan yapısal farklılıklar, İKY işlevlerinde de farklılıklar ile sonuçlanmaktadır. Bu kapsamda, ekseriyetle Kuzey Amerika’da yer alan özel sektör örgütleri örnek alınarak geliştirilmiş İK ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarının ulusal askeri örgüt bağlamında farklılıklar içerebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Hedef ve amaçlardan başlayan farklılıklar, yönetim süreçlerine ve uygulamalara kadar yaygınlaşmaktadır. Söz konusu farklılıklar, İK ölçme ve değerlendirmesinin modelleme sürecinde, evrensel İK işlev ve uygulamaları yerine, askeri bağlamdaki İK işlev ve uygulamalarının göz önüne alınmasını zorunlu kılmaktadır.

2.1.3.2. Askeri Örgüt Bağlamında İKY Farklılıkları

Diğer kamu örgütlerinden sorumluluk sahası itibarıyla farklılıkları bulunmasına rağmen, TSK görev, yetki ve sorumluluklarının kaynağını diğer kamu örgütleri gibi Anayasa ve ilgili diğer Kanunlardan almaktadır. Diğer kamu kurumlarının görev ve yetkileri genelde bir ya da birkaç Kanun ile düzenlenmiş olmasına rağmen askeri bağlam görev ve yetkileri önemli sayıda Kanun ile yürütülmektedir. Bu durum, diğer kamu kurumları ile mukayese edildiğinde ulusal askeri bağlam görev ve sorumluluklarının fazlaca olduğunu göstermektedir. Görev ve sorumluluk alanındaki genişlik, yönetim fonksiyon, uygulama ve süreçlerindeki değişiklikleri beraberinde getirmekte, yönetimin bir alt fonksiyonu olan İKY işlev ve uygulamalarında farklılığın etkileri görülebilmektedir. Bu açıdan ulusal düzeyde askeri örgüt bağlamındaki İKY işlev ve uygulamaları diğer birçok ülkede olduğu gibi ayrı kanunlar ile (orta kademe yöneticiler [subay] ve alt kademe yöneticiler [astsubay] personel için 926 S.K., yükümlü personel için 1111 S.K., uzman erbaş için 3269 S.K.) düzenlenmiştir. Öte yandan, diğer kamu örgütlerinde çalışanların hemen tamamı örgüt bazından ziyade ulusal düzeyde düzenlenmiş tek bir çerçeve kanunu (657 S.K.) kullanmaktadır. Burada şunu da ifade etmek gerekir ki, kamu kurumu İKY sisteminin mevzuat temelli oluşu yalnızca ulusal örneklem için geçerli değildir. Birçok farklı ülkede olduğu gibi ABD kamu kurumlarındaki İKY sistemi de benzer özelliktedir. ABD kamu kurumlarındaki İKY sistemine ilişkin bir çalışmada yasal altyapı özellikle vurgulanmış, İK süreçlerinin verimliliği ile İK programlarının etkinliğinin ölçümü öncelikle yasal altyapı ile uyumluluğa bağlanmıştır (Gallo ve Thompson, 2000). Bu modelde önerilen İKY ölçme ve değerlendirme modeli, aynı zamanda örgütsel hedefler ile uyumluluğu nihai hedef olarak belirtmektedir.

Şekil 1: İKY Ölçüm Hiyerarşisi



Askeri örgüt İKY işlev ve uygulamalarının yasal dayanağını oluşturan 926 S.K. aşağıdaki tabloda sunulan diğer birçok ana ve alt mevzuat ile birlikte İKY işlev ve uygulamalarının esaslarını belirlemektedir. Bu açıdan 926 S.K. başta olmak üzere ilişkili diğer mevzuat ile şekillendirilmiş İKY sistemi, ana İK işlevleri açısından diğer örgüt tiplerinden farklılık göstermektedir.

Tablo 5: Askeri Örgüt Bağlamında İKY Sistemi İlişkili Mevzuat

Kanun Numarası ve Adı
926 Sayılı Personel Kanunu
211 Sayılı İç Hizmet Kanunu
1324 Sayılı Genelkurmay Başkanının Görev ve Yetkilerine Ait Kanun
1612 Sayılı Yüksek Askeri Şuranın Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
6413 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Disiplin Kanunu
4566 Sayılı Harp Okulları Kanunu
3269 Sayılı Uzman Erbaş Kanunu
205 Sayılı OYAK Kanunu
1632 Sayılı Askeri Ceza Kanunu
Harp Akademileri Yönetmeliği
Harp Okulları Yönetmeliği
Subay Sicil Yönetmeliği
Astsubay Sicil Yönetmeliği
Subay Meslek Programları Yönetmeliği
Astsubay Meslek Programları Yönetmeliği
TSK İzin Yönetmeliği
TSK Kıyafet Yönetmeliği
Orduevleri, Askeri Gazinolar ve Sosyal Tesisler Yönetmeliği
Subay ve Astsubay Atama Yönetmeliği
TSK Savaş Takdirnamesi Madalya ve Nişan Yönetmeliği

Kaynak: Yazın taramasından istifade edilerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

926 S.K., orta kademe yöneticilerin [subayların] ve alt kademe yöneticilerin [astsubayların] yetiştirilmelerini, sınıflandırılmalarını, görev ve yükümlülüklerini, terfi ve taltifleri ile her türlü özlük haklarını düzenleyen kanundur. Kanun'un ilgili kısımlarında kaynak ve yetiştirme, sınıflandırma, meslek grupları, atamalar, yükümlülükler, izinler, mali ve sosyal haklar, ödüller, terfiler, performans değerlendirme ve ayırma/ayırılma işlemleri düzenlenmiştir. 926 S.K. askeri örgüt bağlamında İKY sisteminin ana çatısı iken, Kanun'a bağlı çıkarılan alt mevzuat (Yönetmelik ve Yönergeler) her bir işlevin uygulama esaslarını düzenlemektedir. Yukarıdaki tabloda Kanun'lardan sonra sıralanan Yönetmelik'ler 926 S.K. ile ana esasları düzenlenmiş İKY uygulamalarını özetlemektedir. Kanun ve bahse konu alt mevzuat ile düzenlenen İKY ana ve alt esasları askeri örgüt bağlamında İKY ana ve alt işlevlerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda

ana kaynağını 926 S.K.’dan alan ve Yönetmelikler ile düzenlenen İKY işlevleri askeri bağlamda Tablo 6’da sunulduğu şekilde özetlenebilir:

Tablo 6: Askeri Örgüt Ana ve Alt İK İşlevleri

1.	<i>İnsan Gücü İhtiyacının Tespiti</i>
a.	<i>Kuvvet Yapılanması</i>
b.	<i>İnsan Gücü Planlaması</i>
c.	<i>Kadrolama</i>
ç.	<i>Yapısal kontrol</i>
2.	<i>Temin</i>
a.	<i>Temin Stratejisi</i>
b.	<i>Tanıtım</i>
c.	<i>Seçim ve Sınıflandırma</i>
3.	<i>Eğitim ve Yetiştirme (Ferdî Eğitim)</i>
a.	<i>Örgün Eğitim</i>
b.	<i>Mesleki Eğitim</i>
c.	<i>Özel Beceriler</i>
4.	<i>İstihdam</i>
a.	<i>Hizmet Süresi</i>
b.	<i>Atama</i>
c.	<i>Performans Değerlendirme</i>
ç.	<i>Disiplin ve Motivasyon</i>
d.	<i>Emniyet ve Kaza Önleme</i>
e.	<i>Mesleki Gelişim ve Terfi</i>
5.	<i>Ücret ve Sosyal Politika</i>
a.	<i>Ücret</i>
b.	<i>Sosyal Güvenlik</i>
c.	<i>Sosyal Destek</i>
6.	<i>Ayrırma ve Ayrılma</i>
a.	<i>İstikle Ayrılma</i>
b.	<i>Zorunlu Ayrılma</i>
c.	<i>Ölüm-Maluliyet</i>
ç.	<i>Emekli Yaşam</i>

Kaynak: Ana ve alt mevzuattan istifade edilerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu bölümün ilk kısmında tartışılan İKY işlevleri ile askeri örgüt bağlamındaki İKY işlevleri arasında birtakım farklılıkların olduğu ilk bakışta görülebilmektedir. İKY işlevi olarak tanımlanan “İş Analizi”, askeri örgüt bağlamında doğrudan ifade edilmemiştir. “İş Analizi” ifadesine 926 S.K. ve ilişkili mevzuatta da rastlanmamıştır. Örgütlerde diğer bütün insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başlangıç noktasını ve temelini oluşturan “İş Analizi”nin askeri örgüt bağlamında ifade olarak yer almamasının temel sebebi işleve ilişkin uygulamaların “İnsangücü İhtiyacının Tespiti” işlevi ile birlikte yürütülüyor olmasıdır. İş gereklerinin ortaya konulması süreci ile sonuçlanan “İş Analizi” süreci askeri örgüt bağlamında “Kadrolama” ve “Yapısal Kontrol” süreci dahilinde yürütülmektedir. “Kadrolama” bir yanda örgütsel yapının (teşkilatın) oluşturulması, diğer yanda yapıya ilişkin ihtiyaçların (malzeme ve personel ihtiyaçları) belirlenmesini içermektedir. “İş Analizi” süreci sonunda tanımlanan işlerin içeriği, işgücü gereklilikleri ve iş ortamı ile ilgili bilgiler askeri örgüt bağlamında “Kadrolama” süreci

çıktıdır. Süreç aynı zamanda uygulanan “Yapısal kontrol”ler ile sürekli olarak değerlendirilmekte, “İş Analizi” sürecinde olduğu gibi güncellenmektedir.

“İnsan Kaynakları Planması” ile “İnsangücü İhtiyacının Tespiti” işlevleri önemli ölçüde benzer uygulamaları içermektedir. Aynı şekilde askeri örgüt bağlamında “Temin” olarak adlandırılan işlev ile “Personel Temini ve Seçimi” arasında kuruma özgü uygulamalar dışında önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Çoğunlukla özel sektör örgütlerde ayrı bir işlev olarak yürütülen “Oryantasyon” ise askeri örgüt bağlamında aynı zamanda “Eğitim ve Geliştirme” başlığını da içine alan “Yetiştirme ve Geliştirme”nin bir parçasıdır. Askeri örgüt bağlamında yürütülen örgün eğitimler (Harp okulları, Enstitüler, Astsubay okulları ve benzeri askeri okullar) Caforio (2006) tarafından “oryantasyon” sürecinin parçası olarak ifade edilmektedir.

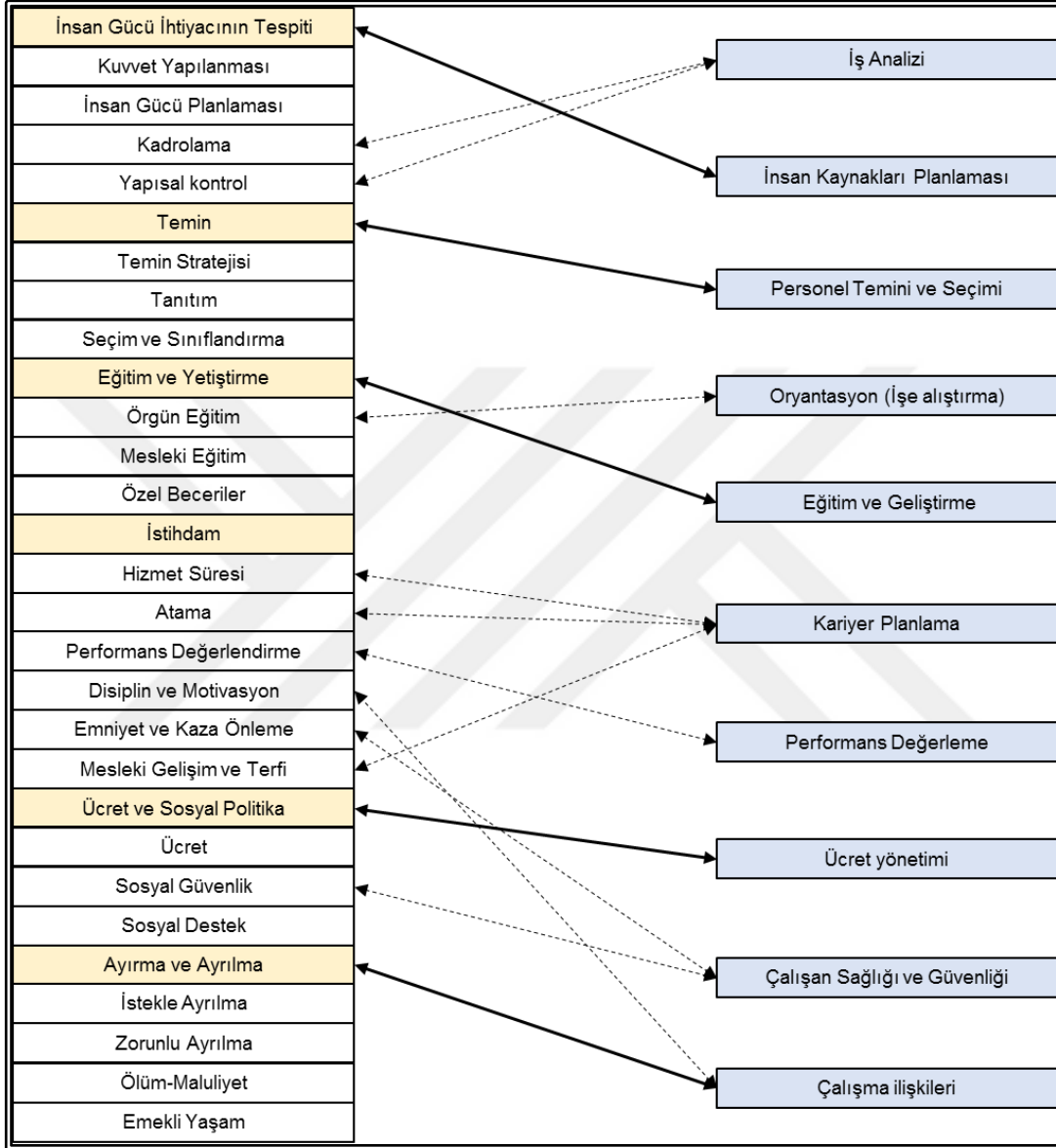
Bünyesinde hizmet süresi, atama, performans değerlendirme, disiplin ve motivasyon, emniyet ve kaza önleme, mesleki gelişim ve terfi gibi farklı uygulamaları barındıran “İstihdam” işlevi askeri örgüt bağlamındaki ana İKY işlevi olarak görülmektedir. Özel Sektör İKY işlevleri ile mukayese edildiğinde, bu başlığın aynı anda “Kariyer Planlama” ve “Performans Değerleme” gibi iki ana başlığı bünyesinde barındırdığı görülmektedir. İçerik itibarıyla “Mesleki gelişim, terfi, hizmet süresi ve atama” işletmelerdeki “Kariyer Planlama” ile, “Performans Değerlendirme” ise “Performans Değerleme” ile aynı konuları içermektedir. Öte yandan askeri örgütteki “Disiplin ve motivasyon” özel sektör örgütlerde “Çalışma İlişkileri”ne, “Emniyet ve Kaza önleme” ise “Çalışan Sağlığı ve Emniyeti”ne yakın durmaktadır.

Askeri örgüt bağlamında ana İK işlevlerinden biri olan “Ücret ve Sosyal Politika” özel sektör örgütte “Ücret Yönetimi” ile beraber değerlendirilebilir. Ancak bu grup içindeki “Sosyal Güvenlik” ve “Sosyal Destek” alt işlevleri özel sektör örgütlerdeki “Çalışan Sağlığı ve Güvenliği” kapsamı ile daha fazla ilişkilidir. Öte yandan meslekten ayırma ve ayrılma esaslarının düzenlendiği “Ayrılma ve Ayrılma” ana ve alt işlevleri özel sektör örgütte kısmen “Çalışma ilişkileri” ile benzerlik gösterir.

Özel sektör ve askeri örgütler arasındaki yapısal farklılıkların İKY işlev ve uygulamalarında da kısmi ölçüde değişiklik ile sonuçlandığı görülmektedir. Askeri örgüt bağlamında yer alan “Ayrılma ve Ayrılma” ve “İstihdam” ana işlevlerinin özel sektör bağlamında doğrudan karşılığı yer almazken, uygulamaya dönük içerik açısından eşleşebildiği işlevler bulunmaktadır. Kuruma özgü işleyiş sebebiyle ayrı başlıkta değerlendirilen işlevler olsa da, her iki bağlamdaki işlevlerin önemli ölçüde benzerlik gösterdiği söylenebilir. Şekil 2’de karşılaştırmalı olarak sunulan

farklılıklar, tez araştırma sorusunun tartışıldığı kısımda da belirtildiği gibi İKY ölçme ve değerlendirmede doğrudan özel sektör örgütler için uygulamaların takip edilmesini engellemekte, askeri örgüte özgü model geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Şekil 2: Askeri ve Özel Sektör Örgüt İKY İşlevleri Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar



Kaynak: Yazın ve mevzuattan istifade edilerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel performans ölçümü, “bir örgütün kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplanması, bunların analiz edilmesi ve raporlanması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Wade ve Recardo, 2001:11).

Yönetim ve örgütün alt disiplinleri olarak ifade edilebilecek stratejik yönetim, finans-muhasebe, örgütsel davranış, İKY, üretim yönetimi ve pazarlama performansı farklı yaklaşımları kullanarak tanımlamaktadır (Amaratunga ve Baldry, 2002).

Performans temelde değer yaratılması (value creation) ile ilişkilidir. Nasıl değer yaratılabileceğine ilişkin incelemede göz önüne alınması gereken hususlar bulunmaktadır. İlk, örgütler arasında değer ne olduğu konusunda farklılık vardır, bu açıdan değer yaratma durumsaldır. İkinci olarak örgütler değer hangi boyutlarda incelenmesi gerektiği konusunda da farklılaşır. Porter (1999) tipolojisinden hareketle büyüme, karlılık ve meşruiyet gibi farklı boyutlar için değerler de farklılaşır. Üçüncü olarak performans aynı zamanda algısal bir konudur ve paydaşların beklentileri ile değişiklik gösterebilir. Son olarak ise, bugünün varsayımları ile geleceğin ihtiyaçları arasındaki farkın algılanan değerleri etkilemesidir. Bu sebeple örgütsel performansın ölçümünde farklı yaklaşım ve yöntemlerden istifade edilmektedir (Carton ve Hofer, 2006).

Yazında performans ölçümüne ilişkin farklı tanımlar yer almakla birlikte, yapılan çalışmalarda iki önemli sorunsala cevap arandığı görülmektedir. İlki, örgütsel performansın ölçüm kriterleri nelerdir, diğeri ise nasıl ölçüleceği ile ilgilidir. (Ne ölçülecek? Nasıl ölçülecek?) (Nelly, 1999)

Örgütsel performans ölçümü, performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkililik ve etkinlik göstergeleri olmak üzere Karaaslan (2015:94) tarafından aşağıdaki şekillerde tanımlanmaktadır:

Girdi Göstergeleri: Üretilen ürün ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlardır.

Çıktı göstergeleri: Örgütün ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri belirlenirken ara çıktılar değil, sadece nihai çıktılar göz önüne alınır.

Sonuç göstergeleri: Üretilen her türlü ürün veya hizmet bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir.

Verimlilik Göstergeleri: Belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar. Verimlilikte artışın bir örgütte çıktı kalitesi düşürülerek artırılması tehlikesi vardır. Örneğin girdi miktarı sabit iken daha fazla miktarda ancak daha düşük kalitede çıktı üretilmesi verimliliği artırır. Bu nedenle verimlilik göstergelerinin kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılması gerekmektedir.

Etkililik Göstergeleri: Çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığı etkililik göstergeleri ile ölçülür. Belirli bir çıktı toplumda istenen sonuçlara yol açacak şekilde kullanılıyorsa bu çıktıların etkili olarak kullanıldığı sonucuna varılır.

Etkinlik Göstergeleri: Etkinlik göstergeleri üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer. Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmesine karşın, bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekir.

2.2.1. Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirmenin Geçmişi

Dünyada performans ölçme ve değerlendirmenin geçmişi 1890'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Söz konusu dönemde, makine ve bant üretimine geçilmesiyle bilimsel yönetim esasları uygulanmaya başlanmış ve yönetim fonksiyonlarından sonuncusu olan “kontrol” kavramı değer kazanmıştır. Yönetimde kontrol kavramının bir sonucu olarak performans ölçme ve değerlendirme faaliyetleri öncelikle insanlarda ve gelişen teknoloji ile birlikte makinalarda yaygınlaşmıştır.

Örgütsel performans ölçümü yazını iki ana dönemde gelişim göstermiştir. İlk dönem klasik yönetim anlayışın ortaya çıktığı 1880'lerin sonlarından 1980'lere kadarki periyodu içine almaktadır. İkinci dönem, 1980'lerden günümüze kadar uzanmaktadır (Wade ve Recardo, 2001). İlk dönemde örgütler performans ölçümünü neredeyse tamamen finansal göstergelerle yürütmektedir. Bu dönemde kar, yatırımın getirisi (ROI) ve verimlilik temel finansal göstergeler olarak esas alınmıştır. 1920'lerde ve 1930'larda Taylor'un zaman çalışmaları ve Gilberth'in zaman ve hareket çalışmaları sayısal performans verisi olarak kullanılmıştır. Her tür çalışanın maksimum verimliliğe ulaşması gerektiğini savunan bu hareket en ideal akım olarak tanımlanmıştır. 1940 ve 1950'lerde Shewart, Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından geliştirilen stratejiler ürün hatalarına odaklanmıştır. Ürün hatalarını asgari düzeye indirmek için kullanılan istatistiksel teknikler sayısal veri toplanmasını gerekli kılmıştır. Küresel pazardaki değişimlere paralel olarak 1980'lerin sonlarında ikinci dönem başlamıştır. Küreselleşme, iş ve süreçlerin karmaşıklaşması, teknolojik ilerlemeler, örgütlerin coğrafik dağılımı performans ölçme yaklaşımlarını daha sistemli hale getirmeye zorlamıştır (Çalık, 2003:7-8).

Bu dönemde finansal göstergelerin kısa vadeli hedeflere odaklandığı ve dar bir bakış açısı sunduğu görülerek bu göstergelerin yeterli olmadığı fark edilmiş, aynı dönemde üretim teknolojilerinde yaşanan değişimlerle (CIM [Bilgisayar Entegreli Üretim], FMS [Esnek Üretim

Sistemi], JIT[Tam zamanında Üretim], TQM [Toplam Kalite Yönetimi] vb.) klasik performans ölçüm sistemlerinin değiştirilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Ghalayini ve Noble, 1996).

1990'lı yıllardan itibaren gelişen teknoloji ve özellikle hizmet sektöründeki artış ile birlikte finansal göstergelerin performans ölçümünde tek ölçüt olarak kullanılamayacağı fikri yaygınlaşmış ve işletmeler finansal olmayan ancak organizasyonun etkinliğine/etkililiğine olumlu katkı sağlayan ölçütlerin tespiti arayışına girmişlerdir. Bu dönemde, ortaya çıkan toplam kalite yönetimi, six sigma ve yalın yönetim çalışmalarının temel gerekçesini bu arayış oluşturmaktadır.

Bazı araştırmacılarca klasik dönem olarak adlandırılan ilk döneme ilişkin tecrübeler, performansın ölçülmesinde finansal olmayan ve soyut olarak adlandırılabilen ölçümler geliştirilmesine yol açmıştır. Soyut ölçümler, çalışma hayatının daha çok davranışsal yönlerine odaklanmış, iş gören memnuniyeti, iletişim, örgütsel bağlılık ve aidiyet gibi ölçülmesi nispeten zor kavramların örgütsel performans ölçümünde göz önüne alınması ile sonuçlanmıştır (Stone, 1996).

2.2.2. Dengeli Performans Kartı Yöntemi

Halen çok sayıda işletme ve kamu kurumu tarafından kullanılan ve finansal olmayan göstergeleri de dikkate alan “Dengeli Performans Kartı Yöntemi” 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Kaplan ve Norton (1995) tarafından geliştirilen bu yöntem, organizasyonun başarısının değerlendirilmesinde yalnızca hissedarların ya da sahiplerin memnuniyetini değil aynı zamanda çalışanların, yöneticilerin ve özellikle müşterilerin memnuniyetlerini de dikkate almaktadır.

“Dengeli Performans Kartı Yöntemi”nin bu derece popülerlik kazanmasının esas gerekçesi, organizasyonun stratejisi ve stratejik hedefleri ile bütünleşik bir değerlendirme sistemini öngörmesidir. Dolayısıyla hedeften geriye doğru neyin, nasıl ve hangi ölçütler kullanılarak ölçülebileceğinin tespiti kolaydır. Stratejik planlama, bugün yalnızca askeri organizasyonların değil aynı zamanda özel sektör örgütlerinin de sıklıkla istifa ettiği bir kavramdır. Özel sektör örgütleri stratejik hedeflerine doğru ilerlerken hangi hususları ölçmeleri gerektiğini belirtilen yöntem ile sistematik ve algoritmik şekilde gerçekleştirebilmektedir. Bu açıdan strateji kavramının çıkış kaynaklarından biri olan askeri yönetim uygulamalarında da “Dengeli Performans Kartı Yöntemi”nin kullanılmasının başarılı sonuç verebileceği değerlendirilmektedir.

Utkutuğ (2008) Dengeli Performans Kartı Yönteminin; misyon, değerler, vizyon, strateji ve hedefler üzerine inşa edildiğini (Ne ölçülecek?), belirlenen stratejinin (yol haritasının) öngörülen hedefler ve amaçlar ile bütünleştirilerek ölçüm kartına dönüştürüldüğünü, ölçümlerin periyodik yapılarak bilgi sistemlerinden istifade ile muhafaza edildiğini, ölçüm sonuçları ile hedeflerin yazılım üzerinden mukayese edilerek örgütsel performansın ortaya konulduğunu ifade etmektedir.

Şekil 3 :Dengeli Performans Kartı Yöntemi



Kaynak:Kaplan ve Norton (1995:35)

2.2.3. Askeri Örgüt Bağlamında Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirme

Yazında performans ölçme ve değerlendirme kavramı bireysel, grup ve örgütsel performans ölçümü olarak üç düzeyde tanımlanmaktadır (Wade ve Recardo, 2001). Askeri örgüt bağlamında performans ölçme ve değerlendirme sistemleri, kanunlar ile verilmiş görevlerin standartlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediği anlayışı üzerine kuruludur. Bu anlayış özellikle birlik seviyesinde yapılan ölçme ve değerlendirme faaliyetleriyle somut biçim almaktadır. Akademik yazında ifade edilen analiz düzeyleri, büyük çaplı bir örgüt olarak askeri örgütler için de geçerlidir.

Bireysel performans ölçüm süreci ve uygulama esasları, 926 Sayılı Personel Kanunu ve Subay/Astsubay Sicil Yönetmelikleri ile tanımlanmaktadır. Bu mevzuatta, bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin; periyotlar, ölçütler, değerlendirici makamlar, değerlendirilenler, değerlendirme esasları belirtilmektedir.

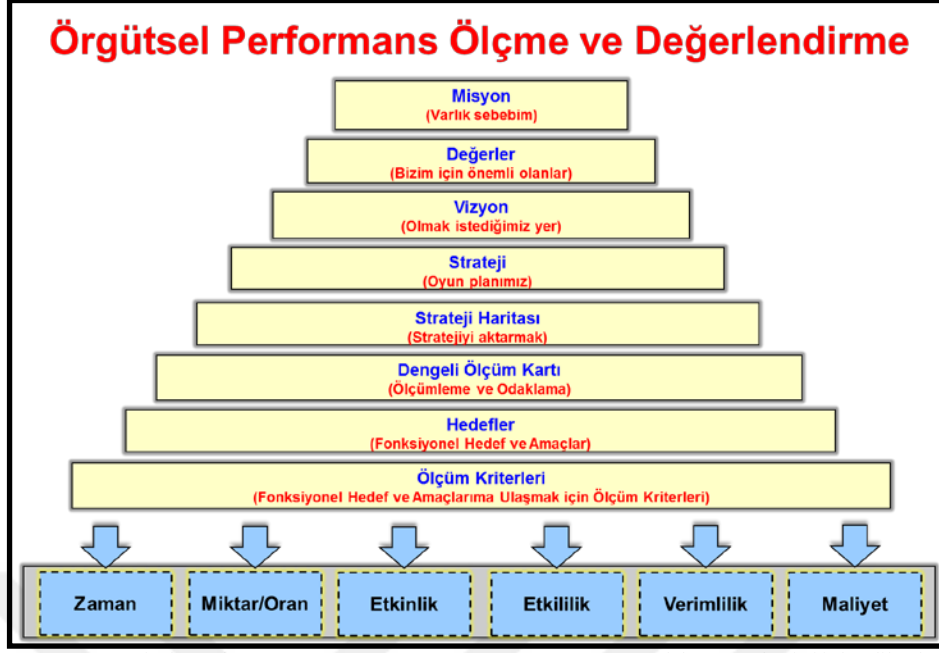
Grup performans ölçümü birlik, karargah ve kurumlara yönelik yapılan denetleme ve değerlendirme faaliyetleri ile yürütülmektedir. Faaliyetlerin icrasından, önemli oranda askeri stratejik karargah bünyesinde bulunan ve farklı adlarla anılan denetleme başkanlıkları sorumludur. Birlik performansının ölçümü, öncesinde manevra ve tatbikatlar ile yürütülmekte iken, İç Hizmet Yönetmeliği'nin yürürlüğe girmesi ile (Md.258-262) sistemli, planlı ve periyodik bir değerlendirme süreci uygulanmaya başlanmıştır.

Herhangi bir organizasyonda performans ölçme ve değerlendirmenin üçüncü düzeyi **örgütsel performans ölçümüdür**. Örgütsel düzeyde performans ölçümü askeri bağlamda stratejik karargâh uygulama ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Özel sektör örgütler, örgütsel performans ölçümlerini, iki düzeyde yürütmektedir. İlk düzey ana departmanlar/fonksiyonlar, diğeri ise kurumsal, diğeri deyişle bütünleşik örgütsel düzeydir. Kâr amaçlı bir örgütün ana bölümleri; finans, muhasebe, satış, pazarlama ve üretim olarak ifade edilebilir. Askeri örgüt bağlamında ise söz konusu fonksiyonel bölümler genel olarak; Personel, İstihbarat, Harekât ve Lojistik olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel performans ölçümlerinin fonksiyonel alanlar esas alınarak uygulanması ve sonrasında bütünleşik örgütsel ölçme ve değerlendirmeye gidilmesi gerekmektedir.

Performans Kartı yönteminde takip edilen aşamalar dikkate alınarak örgütsel performans ölçme ve değerlendirmeye ilişkin ABD'de yürütülen bir çalışmada¹ askeri örgüt için aşamalar Şekil-4'deki gibi tesis edilmiştir.

¹ Department of Defence "The Army Strategic Planning Guidance 2006-2023". <https://www.hsdl.org/?view&did=443218> (En son ulaşıldığı tarih:01 Nisan 2018)

Şekil 4: Askeri Bağlamda Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirme



Kaynak: Yazar tarafından "The Army Strategic Planning Guidance 2006-2023" dokümanından istifade edilerek oluşturulmuştur.

Şekil-4’de aşamaları sunulan sürece benzer şekilde askeri bağlam misyonu kaynağını Anayasa ve Kanun’lar ile “*Tevdi edilmiş görevler*”den, almaktadır. Misyon ifadesi “Etkin, Caydırıcı ve Saygın Kuvvet” olarak belirlenmiştir. Örgütsel değerler İç Hizmet Kanun ve Yönetmeliği’nde belirtilmekte, vizyon ise Milli Güvenlik Siyaset Belgesi’nde (MGSB) özetlenmektedir. Askeri bağlam ana stratejisi Türkiye Milli Askeri Stratejisi (TÜMAS) adlı dokümanda ifade edilmekte, söz konusu ana stratejinin takibinde kullanılan konsept ve doktrinler, TÜMAS ile belirlenmiş ana stratejinin, fonksiyonel bazda nasıl destekleneceğini ortaya koymaktadır. Konsept, vizyonda belirtilen hedefe nasıl ulaşılabileceğini ortaya koyan fikir, düşünce veya varsayımlardır. Doktrin ise, hedefin elde edilmesinde, gücün kullanılmasında rehberlik eden, bağlayıcı olmakla beraber, uygulamada inisiyatife imkân veren temel prensiplerdir. Buna göre, vizyon; kurumun geleceğe ilişkin hedefini (hayalini), konsept; kurumun bu hedefe orta/uzun vadede neleri nasıl yaparak ulaşılabileceğine ilişkin düşünceleri ortaya koymaktadır. Her bir fonksiyon alanına ilişkin ana konseptler (Personel Konsepti, Lojistik Konsepti, Harekat Konsepti vb.), TÜMAS’ı destekleyen strateji haritaları niteliğindedir.

Dengeli ölçüm kartı, konsept ve doktrin dahilinde strateji haritasında belirlenen hususların ölçüme dönüştürüldüğü aşama olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada Personel, Harekat, Lojistik ve İstihbarat gibi ana fonksiyonel alanlara yönelik alt konseptlerde hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin uygun ölçüm kriterlerine dönüştürülmesi beklenmektedir. Hâlihazırda, kavramsal olarak oluşturulmuş bu modelin uygulamaya dönüştürülmesi

alışmalarına devam edilmektedir. Bu çalışmanın özellikle “Personel Yönetimi” fonksiyon alanının karnesinin oluşturulmasında devam eden çalışmalara destek sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu tez çalışmasının temel araştırma sorusu Askeri bağlamda İKY Performansının lme ve değerlendirmesinin belirlenmesine ilişkindir. Yöntem olarak ise, Becker vd. (2001) tarafından nerilen İK Karnesi (HR Scorecard) esas alınmıştır. İK Karnesi, Dengeli Performans Kartı Yöntemi esas alınarak geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu açıdan, askeri bağlamda İKY Performansının lme ve değerlendirmesinin modellenmesi, her iki yöntemin birlikte uygulanmasını gerektirmektedir. Dengeli Performans Kartı Yöntemi esas alınarak askeri bağlam için geliştirilen örgütsel performans ölüm modeli, İKY performans lme ve değerlendirme modelinin girdisini oluşturmaktadır. Becker vd. (2001) tarafından nerilen İK Karnesi'nin ilk aşaması, bu hususu destekler şekilde, örgüt stratejisinin ortaya konulması ile başlamaktadır. İK Karnesi'nin ikinci aşamasında örgütsel stratejinin, Dengeli Performans Kartı Yöntemi'nde olduğu gibi strateji haritasına dönüştürülmesi gerektiği, sonrasında ise hedefler ve hedeflere ulaşmada kullanılacak ltlerin tespiti sıralanmaktadır. Askeri bağlamda İK Karnesi oluşturulmasına odaklanan yöntem bölümünde, her iki yöntem (Dengeli Performans Kartı Yöntemi, İK Karnesi) esas alınarak oluşturulan süreç ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

2.3. İKY-ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik boyutu üzerine yapılan araştırmalar 1980'li yıllarda gündeme gelmeye başlamış ve zamanla giderek yaygınlaşmıştır. Klasik personel yönetimi yaklaşımından modern İK uygulamalarına yöneliş ve anılan dönemde stratejik yönetim yazınında artış SİKY çalışmalarına başlanılmasının ana gerekçelerini oluşturmaktadır. Yazında SİKY farklı araştırmacılarca değişik şekilde tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunluğu, SİKY'nin İKY'den ayrılan yönünü, İKY uygulamaları ile örgüt stratejisi ve örgütsel performans arasındaki ilişki olarak ifade etmektedir. Ulrich (1997:89) SİKY'ni "İKY uygulamalarının örgüt stratejileri ile ilişkilendirilmesi süreci olarak" tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre "Stratejik İKY örgütün ekonomik ve sosyal performansını artırmak amacıyla birbirleri ile uyumlu İK uygulama ve politikalarının yapılandırılması"dır (Wood, 1999). Rekabet avantajını merkez alan bir başka tanımda ise "Çalışanlar vasıtasıyla rekabet avantajı sağlamak için İK sisteminin dizayn edilmesi" olarak belirtilmektedir" (Gürbüz,2013:66). Yakın zamanda geliştirilen tanımlardan yola çıkarak SİKY'nin üç temel varsayım üzerine hareket ettiği belirtilmektedir. İlk varsayıma göre, "SİKY örgütün rekabet avantajı elde edebilmesinde önemli bir unsurdur." İkinci olarak "SİKY, örgüt hedef ve stratejileri ile İKY uygulamalarının uyumlandırılmasıdır". Son varsayıma göre ise "SİKY'nin nihai amacı, örgütsel performansı artırmaktır." Yazında SİKY ilişkili çalışmaların önemli bir kısmının her üç varsayımı destekler şekilde yürütüldüğünü söylemek mümkündür. Ancak yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, bu tez çalışmasının da sorusu ile ilişkili örgütsel performans-İKY uygulamaları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Halihazırda İKY üzerine yürütülen çalışmaların önemli bir kısmını teşkil eden SİKY konusunun, yakın zamandaki bu çabaya rağmen sağlam kuramsal temeller üzerine oturtulduğunu söylemek güçtür. Zira hala SİKY'nin kuramsal temelleri üzerine tartışmalar devam etmektedir. Örgüt kuramlarından da istifade ile geliştirilen ve önerilen değişik yaklaşımlar bu maksatla atılan adımlar arasında sayılmaktadır. Açık sistem kuramı, kurumsal kuram (Eisenhardt, 1988), koşulbağımlılık kuramı (Donaldson, 1999), vekalet kuramı (Jensen ve Meckling, 1976), işlem maliyeti kuramı (Jones, 1984), kaynaklara dayalı yönetim (Miles ve Snow, 1984), kaynak bağımlılık kuramı (Pfeffer ve Cohen, 1984) sosyal sermaye kuramı gibi kuramlardan SİKY'nin kuramsal altyapısının oluşturulmasında istifade edilmektedir.

Yazında İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen iki araştırma akımından bahsedilmektedir. İlkine göre, münferit İKY uygulamaları veya kendi içinde uyumlu

İKY sistemleri ile örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu araştırma akımı ile ilgili olarak “Evrensellik Yaklaşımı (Universalistic)”, “Durumsal Yaklaşım (Contingency)” ve “Konfigürasyonel Yaklaşım (Configurational)” olmak üzere başlıca üç yaklaşım ortaya çıkmıştır. İkincisine göre ise, İKY uygulamalarının ve/veya İKY sistemlerinin örgüt performansını dolaylı olarak etkilediği savunulmaktadır. İKY uygulamaları ve/veya İKY sistemleri insan sermayesi ya da çalışan davranışlarının aracılığıyla örgütsel performansı etkilemektedir. Bu açıdan, dolaylı model, İKY uygulamaları ve örgüt performansı arasında aracı değişkenler olduğunu varsaymaktadır. Bu yaklaşım “Bağlamsal Bakış Açısı (Contextual)” olarak adlandırılmaktadır (Özutku, 2010). Bu kapsamda her bir yaklaşım için, esas aldığı örgüt kuramı/kuramları, temel varsayımları, analiz düzeyleri ve yöneltelen eleştirilere müteakip kısımlarda ayrıntılarıyla yer verilmiştir.

2.3.1. Evrensellik Yaklaşımı

Evrensellik yaklaşımı, bağımsız değişken (İKY uygulamaları) ve bağımlı değişken (Örgütsel Performans) arasında doğrudan bir ilişki olduğu varsayımını savunmaktadır. Bu gruba giren bazı araştırmacılar, tek ya da birden fazla İKY uygulaması ve bu uygulamaların performans üzerindeki, diğerleri ise en iyi İKY uygulama paketinin performans üzerindeki etkilerini incelemiştir (Panayotopolou ve Papalexandris, 2004). Bu yaklaşımın dayandığı temel örgüt kuramları işlem maliyeti kuramı ve vekalet kuramı olarak belirtilmektedir (Alcázar vd., 2005).

Bugüne kadar evrensel İKY uygulamalarının tespiti konusunda birçok araştırmacının hem kavramsal hem de ampirik çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Ancak, çalışma sonuçlarına bakarak yazında ortak “En iyi İKY Uygulamaları Listesi” oluşturulabildiğini ve bu konuda anlaşmaya varılabildiğini söylemek güçtür. Hatta, aynı araştırmacının farklı dönemlerde yürüttüğü çalışmalarda bu listenin değişiklik gösterdiği de görülmüştür (Pfeffer,1994; Pfeffer, 1998). Yazında diğerlerine nazaran fazlasıyla atıf alan çalışmalar arasında Pfeffer (1998), Delery ve Doty (1996), Delenay ve Huselid (1996) ve Geringer (2002) yer almaktadır. Pfeffer (1994) ilk çalışmasında 16 adet olarak belirlediği en iyi uygulamalar listesini, müteakip çalışmasında 7’ye indirmiş ve yeni listede “İş güvencesi”, “Personelin seçici bir biçimde işe alınması”, “Kendi kendini yöneten takımlar ve merkezi olmayan karar verme”, “örgütsel performansa dayalı yüksek ücretlendirme”, “kapsamlı yetiştirme”, “statü farklılıklarını azaltma” ve “örgüt içinde bilgi paylaşımı” uygulamalarına yer vermiştir. Delery ve Doty (1996), kısmen benzer yedi uygulamadan bahsetmektedir. “Örgüt içi kariyer fırsatları”, “Yetiştirme sistemi”, “Performans ölçümleri”, “Kar paylaşımı”, “İş güvencesi”, “Görüş

bildirme mekanizması” ve “iş tanımı” listede yer verilen İKY uygulamalarıdır. Delenay ve Huselid (1996), kendi listelerinde “Kadrolama”, “Yetiştirme” “Teşvik Edici Ücretlendirme”, “Şikâyet Mekanizması”, “Merkezi Olmayan Karar Verme”, “Örgüt içi Emek Pazarı” ve “Dikey Hiyerarşi” uygulamalarını savunmuştur. Öte yandan Geringer vd. (2002) ise “İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme”, “Yetiştirme”, “Performans Değerleme” “Ödemeler”, “Liderlik” ve “İletişim” başlıkları altında altı uygulama üzerinde durmuştur. Ortak bir İKY uygulamaları listesi oluşturulamamış olması, yapılan çalışmalarda benzerliklerin bulunmadığı anlamını taşımamaktadır. Özellikle “Personel Seçimi”, “Yetiştirme”, “İş güvencesi” ve “Ücretlendirme” uygulamalarının yapılan çalışmalarda ön plana çıktığını söylemek mümkündür.

2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, İKY'nin örgüt performansı üzerindeki etkisinde örgüt stratejisinin aracılık ettiğini savunur. İKY uygulamalarının işletme stratejisi ile uyumu bu yaklaşıma göre dikey uyum olarak ifade edilir ve performans açısından zorunluluk olarak değerlendirilir (Truss, 2001). Etkililik için, İK uygulama ve politikalarının örgütün diğer özellikleri ile uyumlu/tutarlı olması gereklidir (Armstrong, 2008).

Yaklaşım, bağımlı değişken (örgütsel performans) ile bağımsız değişkenler (İKY uygulamaları) arasındaki doğrusal ilişkiyi reddetmekte ve karşılıklı etkileşime dayanan bir model önermektedir (Alcázar vd.,2005).

Durumsallık yaklaşımının ortaya çıkış ve gelişiminde özellikle davranışsal teori ve kaynaklara dayalı yönetim anlayışının etken olduğu ifade edilmektedir. Davranışsal teori açısından işletmenin başarıya ulaşmasında ihtiyaç duyulan işgören davranışları İKY uygulamaları ile yönlendirilebilir ve başarıya ulaşır. Öte yandan belirtilen iki kuramın yanı sıra durumsallık yaklaşımının açıklanmasında, kurumsal kuram, işlem maliyeti kuramı, sosyal sermaye kuramı ve kaynak bağımlılık kuramlarından da istifade edildiği belirtilmektedir (Alcázar vd., 2005).

Evenselci yaklaşıma nazaran daha gerçekçi olduğu ifade edilen durumsallık yaklaşımına yöneltilen eleştiri dikey uyumun yanı sıra yatay uyumu dikkate almamasıdır (Armstrong, 2008).

2.3.3. Konfigürasyonel (Biçimsel) Yaklaşım

Konfigürasyonel yaklaşımı önceki yaklaşımlardan ayıran en temel fark İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkide hem **dikey** (işletme stratejisi ile uyum) hem de **yatay**

(İKY uygulamalarının birbirleri ile) uyumu dikkate almasıdır. Örgütün İKY uygulamalarının örgütsel performansı artırabilmesi için hem kendi içinde tutarlı ve uyumlu olması hem de genel örgüt stratejisi ile uyumlu olması gerekmektedir (Armstrong, 2008).

Konfigürasyonel yaklaşım İKY'nin örgütsel performansa etkisinin tanımlanmasında İKY uygulamaları arasındaki sinerjik etkiye odaklanmaktadır. Bu açıdan örgüt için ideal İK sistemi birden fazla alternatif uygulamaların bir araya getirilebileceği sınırsız sayıda konfigürasyondan oluşabilir. Söz konusu konfigürasyonlar işletme ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebildiğinden örgütler arasında değişebilir. Bu yaklaşıma göre her örgüt, kendi içsel ve dışsal koşullarına göre ideal İKY yönetim modelini oluşturmalıdır. Oluşturulan modelin performans üzerindeki etkisinin örgütler arasında farklılaşması beklenmektedir. Aynı zamanda farklı İKY uygulamaları arasındaki müşterekliklerin farklı etki oluşturabilmesi sebebiyle, dikey ve yatay uyumla bütünleşmiş bu yapının örgütsel performans ile ilişkisinde doğrusallığın ortadan kalktığı ifade edilen bir başka husustur. Bir başka deyişle, evrenselci ve durumsallık yaklaşımlarında, İKY uygulamaları-Örgütsel performans arasındaki ilişkide söz konusu olan doğrusallığın, bu yaklaşım için geçerli olmadığı söylenmektedir (Alcázar vd., 2005).

Konfigürasyonel yaklaşımın kuramsal temellerine bakıldığında, durumsallık yaklaşımında olduğu gibi yine davranışsal teori ve kaynaklara dayalı yönetimin esas alındığı görülmektedir. Yaklaşımda bilhassa bütünü oluşturan parçaların ayrı ayrı etkilerinden daha büyük bir etki yaratacağını açıklayan “sinerji” kavramına atfettiği önem ile açık sistem kuramından da önemli derecede etkilendiğini söylemek mümkündür. İlave olarak, işlem maliyet kuramı ve insan sermayesi kuramlarından da etkilendiği farklı kaynaklarda belirtilmektedir (Alcázar vd., 2005).

Özellikle Evrensellik ve kısmen Durumsallık yaklaşımlarına göre daha detaylı bir bakış açısı sunan Konfigürasyonel yaklaşıma yöneltilen eleştiriler genelde ampirik uygulama ve gelişimine yöneliktir. Aynı anda hem yatay hem de dikey uyumu dikkate alması, bu durumun karmaşık etkileşimleri (sinerjik etki gibi) içermesi sebebiyle yazında sıklıkla kullanılan ampirik yöntemlerin bu yaklaşımda kullanılmasını sınırlamaktadır. Bu yaklaşıma yönelik ampirik kanıtların oluşturulmasında daha ziyade tanımlayıcı istatistikler ile kümeleme ve faktör analizlerinden istifade edildiği belirtilmektedir (Alcázar vd.,2005).

2.3.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bazı araştırmacılarca (Gürbüz, 2013; Tüzüner, 2014) biçimlendirme yaklaşımı içinde ya da “Uyumluluk bağlamında” değerlendirilen bu yaklaşım, Alcázar vd. (2005) ve Brewster (1999)

gibi başkaları tarafından ayrı bir bakış açısı olarak ifade edilmektedir. İKY uygulamaları-örgütsel performans arasındaki ilişkiye oldukça geniş ve farklı bir bakış açısı getirmesi, Konfigürasyonel (biçimlendirme) yaklaşımdan ayrılan yönlerinin olması ve kullandığı varsayımlar itibari ile de farklılıklar içermesi sebebiyle bu yaklaşımın ayrı bir başlıkta ifade edilebileceği değerlendirilmiş ve burada açıklanmıştır.

Bağlamsal yaklaşım bakış açısı Stratejik İKY'ye bakışta önemli bir paradigmat değişim olarak değerlendirilmektedir. Önceki yaklaşımlardan farklı olarak bağlamsal yaklaşım tanımlayıcı ve küresel olarak açıklayıcı yeni ve geniş bir model önermektedir. Bu modelin farklı coğrafi ve endüstriyel bağlamları içinde barındıran değişik çevrelerde uygulanabileceği belirtilmektedir. Bu yaklaşımın ortaya çıkışında özellikle PwC (Price Waterhouse Cranfield) projesini yürüten araştırmacıların önemli etkisi vardır. Bu yaklaşımın esas katkısının, “Stratejik İKY sistemi ile bağlam” arasındaki ilişkinin yeniden değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Durumsallık yaklaşımında örgüt stratejisi ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki, bu yaklaşımda farklı bir boyut almaktadır. Örgüt stratejilerinin İKY dışında hem iç çevre hem de dış çevre ile etkileşim içinde bulunduğu ve İKY uygulamalarının da aynı şekilde bu etkileşimin bir parçası olduğu söylenmektedir. Böylelikle yalnızca dikey uyum (durumsallık yaklaşımında belirtildiği gibi) ya da dikey/yatay uyumun (biçimlendirme yaklaşımında belirtildiği gibi) etkisinden basedilmemekte aynı zamanda örgüt dışındaki sosyal, ekonomik, kurumsal, politik, yasal, teknolojik ve rekabet bağlamlarının da hem örgüt stratejisi hem de İKY uygulamaları ile karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu belirtilmektedir.

Bu yaklaşım, Stratejik İKY'nin özellikle üç boyutunun yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bunlar, insan kaynaklarının doğası, analiz düzeyi ve İKY paydaşlarının bu bakış açısındaki yeridir. İlkine göre, İKY sistemi yalnızca örgüt içi yatay ve dikey etkileşimlerde bulunmamakta aynı zamanda örgüt dışı yapı ve uygulamaların da önemli etkisi altında kalmaktadır. Örgüt dışı etkileşimler içerisinde sendikalar, kamu yönetim sistemleri sayılmaktadır. İkincisine göre, önceki yaklaşımların önerdiği örgütsel, işlevsel hatta münferit uygulama düzeylerinin aksine, bağlamsal yaklaşım temel analiz düzeylerini İKY sisteminin içinde bulunduğu kültürel ya da coğrafi düzeyler olarak adlandırmaktadır. Bu sebeple, bağlamsal yaklaşım yazının genelde farklı İKY uygulamalarının yürütüldüğü ulusal düzeyde karşılaştırmalı çalışmaları içerdiği belirtilmektedir (Brewster, 1999). Üçüncüsüne göre ise, bağlamsal yaklaşım İKY uygulamalarının yalnızca örgüt içi paydaşlardan değil aynı zamanda örgüt dışı paydaşların da etkisi altında olduğunu savunmaktadır. Örgütün kendi kontrol alanı

dışında olan yasal mevzuat, işgücü pazarı, finans baskılar, toplumsal etkiler dış paydaşların kontrolünde yürütmektedir.

Bu yaklaşımın kuramsal temellerinin diğer yaklaşımlardan ayrıldığı ve daha ziyade endüstriyel ilişkiler yazınından etkilendiği söylenmektedir. Yaklaşımın öngördüğü karmaşık yapı, farklı analiz tekniklerinin kullanılmasını da etkilemekte, tanımlayıcı istatistiklerin karşılaştırmalı kullanımını temel analiz yöntemi olarak kullanılmasını gerektirmektedir. Bu durum, konfigürasyonel yaklaşım için yapılan eleştirilerin bu yaklaşım içinde gündeme gelmesine sebep olmaktadır:

SİKY'nin temel sorunsallarından biri olan "İKY uygulamaları-örgütsel performans" arasındaki ilişki, bugüne kadar farklı yaklaşımlar ile açıklanmaya çalışılmış ve elde edilen ampirik bulgular bu yaklaşımları desteklemek için kullanılmıştır. İki ana akım ile ortaya çıkan dört farklı yaklaşımın, basitten karmaşığa ve özelden genele doğru bir genişleme içine girdiğini söylemek mümkündür. "En iyi uygulamalar" şeklinde ifade edilen İKY uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin incelendiği evrenselci yaklaşım, İKY uygulamaları-Örgütsel Performans ilişkisinde doğrusal ilişkinin tartışıldığı yaklaşımdır. Takip eden yaklaşımlara göre oldukça basit ve ampirik uygulamaları diğerlerine nazaran daha yaygındır. Sonrasında tartışılan durumsallık yaklaşımı, "En iyi uygulamalar" fikrini eleştirmiş ve İKY uygulamalarının durumdan duruma değişebileceğini ve İKY uygulamaları-örgütsel performans arasında doğrusal bir ilişkiden ziyade karşılıklı etkileşim bulunduğunu varsaymıştır. Ayrıca, bu etkileşimde örgüt stratejisinin aracılık rolünü dikkate alarak, İKY'nin stratejik etkisine bir miktar daha yaklaşmış, örgüt stratejisi-İKY uygulamaları arasındaki dikey uyumun önemine dikkat çekmiştir. Biçimsellik ya da Konfigürasyonel olarak adlandırılan üçüncü yaklaşımda ise dikey uyumun yanı sıra İKY uygulamaları ve politikaları arasındaki yatay uyum da tartışılmaya başlanmış ve örgüt stratejisi-İKY uygulamaları arasındaki karşılıklı etkileşime yaptığı vurguyla doğrusallıktan daha fazla uzaklaşmıştır. İlk akım olarak tanımlanan üç yaklaşımın ortak noktası, İKY-örgütsel performans ilişkisinde her zaman doğrusal olmayan ancak doğrudan bir ilişkinin varlığından bahsetmesidir. Yakın zamanda ortaya atılan ikinci akıma göre ise örgütsel performans üzerindeki İKY etkisi dolaylıdır. Metodolojik olarak karmaşık yöntemleri gerektirmesi ancak halihazırda yazında yeterli ampirik bulgular ile desteklenmemiş olması ikinci akıma yöneltilen en temel eleştiridir. İkinci akım, stratejinin dışında, yapı, teknoloji, kültür, finans gibi örgüt içi unsurlar ile dikey ve yatay düzlemdeki etkileşimin ötesinde, işgücü miktarı, yasal mevzuat, finans piyasaları gibi örgüt dışı faktörlerin de değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERFORMANSININ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRMESİ

2.4.1. İKY Performansının Ölçümünün Amaç ve Önemi

Örgütler soyut varlıkların önemini anladıkça muhasebe tabanlı ölçüm yöntemleri geliştirmeye başlamışlardır. Geleneksel muhasebe yöntemleri yatırımların kısa vadeli geri dönüşüne odaklanır. Beşeri sermaye gibi soyut varlıklara yapılan yatırımların getirisi ancak uzun vadede tespit edilebilir. Bu durum, işletmelerin genelde kısa vadede getiri sağlanabilecek somut varlıklara yatırımlarını artırmaları ve beşeri sermaye gibi soyut varlıklara yönelik yatırımları ihmal etmeleri ile sonuçlanmakta, kısa vadede kazançlı görünmelerine rağmen uzun vadede önemli zararlar ile karşılaşmalarına sebep olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1995).

Günümüzde finans ve muhasebeyle ilişki olmayan soyut varlıkların (intangible assets) ölçülmesi bu sebeple giderek önem kazanmaktadır. ARGE ve reklam gibi soyut varlıklardan biri olarak tanımlanan beşeri sermayenin, İK ile ne derece iyi yönetildiği gelecekte yatırımcıların verecekleri kararlarda belirleyici faktörlerden biri olarak görülmektedir (Becker vd., 2001). Yapılan bir araştırmada, finans uzmanlarının ve portföy yöneticilerinin yatırım kararlarının %35'inin finans dışı (soyut) bilgilerden etkilendiğini göstermektedir (Becker vd., 2001:21). Bu sebeple İK'nın değer yaratacak şekilde işletme stratejisi ve alt stratejileri ile paralel uygulanması ve bu uygulamaların ölçülmesi gelecek dönem yatırımcılarının arayacakları temel göstergeler arasında sayılmaktadır. Beşeri sermayenin örgüt tarafından doğru yönetimi önemli bir karar kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin iç ve dış çevre ile etkileşimleri, çalışanlarını temin etme, eğitme ve geliştirme, ücretlendirme yöntemleri, yaptıkları işi tasarımları, ölçmeleri ve bunlara dayanarak rekabet avantajı sağlamaları gibi İK ile iç içe olan konular, işletmelerin buldukları ortamda rekabetçi olmalarına ve karşılaştıkları zorlukları yenerken değer yaratmalarını gerektirmektedir. Değer yaratma kavramı bilhassa İKY ile ilişkilidir. Ancak etkili bir şekilde yürütülen İK faaliyetleri örgüt çalışanlarının değer olarak kabul edilmesini sağlar. İK faaliyetlerinin etkililiğinin değerlendirilmesi değer yaratıp yaratmadığının görülmesi için gereklidir (Becker vd., 2001). Bir başka deyişle rekabetçi avantaj kazanabilmek için "değer yaratmak", değer yaratabilmek için ise İK faaliyetlerini etkin şekilde yönetebilmek gereklidir.

İKY performansını ölçme ve değerlendirmenin ilk gerekçesini, rekabetçi avantaj sağlamaya yönelik değer yaratma talebi oluşturmaktadır. İlave nedenler arasında; İK'nın işletme

bütçesindeki artan payı, etkili olmayan İK faaliyetlerinin olumsuz sonuçları, işletme stratejisi ile İK faaliyetlerinin uyumlulaştırılmasının olumlu sonuçları, verimlilik ve kalitenin artması, yeniliklerin işletmeye yayılması sayılmaktadır (Sullivan, 2014).Etkili İK departmanı işletmeye sağladığı katma değeri ancak performans ölçümleri aracılığıyla ortaya koyabilecektir.

İK işlevi açısından konuyu ele alan bir çalışmada (Tsui ve Gomez-Mejia, 1988) dört husus ölçme ve değerlendirmenin gerekçeleri arasında sunulmaktadır: İşletmelerde İnsan Kaynakları yönetiminin varlığının gerekliliğini ispat etmek, İKY fonksiyonlarının geliştirilebilmesi için hangi tedbirlerin alınması gerektiğine karar vermek, çalışan ve yöneticilere İKY hakkında geri bildirim sağlamak ve İKY işlevinin stratejik etkisine ilişkin hem tepe yönetimini hem de çalışanları ikna etmek.

Öte yandan İKY yönetimi açısından konuya bakıldığında, bu fonksiyon için neyin daha önemli olduğunun belirlenmesi, nelerin ödüllendirilmesi gerektiğinin ortaya konulması, sürekli gelişimin sağlanmasında ölçme ve değerlendirmenin katkı sağlayacağı da ifade edilmektedir (Sullivan, 2002).

2.4.2. Analiz Düzeyleri

Yazında yeterince açıklık kazanmayan bir husus, İKY performansının ölçme ve değerlendirmesi denildiğinde neyin anlaşılacağı üzerinedir. Bugüne dek yapılan çalışmalarda, İKY ölçme ve değerlendirmesinin üç farklı şekilde ifade edildiği görülmektedir (Beatty vd., 2003; Ulrich, 1997). İK'yı yönetenlerin (*İK uzman ve yöneticileri*) yetkinliklerinin ölçme ve değerlendirmesi bunlardan ilkidir. İK uzmanları, İK sistemini geliştirenler, hat yöneticileri bu gruba dâhil kabul edilmektedir. İşletmenin çalışanlarını yönetme biçimi, işletmenin sürdürülebilirliği, kârı, rekabet düzeyi, esnekliğini etkilemektedir. İK yöneticilerinin sahip olduğu teknik ve stratejik yeteneklerin ölçülmesi bu kapsamdadır. Huselid, Jackson ve Schuler (1997) İK yöneticilerinin arzu edilen stratejik etkiyi gerçekleştirebilmeleri için stratejik yetkinliklerinden ziyade teknik yeteneklere sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Yaptıkları çalışmada, İK yöneticilerinin teknik yeteneklerinin stratejik yeteneklerinden %30 oranında fazla olduğunu gözlemlemiş ve bunun değer zinciri modeline katkı sağlamadığını bulgulamıştır. Bu açıdan, İK yöneticileri açısından stratejik yeteneklerin ölçülmesinin daha uygun olacağı ifade edilmiştir.

İkinci ve uygulamada sıklıkla karşılaşılan yaklaşım ise *İK işlevleri (temin, seçim, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi) ya da uygulamalarının* münferit olarak değerlendirilmesidir. Bu tür

bir değerlendirmede İK uygulamaları en iyi uygulamalar ya da rakip örgütler ile mukayese edilerek değerlendirilir (Beatty vd., 2003). Tüzüner (2014) bu yaklaşımın hem İK uzmanlarının hem de İK işlev ve uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesini kapsadığını belirtmektedir.

İKY sisteminin ölçme ve değerlendirmesi ise üçüncü bir yaklaşım olarak görülmektedir. Örgütte İKY hem başlı başına münferit bir sistem hem de örgüt gibi üst bir sistemin bir parçası olarak görülür. Bu yaklaşımda, kendi başına bir sistem olarak İK uygulamalar ve işlevler açısından birbiri ile, örgüt gibi daha büyük bir sistemin bir parçası olarak ise örgütsel strateji ile uyumluluğu açısından ölçülür ve değerlendirilir (Beatty vd., 2003).Becker vd. (2001) İK'nın değer yaratabilmesi için İK sisteminin her unsurunun yüksek performans iş sistemi olarak adlandırdıkları İK uygulamalarını destekleyecek şekilde ve onlarla uyumlu olarak yapılandırılması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım gereği uygulamaların münferit olarak değer yaratma potansiyelinin yanında, uyuma bağlı bütünleşik etkisinin de göz önüne alınması ve ölçülmesi gerekmektedir. Becker ve Huselid (1998) İK sistemini YPİS (Yüksek performans iş sistemi) olarak çalışmasında tanımlamaktadır. YPİS başlı başına bir strateji uygulama sistemidir ve işletmenin ana stratejisi ile ilişkili değer yaratan uygulamalardır. Değer yaratan uygulamalara yönelik yapılacak ölçüm ve değerlendirmeler, ancak strateji haritasının ortaya konulması ve kesişen noktaların tespiti ile mümkün görülmektedir. Burada işletme stratejileri ile kesişen noktalar İK'nın değer yaratma sürecine yaptığı/yapacağı katkılar olarak ifade edilmektedir.

2.4.3. İKY Performansının Ölçümünde Yaklaşımlar

İnsan Kaynakları Yönetiminin değerlendirilmesinde iki yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar “klasik” ve “modern” yaklaşımlardır. Klasik yaklaşımların temeli 1960'lı yılların ortalarında atılmış ve günümüze kadar gelmiştir. Modern yaklaşımlar ise özellikle performans ölçme ve değerlendirmede “Dengeli Kart Yöntemi”nin önem kazanması ve “değer odaklı” ölçme trendlerinin artması ile popülerlik kazanmıştır.

2.4.3.1. Klasik Yaklaşımlar

Klasik yaklaşımlar ölçümde genelde *maliyet*, *etkililik*, *etkinlik* ve *verimlilik* kavramları üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşım kullanılarak, insan kaynaklarının neredeyse her yönünü ve farklı işlevlerini ölçmeye yönelik çok sayıda maliyet, etkililik, etkinlik ve verimlilik oranları/miktarları geliştirilmiştir. Kullanılan oranlar/miktarlar bir örgütün insan kaynakları

yönetiminin performansını hem kendi içinde dönemsel olarak hem de diğer örgütlerle karşılaştırmaya olanak vermektedir (Phillips, 1996).

Maliyet boyutuna ilişkin ölçüt önerilerinin temeli İK Muhasebesi'ne dayanmaktadır. “İnsan Kaynakları Muhasebesi entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesini içeren, insan kaynaklarına ilişkin bilgileri saptamak, ölçmek ve elde edilen verileri işletme ile ilgili bilgi kullanıcılarına iletmek işlevini üstlenen muhasebe işlemleridir” (Ceran, 2007:189). 1960'lı yıllarda geliştirilen İK muhasebesi yaklaşımı İK maliyeti boyutu üzerinde odaklanmaktadır. İnsan Kaynakları Muhasebesi, insanın kaynak olarak örgüt için maliyetinin ve değerinin belirlenmesi ve bu amaçla bilgisayar sistemlerinden yararlanılması olarak tanımlanmaktadır. İK Muhasebesi'nin ilk dönemlerde dikkate aldığı temel maliyetler, beşerî varlık edinim maliyetleri, öğrenim maliyetleri, işten ayrılma maliyetleridir. Sonraki dönemlerde, İK Muhasebesi'ne hemen tüm İK işlevleri ile ilişkili maliyetler ilave edilmiştir.

Etkililik boyutu ölçümleri, insan kaynakları programlarının ve süreçlerinin çalışanların yeteneklerini ve eylemlerini ne kadar etkilediği ile ilgilidir. Yerinde İK uygulamaları çalışanlar üzerinde motivasyon artırıcı etkiye sebep olmakta ve bu etki örgütsel düzeyde performans artışı ile sonuçlanmaktadır. İnsan kaynakları programlarının ve uygulamalarının çalışanlar üzerinde istenen etkiyi oluşturup oluşturmadığını vurgulayan etkililik ölçümleri birçok farklı göstereyi içermektedir. Çalışan başına artan kalite ve azalan maliyet ve hatalara yönelik ölçütler genelde bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Etkinlik, genel olarak icra edilen herhangi bir faaliyetin başlangıçta belirlenen standart ya da hedefe ulaşma derecesi olarak belirtilmektedir. Başka bir deyişle, örgütün gerçekleşen performansının, hedeflenen performansa oranı olarak da ifade edilebilir. İKY açısından etkinlik boyutu, benzer şekilde örgütün İKY'ne yönelik koyduğu hedeflere yaklaşma derecesidir. Başlangıçta belirlenen hedeflerin uygulanabilir, yönetilebilir ve sonuçlarının değerlendirilebilir olması etkinlik ölçümlerinin yapılabilmesinde temel unsurdur. Kamu örgütlerinde etkinlik değerlendirme sürecinin nasıl işletileceği 2003 yılında çıkarılan 5018 S.K. ile düzenlenmiştir. Bu kapsamda, her bir kamu kurumunun yıllık performans hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşma derecesini düzenli olarak ölçmesi (etkinlik ölçümü yapması) beklenmektedir. Etkinlik ölçümleri kamu kurumları için yaklaşık 15 yıldır süregelen bir faaliyettir ve kamu kurumları faaliyet alanlarından biri olan İKY içinde uygulanmaktadır.

Verimlilik boyutu ölçümleri, “İnsan kaynakları programlarına ve süreçlerine yapılan yatırıma göre ne kadar çıktı elde edildiği ile ilgilidir” (diğer bir deyişle girdinin çıktıya oranı)(Özutku, 2010:209). Girdinin çıktıya oranı üç farklı şekilde artırılabilir. Girdi miktarını sabit tutarak çıktı miktarını artırmak, girdiyi azaltmak ya da çıktıyı girdi oranından daha yüksek düzeyde artırmak verimlilik artışı ile sonuçlanan yöntemler olarak kabul edilir. İK yatırımlarının getiri analizi, kıyaslama ve oran analizleri verimlilik ölçümleri içinde yer alan yöntemler arasında sayılmaktadır. Verimlilik ölçümleri arasında ilk sırada yer alan “İK Yatırımlarının Getiri Analizi (Return on Investment)”nde sıklıkla kullanılan formül İK programına ilişkin yapılan yatırımın maliyete bölünmesi ile elde edilmektedir (Fitz-Enz, 2000). Formül sonucu elde edilen oran örgüte sarfedilen emek ve paranın kâra hangi düzeyde katkı sağladığını göstermesi açısından faydalıdır. Bu oran, örgütü hangi İKY uygulamalarına yatırım yapma kararında doğru değerlendirme yapabilmesine imkan vermektedir. Ölçüm sonucunda, nispeten az getiri sağlayan İKY uygulamaları, bu ölçme yönteminde değersiz görülüp ikinci plana itilirken, yüksek getiri sağlayan İKY uygulamaları örgütün öncelikli politikaları arasına girmektedir. Kıyaslama ve oran analizleri ise, İKY uygulamalarındaki değişimlerin hem rakip örgütler hem de yıllara göre değişiminin takip edilebilmesini sağlamaktadır. Rakip örgütlere ve geçmiş dönemlere göre örgütün İKY uygulamalarındaki başarısını tespit etme imkânı vermesi açısından söz konusu yöntemlere sıklıkla başvurulduğunu söylemek mümkündür.

“Askeri Bağlamda Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirme”nin tartışıldığı kısımda belirtilen boyutlar (“Etkinlik”, “Etkililik”, “Verimlilik”, “Süreç/Zaman”, “Maliyet”) ile bu kısımda bahsi geçen İK ölçüm boyutları arasındaki benzerlik dikkat çekicidir. İK performansının ölçümüne yönelik önerilecek modelde bu benzerlikten istifade edilmiş ve model gelişiminde bu ortaklık kullanılmıştır. Bu kapsamda farklı akademisyenlerce önerilen ölçütler, İKY işlevleri ve söz konusu boyutlar ile ilişkilendirilerek sunulmuştur. Ölçüt önerilerindeki farklılık, bir yanda konuya yönelik yapılan araştırma sayısının fazlalığına işaret etmekte, diğer yanda ise araştırma odağının nasıl farklılaştığını göstermektedir. Tezin amacıyla paralel olarak askeri bağlamda İK karnesinin oluşturulmasında, “değer yaratan” göstergeler kadar “verimlilik artıran” göstergelerin de göz önüne alınması gerektiği Becker vd.(2001) tarafından çalışmalarında da ifade edilmektedir. Bu kısımda tartışılan göstergeler aynı zamanda, modelin “İK Verimlilik Ölçütleri”nin belirlenmesinde girdi olarak kullanılacaktır. Bu bölümün ilk kısmında sunulan İK işlevleri bu kısımda da aynı sıra ve içerikte dikkate alınmıştır. Yazın taramasında, genelde ayrı bir işlev olarak görülmesine rağmen “İş Analizi”ne ilişkin ölçütlerin genelde “İK Planlaması” içerisinde değerlendirildiği, benzer şekilde “Oryantasyon”

uygulamalarının “Eğitim ve Geliştirme”nin bir parçası olarak ifade edildiği görülmüştür. Anılan işlevler bu sebeple ayrı alt başlıklarda sunulmamış, ilişkili olduğu işlev başlıklarında değerlendirilmiştir.

İK Planlamasına Yönelik Ölçütler: İnsan Kaynakları planlamasının değerlendirilmesi, insan kaynakları planlarından sapmanın ne kadar olduğunu ve bunların nedenlerini belirlemek, bunun sonucunda çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanılıp yararlanılmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Cascio, 1995). Yazında İK planlamasına yönelik önerilen ölçütlere Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Ölçütler

Tür	Ölçüt
Verimlilik Açısından Ölçüm	Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı (Tüzüner, 2014) Yönetici personel sayısının toplam çalışan sayısına oranı Mevcut işgücü verimliliğinin düzeyinin, öngörülen işgücü verimliliğine oranı (Tüzüner, 2014) İnsan kaynakları planlama faaliyetlerinden elde edilen yararın, maliyetlerine oranı. (Tüzüner, 2014)
Etkinlik Açısından Ölçüm	Uygulanan planların, faaliyet planlarına oranı (Tüzüner,2014)
Etkililik Açısından Ölçüm	Uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının beklenen sonuçlara oranı (Tüzüner,2014)
Maliyet Açısından Ölçüm	İşgücü ve insan kaynakları planlama maliyetlerinin bütçedeki yeri (Tüzüner,2014)

Kaynak: Yazar tarafından yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Temine (İşe Alma İşlevi) Yönelik Ölçütler: Çalışanları terfi ettirmek veya dışarıdan eleman seçimi kararını doğru verebilmek için alınan kararların maliyetinin belirlenmesi gerekmektedir (Tüzüner, 2014). Teminin İKY içerisinde kritik öneme haiz olması ve en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütlerin ana İK işlevlerinden birisi olması sebebiyle, bu işleve yönelik geliştirilen ölçüt sayısı oldukça fazladır. Danışman (2008) araştırmasında, “Temin (İşe Alma)” işlevinin ulusal düzeyde Özlük ve Bordro (%98) işlevinden sonra en fazla uygulanan (%96) İK işlevi olduğunu belirtmiştir. Temin işlevinin birbirini takip eden aşamalardan oluşması ölçüt sayısını artıran bir başka neden olarak değerlendirilmektedir. Değişen araştırma odağına (maliyet, etkinlik, etkililik vb.) bağlı olarak farklılaşan ölçütler Tablo 8’de sunulmuştur. Yazın taramasında “İşe alma maliyeti”nin diğerlerine nazaran en fazla sıklıkla kullanılan ölçüt olduğu tespit edilmiştir.

İK işlevleri içerisinde “Seçim” bazı akademisyenler tarafından “Temin” işlevi içerisinde, diğerleri tarafından ise ayrı bir işlev olarak görülmektedir. Danışman (2008) çalışmasında ulusal düzeyde İK işlevleri içerisinde temin ve seçimi “İşe Alma” başlığı altında birleştirmiş,

Aycan (2005) ise İK işlevlerinin yapısal ve kültürel farklılıklarını değerlendirdiği araştırmasında “Temin ve Seçim”i birleşik tek bir işlev olarak ifade etmiştir. Öte yandan Tüzüner (2010) İKY ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarını tartıştığı çalışmasında, temin ve seçim ölçütlerinden ayrı başlıklarda bahsetmektedir. Çalışmanın bağlamını oluşturan askeri örgütlerde ise, “Seçim” işlevi “Temin” işlevinin alt süreci olarak görülmekte, seçim ile ilgili hususlar temin başlığı altında tartışılmaktadır. Bu çalışmada da, bağlama uygun olarak Danışman (2008) ve Aycan (2005) ile aynı bakış açısı takip edilmiş, “İşe Alma” işlevi birbirinin devamı niteliğindeki iki faaliyetin birleşimi olarak değerlendirildiğinden “Temin ve Seçim” tek bir başlık altında incelenmiştir.

İşe alma işlevi birçok çalışmada birbirinin devamı niteliğindeki aşamalarla ifade edilmektedir. Askeri bağlamda temin stratejisi, tanıtım ve seçim başlıkları ile belirlenmiş bu aşamaların her biri bünyesinde birbirinden ayrılan faaliyetleri içinde barındırmaktadır. Bu aşamalardan “Seçim”, örgütler arasında farklılaşmakla birlikte çoğu zaman “yazılı sınav”, “sözlü sınav”, “bedeni yeterlilik”, “mülakat” alt faaliyetleri ile özetlenmektedir. Yazılı ve sözlü sınav uygulamalarının varlığı örgüt ihtiyaçlarına göre değişebilmekte, ancak mülakat çoğu zaman hem kamu hem de özel sektör örgütleri için vazgeçilmez faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Mülakat uygulamalarının bu derece yaygınlığı, İKY ölçme ve değerlendirme çabalarına da yansımaktadır. Bu kapsamda, Tablo’daki farklı ölçütler göz önüne alındığında “İşe Alma” işlevine yönelik geliştirilen ölçütlerde mülakat ile ilişkili ölçütlerin yaygınlığı dikkat çekmektedir.

Tablo 8: Temine Yönelik Ölçütler

Tür	Ölçüt
Maliyet Açısından Ölçüm	Her bir başvurunun maliyeti (Breagh, 1992) Boş pozisyonların dolma maliyeti (Ulrich, 1997) Mülakat maliyeti (Breagh, 1992) İşe Alma Maliyeti (Toplam Temin Maliyeti) (Breagh, 1992)
Etkinlik Açısından Ölçüm	Temin Etkinliği Oranı (Tüzüner,2014) Temin Kaynağının Aday Havuzu Yaratma Oranı (Lepak, 2010) İş Duyurularına Talep Oranı (Fitz-Enz, 1995) Duyurulan işlerin cevaplanma oranı (Fitz-Enz, 1995) Duyuruların kabul oranı (Fitz-Enz, 1995) Seçim Oranı (Phillips, 1996) Boş pozisyonların yedekleme planında bulunan kişiler tarafından doldurulma oranı (Ulrich, 1997) Pozisyonların iç kaynaklardan temin oranı (Ulrich, 1997) Tavsiye edilen kişilerin işletmeye kabulünün oranı (Breagh, 1992) Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik İşe Alma Oranları (Fitz-Enz, 1995) Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Sunulan Tekliflerin Kabul Oranı (Fitz-Enz, 1995; Ulrich, 1997)

Etkililik Açısından Ölçüm	İşe Alınanın Niteliği (Fitz-Enz, 1995) Boş pozisyonların belli bir ortalamanın üstündeki adaylarla doldurulması (Breagh, 1992) Farklı seçim yöntemleri ile işe alınan elemanların performansı (Ulrich, 1997) Boş pozisyonların en az bir yıl çalışmış kişilerle doldurulması (Breagh, 1992) Tavsiye edilen kişilerin yüzdesi ve performansları (Breagh, 1992) Temin kaynağına göre çalışanların performanslarının ölçülmesi Temin kaynağının ne kadar aday üretebildiği/çekebildiği Kaliteli başvuruların sayısı (Breagh, 1992)
Verimlilik Açısından Ölçüm	İş İlanlarının sayısı (Ulrich, 1997) Başvuruların sayısı (Breagh, 1992) Temin Kaynağına göre Aday Sayısı Temin Kaynağına Göre Mülakat Yapılan Aday Sayısı (Breagh, 1992) Temin kaynağına göre işgücü devri (Ulrich, 1997) Temin kaynağına göre çalışanların kıdemi (Ulrich, 1997) Temin Kaynağına Göre Seçilen Aday Sayısı (Ulrich, 1997) İşe kabul edilen kadın ve azınlıkların sayısı (Breagh, 1992; Phillips, 1996) Görüşmeciye Göre Seçilen Aday Sayısı İşe Alma Süreci Hacmi Erken İşgücü Devri oranı (Phillips, 1996)
Zaman Açısından Ölçüm	Boş pozisyonların dolma süresi (Ulrich, 1997) (Breagh, 1992) Aday havuzunun oluşma süresi (Breagh, 1992) Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Ortalama Görüşme Süresi (Fitz-Enz, 1995)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Ölçütler: Eğitim, çalışanların mevcut işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli olan yetkinliklerin (bilgi, beceri ve yetenek), sistematik bir biçimde kazandırılması sürecidir (Lepak, 2010). Geliştirme, eğitimden daha geniş anlama sahip olup, çalışanın mevcut bilgi ve becerisinin işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda artırılmasıdır. (Tüzüner, 2014). Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinin üç temel nedeni vardır. Birinci neden, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada eğitimin katkısının gösterilmesi ve eğitim departmanlarının işletmedeki varlığının önemli olduğunun kanıtlanmasıdır. İkinci neden, değerlendirmeler ile belli eğitim faaliyetlerinin devamlılığına veya kaldırılmasına karar vermektir. Son neden ise, gelecekteki eğitim faaliyetlerinin nasıl geliştirileceği ve hedeflerin neler olacağı konusunda bilgi sahibi olmaktır (Tüzüner, 2014).

Küresel bağlamda eğitim ve geliştirme fırsatlarının artması, yönetim ve organizasyon alanında konu üzerinde yapılan çalışma sayısını arttırmış, bu durum dolaylı olarak İKY alanında eğitim ve geliştirme sonuçlarının değerlendirmesine ivme kazandırmıştır. Bu boyutun önemli ölçüde maliyet içermesi, yapılan/önerilen ölçümlerin de maliyet temelli olmasını beraberinde getirmiştir. Ancak, işgücü verimliliğinin artırılmasına ve gözlemlenen artışın ölçülmesine yönelik yaklaşımlar maliyetin yanı sıra etkinlik ve verimliliği de bu boyut için önemli hale

getirmiştir. Bu kapsamda, bu boyuta ilişkin erken (klasik) dönem araştırmalarının genelde maliyet, sonraki dönem çalışmalarının ise etkinlik, verimlilik ve kalite konularına odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu boyuta ilişkin ölçüm araçlarının (anket, mülakat, performans raporları, gözlem vb.) kolay uygulanabilir olması İKY etkinlik ve verimliliğinin ölçümünde de temel araçlardan biri olarak kullanılmasına imkân sağlamıştır. Aşağıdaki Tablo'da farklı araştırmacılar tarafından önerilen ölçütlere yer verilmektedir.

Tablo 9: Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Ölçütler

Tür	Ölçüt
Maliyet Açısından Ölçüm	Kişi Başı Eğitim Maliyeti (Fitz-Enz, 1995) Eğitilenlerin Saat Maliyeti (Fitz-Enz, 1995) Eğitim bütçesinin genel bütçe içerisindeki oranı (Ulrich, 1997)
Etkinlik Açısından Ölçüm	Eğitim programlarının etkinliği (Ulrich, 1997) Bilgideki Değişim (Fitz-Enz, 1995) Eğitim verilen günlerin ve programların sayısı (Ulrich, 1997) Eğitim ve Geliştirme Programlarından yararlananların yüzdesi (Ulrich, 1997) Programların içeriğine katılan yeni malzeme oranı (Ulrich, 1997)
Verimlilik Açısından Ölçüm	Toplam Eğitilen kişi sayısı (Tüzüner, 2014) Eğitime katılan ve katılmayanların karşılaştırması (Ulrich, 1997) Belli bir eğitimi alan kişilerin oranı (Tüzüner, 2014) Kişi Başına Yıllık Eğitim Günü (Tüzüner, 2014) Yabancı dil bilen elemanların sayısı (Ulrich, 1997) Toplam eğitim sürelerinin çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996) Geliştirme eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996) Yöneticilik eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996) Katılımcıların eğitim sonunda edindikleri becerileri kullanma sıklığı (Phillips, 1996)
Etkililik Açısından Ölçüm	Eğitim sonrası Hata oranlarındaki azalma miktarı (Tüzüner, 2014) Eğitim sonrası Iskarta sayısındaki azalma miktarı (Tüzüner, 2014)
Zaman Açısından Ölçüm	Eğitim sonrası çalışma zamanından tasarruf (Tüzüner, 2014) Yeni program geliştirmek için gereken süre (Ulrich, 1997)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Kariyer Yönetim Sistemine Yönelik Ölçütler: Kariyer yönetim sistemleri, bireysel açıdan bireylerin örgüte katılmaları ve örgütlerde çalışmaya devam etmeleri güdüsüne katkı sağlamak, örgüt açısından ise faaliyetlerden azami verimlilik elde etmek maksadıyla tasarlanmakta ve yönetilmektedir (Bingöl, 2013). Bu açıdan tasarlanan sistemler genelde hem üst kademelere doğru yükselmeyi hem de kişisel gelişimi geliştirmeyi hedef almaktadır. Örgütlerde bu alanda giderek artan yatırımlar, ölçme ve değerlendirme ihtiyaçlarını da beraberinde getirmiştir. 1980'lere kadar çoğunlukla yönetsel ve profesyonel kademe personel için öngörülen kariyer geliştirme ve yönetim imkanlarının giderek artan oranda tüm iş görenleri kapsamı bu ihtiyacın artmasına sebep olan faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Bingöl, 2013). Yakın

zamanda artan düzeyde önem kazanan kariyer yönetim sistemine yönelik önerilen ölçütler Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Kariyer Yönetim Sistemine Yönelik Önerilen Ölçütler

Tür	Ölçüt
Verimlilik Açısından Ölçüm	Terfi Edebilecek Çalışan Sayısının toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996) Uzmanlık gerektiren işlerin örgüt içinden doldurulma oranı (Phillips, 1996) Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996)
Maliyet Açısından Ölçüm	Kariyer Geliştirme Programlarının Maliyetinin, toplam İK maliyetine oranı

Kaynak: Yazar tarafından yapılan yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Performans Yönetim Sistemine Yönelik Ölçütler: “Performans Yönetimi, önceden belirlenmiş hedef, amaç ve standartlar çerçevesinde performansı anlamayı ve yönetmeyi, bu sayede örgütsel ve bireysel performansı iyileştirerek örgütün rekabetçi üstünlük kazanmasını amaçlamaktadır” (Bingöl, 2013: 366). Performans yönetim sistemi, yalnızca yılın belli periyotlarında bireysel performansın değerlendirildiği bir sistem olarak değil, aynı zamanda yapılacak planlama ile tespit edilen eksikliklerin giderildiği, değerlendirme sonuçlarının örgütsel performans ile ilişkilendirildiği ve personelin alınan geri besleme ile paralel olarak geliştirildiği topyekûn bir sistemi kapsamaktadır (Kaynak vd., 1998). Temel amacı bireysel ve örgütsel performansın iyileştirilmesi olan performans yönetim sisteminin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, bilhassa verimlilik, etkinlik ve etkililik boyutları açısından önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalar, çalışanlara performans değerlendirme sonrasında sağlanan geri bildirim, performansları üzerinde %10 ile %30 oranında olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Tüzüner, 2014:256). Performans yönetim sisteminin önemli araçlarından biri olarak görülen geri bildirim çalışan üzerindeki etkisi yalnızca verimlilikten ibaret değildir. Düzenli geri bildirim, geliştirmeye ve idame etmeye gerek görülen alanlara ilişkin çalışana bilgi vermekte, bu sayede onun örgütteki geleceğine ilişik ipuçları sunmaktadır. Örgüt açısından performans yönetiminin önemli bir çıktısı ise, iş görenler arasında performans farklılıklarını gözlemlenmesinin sağlanmasıdır. Birçok çıktısı diğer İKY işlevlerine girdi teşkil eden PYS işlevine ilişkin önerilen ölçütler Tablo 11’de özetle sunulmuştur.

Tablo 11: Performans Yönetim Sistemine Yönelik Ölçütler

Tür	Ölçüt
Maliyet Açısından Ölçüm	Kişi Başı Performans Değerlendirme Maliyeti (Schein, 1985)
Verimlilik Açısından Ölçüm	Performans değerlendirme sürecine tabi tutulan çalışanların yüzdesi (Ulrich, 1997; Phillips, 1996) Tamamlanan Değerlendirmelerin Yüzdesi (Phillips, 1996)

Tür	Ölçüt
	Zamanında Tamamlanan Değerlendirmelerin Sayısı (Phillips, 1996) Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösterenlerin toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996) Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Kötüye Giden çalışanların toplam çalışma sayısına oranı (Phillips, 1996)
Etkinlik Açısından Ölçüm	Performans değerlendirme sürecinin başarısız elemanların geliştirilmesi konusundaki etkinliği (Ulrich, 1997) Değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulü (Ulrich, 1997)
Etkililik Açısından Ölçüm	Ücretleri performansa bağlı olanların yüzdesi (Ulrich, 1997)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Ücret Yönetimine Yönelik Ölçütler: Ücret yönetimi örgütleri iyileştirmek için güçlü bir İK aracı olarak görülür. Doğru şekilde kullanıldığında, çalışanların ücret ve tazminatları iş tatminini artırabilir ve üretkenliğin gelişmesine dönük yüksek düzeyde motivasyon yaratabilir. Ücret, temel maaş ve takdir artışları gibi geleneksel uygulamaları ve ayrıca çeşitli teşvik düzenlemeleri ve teşvik planları içeren geleneksel olmayan ödeme planlarını içerir. Toplu olarak performans gelişimi için bir dizi olasılık sunar (Phillips, 1996).

Birkaç önemli konu ücreti çevrelemekte ve dolayısıyla ölçüm ve değerlendirme sürecini etkilemektedir. Her zaman olduğu gibi, kuruluşun yetenekli bir personeli çekmesi, koruması ve motive edebilmesi rekabetçi bir ücretlendirme sistemini gerektirmektedir. Diğer bir husus örgüt içinde ücretlerde eşitlik; ki bu çalışanın geçmişine ve demografik özelliklerine bakılmaksızın, çaba, katkı ve sorumlulukları ile orantılı ücret alması anlamını taşımaktadır. Son zamanlarda ücreti doğrudan performansa bağlayan geleneksel olmayan ücret planları birçok örgütte etkin şekilde uygulanmaktadır. Bunlara kazanç paylaşımı, takım temelli tazminat beceri dayalı ödeme ve kar paylaşımı gibi planlar dahildir. Örgütler, verimliliğe daha çok önem verdikçe toplam tazminat yeni boyutlar almaktadır. Bu kapsamda örgütler, bir yanda çalışanların maaşlarını endüstri ortalamalarına göre ayarlarken, emek maliyetlerini ve bordroları düşük düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar. Bu denge, tazminat maliyetlerini dikkatlice izlemelerini gerektirmektedir (Phillips, 1996). Bu bilgiler ışığında ücret yönetiminin ölçme ve değerlendirmesi, aşağıdaki Tablo'da sunulan ölçütleri içermektedir.

Tablo 12: Ücret Yönetimine Yönelik Ölçütler

Tür	Ölçüt
Maliyet Açısından Ölçüm	Çalışanların Ortalama Ücreti (Bucknall ve Wei, 2006, Philips, 1996) Üst Düzey Yöneticilerin Ortalama Ücreti (Bucknall ve Wei, 2006) Toplam ücret paketinin ne kadarının değişken olduğu (Ulrich, 1997, Phillips, 1996) Çalışan başına sağlık harcamaları (Phillips, 1996) Sosyal ödeme ve tazminatların toplam ücretlere oranı (Phillips, 1996)
Verimlilik Açısından Ölçüm	Ücret giderinin işletme giderine oranı (Bucknall ve Wei, 2006). Çalışan Maliyet Faktörü (Tüm ödemeler / Çalışan sayısı) (Bucknall ve Wei, 2006) Yan Ödemelerin Kapsadığı Çalışan Sayısının Oranı (Bucknall ve Wei, 2006) Ortalama ücret artışı (Phillips, 1996) Tazminatların sayısı (Phillips, 1996) Mevcut ücretlerin endüstri ortalamasına oranı (Phillips, 1996) Yıllık ücret artışlarının maliyetinin toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996) Yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların arasındaki özendirici ücret farkının yüzdesi (Dessler, 2011)
Etkililik Açısından Ölçüm	Rakiplere göre işletmenin ücret düzeyi (Ulrich, 1997) Parasal ödülleri yeterli bulan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Çalışan Sağlık ve Güvenliğine Yönelik Ölçütler: Günümüzde çoğu örgüt, çalışanlarının güvenliği ve sağlığı için önemli miktarda zaman ve para tahsis etmektedir. Bu programlardan bazıları örgütsel gerekliliklerden diğerleri ise ulusal mevzuata bağlı gerekliliklerden kaynaklanmaktadır. İş güvenliği ve sağlığına bağlı oluşabilecek maliyetler zaman zaman diğer tüm İK maliyetlerinin önüne geçebilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yasalar genelde, yerel ve ulusal yönetimler tarafından çerçeve olarak düzenlenir, ancak pek çok işveren düzenleyici gerekliliklerin ötesine geçmekte ve süreci benimsemektedir. İşçilerin tazminat kapsamındaki sarmal maliyetinin devam etmesi ve sonuçta kaza ve yaralanma maliyeti birçok örgütü etkilemektedir. Sonradan ortaya çıkabilecek maliyetleri azaltmak adına belli İK uygulamaları ile alınacak tedbirler bu sebeple önemli ve gereklidir. İK uygulamalarına verilecek önemin ölçme ve değerlendirmesi de aynı ölçüde gereklilik göstermektedir. Tablo 13’de yazında bu kapsamda yer alan ölçütler sıralanmıştır.

Tablo 13: İşgören Sağlık ve Güvenliğine Yönelik Ölçütler

Tür	Ölçüt
Verimlilik Açısından Ölçüm	Kaybedilen iş günlerinin sayısı (Ulrich, 1997) Kaza sayısı (Ulrich, 1997; (Bucknall ve Wei, 2006)) Kaza Sıklık Oranı (Sadullah, 2010; (Bucknall ve Wei, 2006)) Sağlık ve Güvenlik Faaliyetlerinin Sayısı (Phillips, 1996) Kazaların Yarattığı Vefa ve Yaralanmalar (DeCenzo ve Robbins, 1999) Güvenlik Denetimi Esnasında Fark Edilen İhlallerin Sayısı (DeCenzo ve Robbins, 1999)

Tür	Ölçüt
	İş Yerinde iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerçekleştirilen faaliyetlerde yatırımın geri dönüşü (ROI) (Mathis ve Jackson, 1999)
Maliyet Açısından Ölçüm	Kazaların ortalama Maliyeti (Ulrich, 1997) (Phillips vd. , 2012:6-7) (DeCenzo ve Robbins, 1999) Kaza Sonrası Kaybedilen Zamanın Maliyeti Çalışana Ödenen Tazminat Maliyeti (Sadullah, 2010) Kaza Vukuunda Devletçe Yapılan Masrafların Maliyetleri (Sadullah, 2010) Çalışan Başına Sağlık Giderleri (Phillips vd., 2012:6-7) Çalışanlara sağlanan yan hakların maliyetinin işgücü giderine oranı (Phillips vd., 2012:6-7)
Etkinlik Açısından Ölçüm	İşten kaynaklanan hastalıklar (Ulrich, 1997)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Çalışma İlişkilerine Yönelik Ölçütler: Çalışma ilişkileri işlevi, sendikalaşma oranındaki azalma ve sendika-yönetim ilişkisinin değişen doğası nedeniyle son 50 yıldır önemli ölçüde değişime uğramıştır. Tarım dışı işgücünün yüzdesi olarak ifade edilen sendikalaşma, 1950'lerden beri istikrarlı bir şekilde azalmış yakın zamanda %16'nın altında bir seviyeye ulaşmıştır. Yarım asıra yakındır rakamlar gerilemiş olsa da sendikanın etkisi yalnızca temsil ettikleri çalışanlar için değil aynı zamanda sendikalaşmayı önlemeye çalışan işverenler için de hala söz konusudur. Çalışma ilişkileri işlevi, faaliyetleri, emek-yönetim sözleşmesine göre koordine edilmesidir. Sistemin sorunsuz çalışması için öncesinde işgören-işveren arasında karşılıklı anlayış ve güven tesis edilmiş olmalıdır. Yakın zamandaki örnekler, çalışma ilişkilerinde iş birliğine dayalı örneklerin örgütü daha verimli hale getirdiğini göstermektedir. Hatta bazen tasarım gereği sendikalara olan ihtiyacın önemli ölçüde ortadan kalktığı söylenmektedir. Bu kapsamda belirginleşen örneklerden biri kendi kendini yöneten ekiplerdir. Çalışanın karar süreçlerine katılımı ve yetkilendirilmesi uygulamaları genellikle yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirmeyi ve çalışanların örgütte daha fazla sorumluluk üstlenmesini amaçlamaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu sendikalara olan ihtiyacın zaman içinde azalmasıdır. Bu da sendikaların rollerini önemli ölçüde değiştirmelerine neden olmuştur. Sendikal ilişkiler başta olmak üzere, işgören-işveren arasında değişen ilişki şekilleri ölçme ve değerlendirmede de farklılaşma ile sonuçlanmıştır. Yazında önerilen ölçütler, hem örgütsel düzeydeki sendikalaşma hem de işgören-işveren arasında değişen ilişkinin yönetimine ilişkin hususları kapsamaktadır (Phillips, 1996).

Tablo 14: İşçi-İşveren İlişisine Yönelik Ölçütler

Tür	Ölçüt
Verimlilik Açısından Ölçüm	Sendikalı çalışanların yüzdesi (Ulrich, 1997) Önerilerin uygulamaya geçiş oranı (Ulrich, 1997) Yıllık istifa sayısının toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996) Hizmet süresinin toplam çalışan sayısına oranı (Phillips, 1996)

Tür	Ölçüt
	Resmi bir şikayet prosedürüne ve/veya şikayet çözme sistemine erişimi olan işgücünün oranı Phillips, 1996)
Etkinlik Açısından Ölçüm	Sendikaya üye veya üye olmayan çalışanların arasındaki verimlilik farkı (Ulrich, 1997) Çalışanların şikayetlerinin çözülme hızı ve etkinliği (Ulrich, 1997)
Etkililik Açısından Ölçüm	Çalışanlarla yönetim arasında oluşan çatışmalarda, insan kaynakları departmanının hakemliğinin etkililiği (Ulrich, 1997)
Zaman Açısından Ölçüm	Çatışmaların çözülme süreci (Ulrich, 1997)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

İşgücü Devri ve Devamsızlığa Yönelik Ölçütler: İşe gelmesi programlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumu devamsızlık olarak tanımlanmaktadır (Kaynak, 1996). Devamsızlık üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Yınelenişindeki sıklık ve süresi işe olan yönelimi önemli ölçüde etkiler ve sonuçta verimlilikte düşmeye neden olur (Kaynak, 1996). İki tür devamsızlıktan söz edilmektedir: Önlenebilir ve isteğe bağlı, önlenemez zorunlu devamsızlık (hastalık, aniden yakının ölümü vb.). İşletmelerde iş yoğunluğunun fazla olması, iş tatminsizliği, ücret düzeyinin yetersizliği, stres gibi örgütsel faktörler de önlenemez ve isteğe bağlı devamsızlığın nedenleri arasındadır. İşe devamsızlık son derece değerli bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmamasına neden olmakta, verimlilik ve kalite gibi bir çok faktörü olumsuz etkilemekte, işletmenin rekabet gücünü azaltmaktadır. Devamsızlığın işletmeye olan bu olumsuz etkilerini gidermek ve tepe yönetimi haberdar etmek amacıyla devamsızlık nedenleri (hastalık, iş kazası, izinli ve izinsiz devamsızlıklar) kullanılmaktadır. (Tüzüner, 2014)

İşgücü devri ise, işletmede çalışanların işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bunların yerine yeni çalışanların alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir. İstifalar (ayrılmalar) isteğe bağlı çıkışı oluşturmaktadır. İstek dışı ayrılmaları ise ölüm, emeklilik, geçici işten çıkarmalar gibi örneklerle ifade edebiliriz (Tüzüner, 2014). İşten çıkartma, düzeltilmesi gereken etkili ve etkin olmayan temin kararlarını yansıtmakta, istifa ise alternatiflerine göre mevcut işin çekiciliğinin az olduğunu yansıtmaktadır (Tüzüner, 2014). İşgücü devri oranını daha anlamlı hale getirmek için eldeki bilgileri daha küçük, homojen gruplara bölmek gerekmektedir. Böylece yapılacak analizler daha anlamlı olabilecektir (Tüzüner, 2014). Sıfır işgücü devri oranı işletmeler tarafından arzu edilmeyen bir durumdur. Genellikle işletmelerde kıdemli çalışanların maaşları, diğerlerine oranla daha fazla olmaktadır. Eğer bir işletmede çalışanların birçoğu hiç ayrılmazlarsa, kıdemleri ve maaşları artacak, işletmenin toplam maaş maliyeti yükselecektir. (Fitz-Enz, 1995)

Tablo 15: İşgücü Devri ve Devamsızlığa Yönelik ölçütler

Tür	Ölçüt
Verimlilik Açısından Ölçüm	Devamsızlık Oranı (Employee attendance) (Phillips, 1996) Dönemsel bazda İşgücü devri (Phillips, 1996)
Maliyet Açısından Ölçüm	Kişi Başına Devamsızlık Maliyeti (Phillips, 1996) İşgücü devrinin maliyeti (Phillips vd.,2012)
Etkinlik Açısından Ölçüm	Girişlere Göre İşgücü devri (Phillips vd.,2012)

Kaynak: Yazar tarafından yapılan yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Bugüne kadar İKY performans ölçümü kapsamındaki çabalar, İKY işlevleri bazında sayısı 100'leri bulan ölçüt önerileri ile sonuçlanmıştır. Bu kısımda, yapılan detaylı yazın taraması sonucunda ulaşılan ölçütlere yer verilmiştir. Başlı başına ayrı bir İK işlevi olarak telafuz edilmese de “İşgücü devri ve devamsızlığı”na ilişkin ölçütlerin yazında özellikle vurgulandığını söylemek mümkündür (Mayo, 2001; Fitz-Enz ve John Mattox, 2014; Phillips, 1996; Ulrich, 1997). Yüksek performans gösteren işgörenleri işe cezbetmek ve işte kalmasını sağlamak hemen tüm örgütlerin öncelikli İK hedeflerinden biridir. Bu potansiyel ve performansa sahip işgörenler işyerinde kaldıkları sürece örgütsel performansa olumlu katkı sağlayacakları gibi, işgücü devamsızlığı ya da devri sebebiyle örgüt için ortaya çıkabilecek olası maliyetleri de minimuma indirmiş olacaktırlar. Bu açıdan işgücü devri ve devamsızlık ölçütleri, diğer tüm ölçütlerin varlığını geçerli kılan ölçütlerdir ve hemen tüm örgütlerin İKY performansının değerlendirilmesinde ilk sırada yer almaktadır.

Öte yandan yukarıda örnekleri sunulan İK işlevlerine yönelik geliştirilen diğer ölçütler, örgütlerin misyon, vizyon, hedef, öncelik ve ihtiyaçları ile farklılık gösterebilmektedir. Askeri örgütler için yukarıdakilerden hangilerinin kullanılması gerektiğinin tespiti bu tez çalışmasının ana sorularından biridir. Bir sonraki başlıkta tartışılacak modern yaklaşımlar arasında yer alan ve bu tez çalışmasında takip edilen yöntem olan “İK Karnesi” yöntemi, değer yaratan İK uygulamalarının yanı sıra verimlilik ve etkinlik temelli ölçütlerin de kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu kapsamda, yukarıda farklı İK işlevleri altında sunulan ölçütlerden araştırmanın ilerleyen kısımlarında “Askeri Bağlamda Verimlilik Temelli Ölçütler”in tespitinde kullanılması planlanmıştır. Ölçütlerin tespiti sorunu muhtemel tekrarlardan kaçınmak amacıyla ikinci araştırma sorusu sonuçlarına bağlı olarak şekilleneceğinden bu konuya ilişkin detay hususlara üçüncü araştırma yöntemi dahilinde yeniden değinilecektir.

2.4.3.2. Modern Yaklaşımlar

Bir önceki kısımda tartışıldığı gibi insan kaynakları işlevleri genellikle verimlilik düzeylerini ortaya koymak için veri toplarken, insan kaynakları programlarının ve uygulamalarının işletme

üzerindeki stratejik etkisini fazla dikkate almazlar. Klasik dönem çalışmalarında göz ardı edilen husus insan unsurunun örgütsel performans üzerinde yarattığı etki/değer üzerinedir. Bu sebeple ilk zamanlarda yapılan çalışmaların başarısı sınırlı kaldığı yeni dönem çalışmalarında sıklıkla ifade edilmektedir. Yakın zamandaki çalışmalar, bir varlık olarak insan sermayesinin değeri üzerinde durmakta (Chenhall ve Langfield-Smith, 2007), örgütsel performansa yaptığı katkıyı dikkate almaktadır.

Eğer insan kaynakları departmanı, örgütte stratejik bir rol oynamak istiyorsa insan kaynakları ne ölçüde etkilediğini ölçmeye yönelik yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir. 1990'lardan itibaren geliştirilen modern yöntemlerde, o güne dek eksiklik olarak görülen örgütün geneli dikkate alınmakta ve örgüt stratejisine yapılan katkı değerlendirilmektedir. Bu açıdan aşağıda örnekleri sunulan modern yaklaşımların en önemli özelliği işletmenin başarısında katma değer yaratan unsurların tespiti ve bunların değerlendirilmesidir (Tüzüner, 2014).

2.4.3.2.1. Yüksek Performans İş Sistemleri

SİKY yazını karşılıklı etkileşimle birbirini güçlendiren ve birlikte sinerji oluşturan İK uygulama paketine yönelmektedir. Yazında, “Yüksek Performans (High Performance)”, “Yüksek Bağlılık (High Commitment)”, “Yüksek Katılım (High Involvement)” uygulamaları olarak farklı şekillerde adlandırılan bu uygulamaların ana teması, çalışanlara bilgi, beceri ve motivasyon sağlayan bir yönetim uygulamaları sistemi oluşturarak rekabet avantajı elde etmektir (Shih vd.,2006)

Yüksek Performans İş sistemlerinin (YPİS) kullanımının daha iyi örgüt performansına yol açtığı çeşitli ampirik çalışmalar ile de desteklenmiştir. Yazında sıklıkla atıf yapılan Huselid'in 1995 yılında yürütmüş olduğu çalışma, YPİS ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye ilişkin önemli kanıtlar sunmaktadır. Aday bulma ve seçme süreci, teşvik temelli ücretlendirme, performans yönetim sistemleri, çalışanların katılımı, yetiştirme uygulamaları YPİS uygulamaları olarak dikkate alınmıştır. Bu uygulamaların, bir örgütün mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, motivasyonlarını artırabileceği, işten kaytarmaları azaltabileceği, nitelikli çalışanların işletmede kalma oranını artırabileceği ileri sürülmüştür (Huselid, 1995).

Dessler (2011) bu yöntem ile düşük performanslı işletmeler ile yüksek performanslı işletmelerin İK uygulamalarının mukayesesini önermektedir. Bu açıdan, İK ölçme ve değerlendirmesinde kıyaslama (benchmarking) yönteminden istifade ettiğini söylemek

mümkündür. Dessler (2011) tarafından önerilen yöntemde kullanılan ölçümler ilişkili İK işlevlerine göre aşağıdaki Tablo’da görülmektedir.

Tablo 16: İK Ölçümünde Yüksek Performans İş Sistemleri Yöntemi

İK İşlevi	Önerilen Ölçümler
İK Planlaması	Temin, geliştirme ve yedekleme konularını içeren formel İK planlarının yüzdesi
Temin	Açılan her pozisyon için nitelikli aday sayısı
	Geçerli işe alım testleri sonucunda işe alınanların yüzdesi
	İşletme içinden doldurulanların yüzdesi
Eğitim ve Geliştirme	İşe yeni kabul edilmiş (1 yıldan az) çalışanların adam başı eğitim saati
	Deneyimli çalışanların adam başı eğitim saati
Performans Değerlendirme	Standart performans değerlendirmeye tabi çalışanların yüzdesi
Ücret	Ücret artışları performans düzeylerine bağlı olan çalışanların yüzdesi
	Özendirici ücret uygulanabilecek çalışanların yüzdesi
	Yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların arasındaki özendirici ücret farkının yüzdesi

Kaynak: Dessler (2011:120)

2.4.3.2.3. İK Karnesi

Kaplan ve Norton’un “Dengeli Performans Kartı Yöntemi”ni esas alan İK Karnesi (HR Scorecard) insan kaynaklarının işletmenin performans sonuçlarına etkisini ortaya koyan stratejik etki esaslı bir ölçme yöntemidir. Doğrudan işletme stratejisinin uygulanmasına odaklanması sebebiyle diğer ölçme yöntemlerinden farklılık göstermekte ve içereceği ölçüm araçları örgüt yapısına bağlı olarak değişebilmektedir (Özutku, 2010). Becker vd. (2001)’e göre, İK, işletme performansını artırdığı ve bunu da üst yöneticilere ispat edebildiği sürece anlamlıdır. Bu anlayışta İK bir değer yaratacak, yaratılan bu değer sayesinde işletme performansı olumlu yönde artış gösterecektir. Bu açıdan İK Karnesi temelde, İK’yı stratejik bir varlık olarak yönetmemizi ve örgütün finansal başarısında İK’nın katkısını ortaya koymamızı sağlamaktadır. Değer yaratma maksadına yönelik olarak İK mimarisi üç boyutta tanımlanmaktadır. Bunlar; İK Fonksiyonu (İK uzmanlarının stratejik yetkinlikleri), İK Sistemi (Yüksek performansa odaklı ve strateji ile uyumlandırılmış İK politika ve uygulamaları) ve Çalışan Davranışları (Stratejik odaklı yetkinlikler, motivasyon ve ilişkili davranışlar)’dır.

İK Fonksiyonu:

Huselid, Jackson ve Schuler (1997) İK fonksiyonunun teknik İK ve stratejik İK olmak üzere iki temel boyunun olduğunu savunmaktadır. Temel İK işlevleri arasında, işe alma, ücret ve teşvik gibi klasik İK işlev ve uygulamaları yer alırken, stratejik İK temel İK işlevlerinin örgütün stratejisini destekleyecek şekilde kullanılmasını içermektedir. 300'e yakın şirket üzerinde yaptıkları çalışmada, İK uzmanlarının teknik yetkinliğinin stratejik yetkinliğinden %35 düzeyinde fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sebeple, birçok İK yöneticisinin klasik ya da teknik olarak adlandırılan İK işlevlerini yerine getirme konusunda yetkin olduğunu, ancak stratejik İK işlevlerini yürütme konusunda aynı yetkinliğe sahip olmadığını savunmaktadır.

İK Sistemi:

Becker vd. (2001)'nin kastettiği İK Sistemi, Yüksek Performans İş Sistemi (YPİS)'dir. YPİS'de, İK sisteminin her unsuru örgüt genelindeki beşeri sermayenin kalitesini artırmaya (değer yaratmaya) yönelik dizayn edilir. İK'nın örgüt düzeyinde değer yaratabilmesine imkân sağlamak maksadıyla, İK sisteminin her unsuru yüksek performanslı işgücünü kuvvetlendirmektedir. Buradaki esas sorun "Hangi İK politika ve uygulamalarının yüksek performans yaratmaya imkân sağlayacağını tespiti" dir. Becker ve Huselid (1998) çalışmalarında, bu maksada yönelik YPİS İndeksi geliştirmişlerdir. İndeks, örgütün hangi İK sisteminin yüksek performans İK stratejisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Araştırma sonunda yüksek performans iş sistemlerini uygulayan işletmelerin, düşük performans iş sistemlerini uygulayanlara göre daha farklı İK uygulamalarını benimsediklerini ortaya koymuşlardır. Örneğin, YPİS uygulayanlar, diğerlerine göre personel seçim ve teminine daha fazla kaynak ayırmakta, eğitim için daha fazla gayret sarf etmekte, performans yönetimi için daha fazla şey yapmakta ve takım çalışmasına daha yatkın olmaktadır. Yüksek performans iş sistemi ölçümlerine örnek olarak (Becker vd., 2001);

- Her bir stratejik kadro için kaç tane istisnai aday temin edebildik?
- Yeni çalışanlar bir yıl içinde toplam kaç saat eğitim almaktadır?
- Yeni temin edilen personelin kaçta kaç geçerli bir seçim sürecine uygun olarak temin edilmiştir?

- Örgütünüz hangi düzeyde profesyonel temin, eğitim-geliştirme, ödüllendirme modeline sahiptir?
- İşgücünüzün ne kadarlık kısmı düzenli olarak performans değerlendirmesine tabi tutulmaktadır?
- Liyakat esaslı maddi ödüllendirmenin ne kadarı performans sonuçlarına dayandırılmaktadır?
- Çalışanların ne kadarlık kısmı yıllık nakdi ödüllendirme ya da hisse senedi paylaşımı tarzında ödüllendirme alabilmektedir?
- Toplam ödeme ve tazminatların ne kadarlık bölümü değişken ödemeler içindedir?
- Yüksek performanslı bir çalışan ile düşük performanslı bir çalışan arasında liyakata dayalı ödemede ne kadar farklılık bulunmaktadır?

YPİS aslında başlı başına, örgütün genel stratejisini uygulama sisteminin içine gömülü bir alt strateji uygulama sistemidir. İK bu genel sistem ile belli bazı noktalarda kesişir ve bazen aynı anda birden fazla İK uygulaması da aynı noktada kesişir. Çalışılacak örgütte bu noktaların nasıl tespit edileceğini belirlemek ve İK sistemini buna göre uyumlamak ve İK'nın değer yaratma üzerindeki etkisini ölçmek gerekmektedir. Örgütün ne tür bir değer yaratacağı Kaplan ve Norton (1995)'un çalışmalarında ortaya koydukları "strateji haritası" ile tanımlanmaktadır. Bu sebeple, her örgüt için YPİS farklı uygulamaları içermektedir, tek bir iyi örnek yoktur, her örgüt kendi güçlü yanlarına ve ihtiyaçlarına göre bunu uyarlayacaktır.

Çalışan Davranışları:

Üretimi destekleyen davranışlar burada stratejik nitelikli davranışlardır. Bu stratejik davranışlar iki grup dâhilinde değerlendirilmektedir: Temel Davranışlar (örgüt tarafından tanımlanan temel yetkinlikler), durumsal davranışlar (örgütün değer zincirine katkı sağlayan davranışlar).

İK Karnesi Uygulama Aşamaları

Becker vd. (2001) tarafından geliştirilen İK Karnesi, İKY etkinliğinin ölçümünü stratejik etki ve verimlilik ölçümü olarak adlandırılan iki temel yapıya dayandırmaktadır. Stratejik etki, örgütte değer yaratan İKY uygulamalarını ortaya çıkarmayı, verimlilik ise İK maliyetlerini kontrol edebilmeyi amaçlamaktadır. Söz konusu iki boyutun klasik dönemde kullanılan

boyutları doğrudan ya da dolaylı olarak kapsaması bir yanda harcanacak çabayı diğer yanda ise ölçüm maliyetlerini de asgari düzeye indirebilecektir. Bu sebeple bu tez çalışmasında olduğu gibi İKY etkililiğini hedef alan bir ölçek geliştirme çabasında söz konusu iki boyutun hedeflenen düzeyi önemli ölçüde kapsadığı değerlendirilmektedir. Mantıki bir sırayla aşağıda tanımlanan aşamalar, “stratejik etki” ve “verimlilik” boyutlarıyla özetlenen ölçüm modeli geliştirilmesine giden yol haritasını göstermektedir.

- **İşletme stratejisinin açıkça tanımlanması ve İK’nın stratejik varlık olabirliğinin ortaya konulması:**

Bu aşamada, misyon, vizyon ve değerler temellerine dayalı örgüt stratejisi tanımlanır. Stratejinin ne olduğu kadar nasıl uygulanacağını belirlemek faydalıdır. Bu, stratejinin bir nevi hangi faaliyetlerle yerine getirileceğinin de açıklamasıdır.

- **Strateji haritasının ortaya konulması:**

Strateji haritası, örgütün arzuladığı hedeflere nasıl ulaşmayı planladığının grafiksel olarak tasarımıdır. Ekseriyetle doküman analizi yöntemi ile toplanan veri doğrultusunda oluşturulan strateji haritası hangi örgütsel süreçlerin işletme performansını olumlu etkilediğine yönelik hipotez ve tahminleri içinde barındırır. Bu hipotez ve tahminlerin geçerliliği ancak tecrübe edildiği yani strateji uygulanıp sonuçları gözlemlendiğinde sağlanabilir. Bu sayede oluşturulan ölçüm sistemi eldeki geri beslemeler ile daha da etkili hale getirilebilir.

- **Strateji haritasında İK sonuçlarını tanımlanması:**

Becker vd. (2001)’ince önerilen ölçüm modelinin en kritik aşaması bu aşamadır. Bu aşamada örgüt arzuladığı örgütsel hedefleri İK sonuçlarına (hedeflerine) dönüştürür. Hangi İK sonuçlarının örgütsel stratejiye katkı sağladığının tespiti bu aşamada yapılır. Stratejik İK sonuçları performans faktörleri ve kolaylaştırıcılar olmak üzere iki gruba ayrılır. Performans faktörleri temel insan ilişkili yetenek ve varlıklardır (işgören verimliliği ve iş tatmini gibi). Tek bir performans faktörleri setinden söz etmek pek mümkün değildir. Her işletme kendi içsel özelliğine ve strateji uygulama sürecine ihtiyaçlarına göre bunu uyarlar. Kolaylaştırıcılar ise, performans faktörlerini kuvvetlendirirler. Örneğin örgütün ödül sisteminde yapılan bir değişiklik tamire yönelik bakım yerine önleyici bakımı ön plana çıkarabilir. Böylelikle önleyici bakıma verilen önem zamanında dağıtım performans faktörünü kolaylaştırabilir. Herhangi bir

performans faktörü aynı anda birden fazla kolaylaştırıcıyla ilişkili olabilir. Kolaylaştırıcılar başlı başına bir anlam ifade etmez, fakat kümülatif etkisi stratejik öneme sahiptir.

- **İK mimarisi ile İK sonuçlarının uyumlu hale getirilmesi:**

Bu aşamaya kadar, örgütsel strateji bize hangi İK sonuçlarına odaklanılması gerektiğini söylemiştir. Bu aşamada ise İK sistemi (ödüller, yetkinlikler, iş tasarımı vb.)nin İK sonuçlarına yaklaşabilmesi için nasıl yapılandırılması gerektiği ortaya konulur.

- **Stratejik İK Ölçüm sistemi dizaynı:**

Buraya kadar ki aşamalar, stratejik etki esaslı İK sistemi dizaynının nasıl uygulanacağını tanımlamaktadır. Tanımlanan sürecin nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceği aşağıda sunulan dört alt aşama ile özetlenmektedir. Bu çalışmanın ana sorularından biri olan askeri örgüt bağlamında İK performansının ölçme ve değerlendirmesi bu aşamada belirtilen süreç esas alınarak yönlendirilecektir. Önceki aşamalarda belirtilen hususlar, bir nevi bu aşamada uygulanacak sürecin hazırlıklarını oluşturmaktadır.

- **İK sonuçlarının Tanımlanması**
- **Yüksek Performans İş Sistemi uygulamalarının belirlenmesi:**

İK sonuçları tanımlandıktan sonra, bu sonuçların yaratılmasına imkân sağlayacak değer yaratan uygulamaların belirlenmesi gerekmektedir. Bir diğer deyişle “Hangi İK politika ve uygulamaları değer yaratmaya imkan sağlayacağını” belirlenmesidir.

- **İK Sisteminin Uyumluluğunun Tanımlanması:**

“İK sistemi örgütün strateji uygulama sistemini hangi oranda karşılamaktadır?(Diğer deyişle dikey uyumun başarısı)”. İK sistem uyumluluğunun ölçümünün ana esasını oluşturmaktadır. Becker vd. (2001) yatay uyum üzerinde fazla durmamaktadır, çünkü onlara göre İK sistemi ile örgütün genel stratejisi arasında dikey uyum sağlanırsa, yatay uyum için ayrı bir çabaya gerek kalmaz. Güzel bir uyum ölçeği geliştirebilmek için, İK sonuçlarına en fazla ve önemli katkıyı yapan unsurlara odaklanmak gerekmektedir. Bu her işletme için değişebilmektedir. Bunları tespit edebilmek, örgütte neyin değer yaratıp neyin değer yaratmadığının doğru bir şekilde belirlenmesine destek sağlar.

o **İK'nın Verimliliğinin Nasıl Ölçüleceğinin Belirlenmesi:**

Her ne kadar Becker vd. (2001) önerdikleri modelde, “Değer Yaratma” kavramını tüm ölçüm sisteminin referansı olarak kullansa da klasik performans ölçümlerinde dikkate alınan verimlilik kavramını da ölçüm sisteminin bir parçası olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan, klasik yaklaşımlar içinde tartışılan maliyet-etkinlik kavramı ölçme ve değerlendirmenin unsurlarından biri olmaya devam etmektedir. Tablo 17’de, Becker vd.(2001) tarafından önerilen verimlilik kriterlerine yer verilmiştir.

Tablo 17: İnsan Kaynakları Verimlilik Göstergeleri

İnsan Kaynakları Verimlilik Göstergeleri
İş kategorileri ve iş performansına göre devamsızlık oranı
Kaza maliyetleri
Performans düzeyine göre ortalama çalışan kıdemi
Anlaşmazlıkların ortalama çözüm süresi
Toplam ücretleri içinde tazminatların maliyet yüzdesi
Tazminat maliyetleri/emsallerin tazminat maliyetleri oranı
İstihdam uygulamalarında adil davranma
Teknik gerekliliklere uyum
Güvenlik takiplerinin kapsam durumu
İnsan kaynakları ile ilgili davaların maliyeti
Şikayet başına maliyet
İşe alma başına maliyet
Eğitim saati başına maliyet
Satışların yüzdesi olarak İK departmanı bütçesi
Çalışan başına İK harcamaları
İK Harcamaları / Toplam Harcamalar
Teklif edilen işler için yapılan görüşmelerin oranı
Kazalar nedeniyle kaybedilen zaman
Önemli İK süreçleri için dönüşüm zamanının ölçümü
Her bir aday kaynağından başvuran aday sayısı ve kalitesi
Her bir aday kaynağından seçilen kişi sayısı ve kalitesi
Aday bulmaya yönelik reklam programlarının sayısı
Güvenlik eğitimlerinin sayısı
Stresle ilgili hastalıkların sayısı

İnsan Kaynakları Verimlilik Göstergeleri
Her yıl için eğitim verilen gün ve program sayısı
Teklif edilen işlerin kabul edilme oranı
Yetiştirme programlarına katılan çalışanların sayısı ve yüzdesi
İK bilgi sistemindeki doğru veri yüzdesi
Tamamlanan çalışan gelişim planlarının yüzdesi
Çalışanların yetiştirme ve geliştirme fırsatlarını kullanma yüzdesi
Her yıl için yetiştirme programlarına dahil edilen materyal yüzdesi
Yetiştirme için harcanan ücretlerin yüzdesi
Zamanında tamamlanan performans değerlemelerin yüzdesi
Biçimsel olmayan isteklere karşılık verme süresi
Maaş işlem sürecinin hızı
Yeni çalışanların oryantasyonu için gerekli olan zaman
Açık pozisyonları doldurma süresi
Çalışan başına toplam ücretlendirme giderleri
Toplam İK yatırımları / kârlar
Toplam İK yatırımları / gelirler
Aday bulma kaynaklarına göre çalışan devir hızı
Çalışan devri maliyetleri
İş kategorisi ve iş performansına göre çalışan devir oranı
İşçileri ücretlendirme maliyetleri

Kaynak: Becker vd.(2001:66)

- Ölçümler ile yönetme.

Bir yanda değer (stratejik etki) esaslı ölçme ve değerlendirme kriterlerinin diğer yanda ise klasik ölçme ve değerlendirme unsurlarından maliyet/verimlilik unsurlarına odaklanması ile Becker vd. (2001) tarafından önerilen süreç son on yıl içinde en çok tartışılan yöntem olarak belirmiştir. Diğer ölçüm teknik ve yöntemlerinden farklılaşan bu özelliği, bu çalışmada istifade edilmesinin de temel gerekçesini oluşturmaktadır. Böylelikle, askeri bağlamda yapılacak ölçüm verimlilik ya da etkinlik gibi tek yönlü değil, değer yaratma gibi örgütsel performansa yaptığı katkı açısından da çok yönlü bir nitelik kazanmış olacaktır.

2.5. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ALTYAPISI VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu tez çalışmasının konusu askeri örgüt bağlamında İKY ölçme ve değerlendirme metodu geliştirilmesi üzerinedir. Giriş kısmında da belirtildiği gibi çalışmanın yürütülmesinde (Becker

vd., 2001) tarafından önerilen İK Karnesi (HR Scorecard) esas alınmıştır. Huselid, Becker ve Ulrich tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada, örgüt düzeyinde İK Karnesi oluşturma yöntemi aşamalar dahilinde ifade edilmiştir. Yazında, söz konusu akademisyenlerin İKY-Örgütsel performans ilişkisine ve İKY performansının ölçümüne ilişkin kayda değer düzeyde yayını bulunduğu görülmektedir. Konuya ilişkin yaklaşık 30 yılı bulan çalışmalarına halen devam etmektedirler.

İK Karnesi, örgütlerin kendi İKY performansını ölçmelerinde istifade edebilecekleri bir kılavuz niteliğindedir. Bu sebeple çalışmanın temel hedef kitlesi akademisyenlerin yanı sıra örgütteki ilk-orta-üst düzey yöneticiler ve uzmanlar olarak belirtilebilir. Belirlenen hedef kitle çalışmanın içeriğini ve kullanılan üslubu da etkilemiştir. Tamamıyla akademik bir yayın niteliğinden ziyade, akademik içerikli rehber yapısı çalışmanın tamamında görülebilmektedir. İKY'nin ölçümüne yönelik önerilen süreç ve yöntemler bu açıdan basit ve hemen her örgütte uygulanabilir nitelikte seçilmiştir. Çalışmanın bu özellikleri, özellikle karmaşık yapısı ve ampirik uygulamadaki zorluklar sebebiyle sıklıkla eleştirilen “Bağlamsal Yaklaşım”dan az düzeyde etkilenildiğini ortaya koymaktadır.

Yazarların önceki çalışmalarına (Becker ve Huselid, 1998; Huselid. 1995; Ulrich 1997) bakıldığında “Evrenselci yaklaşım”ın temel varsayımlarından olan örgütsel performansın artışına olumlu etki eden “En iyi İK uygulamaları” konusuna odaklandıkları görülmektedir. 1990’lı yılların başından itibaren ABD borsasında işlem gören 2.800 işletme üzerinde yaptıkları boylamsal (1992, 1994, 1996, 1998 tarihlerinde tekrar edilen) araştırmada, örgütsel performansı en yüksek olan %10’luk dilimle, en düşük olan %10’luk dilimin İKY uygulamalarını karşılaştırmış ve karşılaştırma sonuçlarına bağlı olarak örgütsel performansın artırılmasında en iyi İK uygulamalarının hangileri olduğunu HR indeks ile önermişlerdir. Aynı çalışmada İKY ölçümüne ilişkin önerileri, klasik dönemde olduğu gibi verimlilik ölçeklerine odaklanmaktadır. Öte yandan, İKY performans ölçümüne Kaplan ve Norton (1995)’un önerdiği Dengeli Kart Yöntemi bakış açısı ile yaklaşan Ulrich (1997)’de benzer şekilde en iyi uygulamaları içinde barındıran İK indeksinin artan örgütsel performans ile neticelendiğini savunmuş ve İKY'nin etkisinin ölçümünde verimlilik, işgören davranışları ve süreçlerden istifade edilebileceğini belirtmiştir.

1990’lı yıllardan itibaren stratejik yönetim yazınının gelişmesi yönetim ve örgüt alt alanlarına da yansımış ve alana ilişkin yapılan öneriler alt alanlardaki çalışmaları da yönlendirmiştir. Bu kapsamda “Yönetim ve Örgüt” çalışmalarının alt disiplini olarak görülen İnsan Kaynakları

Yönetimi çalışmalarında son 20 yıl içinde giderek artan oranda stratejik yönetim temelli çalışmalara rastlanılmaya başlanılmıştır. Bunun da bir sonucu olarak İKY'den SİKY'ye geçiş yapıldığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Stratejinin İKY içindeki yeri ve öneminin artması, İKY'nin alt alanlarında yürütülen çalışmalarda örgüt stratejisi-İKY arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini gerektirmiş ve bu durum İKY ölçme ve değerlendirmeye de yansımıştır. Alanda yaşanan odak kaymasının da bir neticesi olarak, Becker vd. (2001) tarafından yürütülen çalışma, stratejik etki kavramının İKY ölçümünde nasıl dikkate alınabileceği üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak, Becker vd. (2001) değer yaratma esaslı stratejik etkinin ölçümde yegane vasıta olamayacağını, klasik dönem ölçme araçlarının da birlikte kullanımının gerektiğini de vurgulamaktadır. Örgüt stratejisi ile İKY arasındaki karşılıklı etkileşim ve bunun örgütsel performansa etkisi, önceki kısımda “Durumsallık Yaklaşımı” içinde tartışılmıştır. Bu açıdan İK Karnesi çalışmasının evrenselci yaklaşımın yanında durumsallık yaklaşımını da esas aldığını söylemek mümkündür. Özellikle, “İKY uygulamalarının örgüt stratejileri ile uyumlandırılarak ölçme kriterlerinin bu doğrultuda belirlenmesi gerektiğine” yönelik yaptığı vurgu, çalışmanın evrenselci yaklaşımdan ziyade durumsallık yaklaşımına yönelik olduğuna işaret etmektedir.

Becker vd. (2001), İKY-strateji arasındaki dikey uyumun dışında, İKY uygulamalarının kendi içinde ve örgütün iç çevresi ile uyumuna da (yatay uyum) vurgu yapmaktadır. Dikey uyum ve yatay uyum, konfigürasyonel yaklaşımın savunduğu tezler arasındadır. Bu açıdan çalışmada Konfigürasyonel yaklaşımın da etkilerini görmek mümkündür. Tez çalışmasında, yöntemsel olarak Becker vd. (2001) tarafından geliştirilen İK Karnesi çalışmasının esas alınması, ölçme yönteminin geliştirilmesinde verimlilik esaslı klasik kriterlerin yanı sıra değer yaratma esaslı stratejik etkinin dikkate alınacak olması, ölçme aracının geliştirilmesinde durumsallık yaklaşımında bahsedilen ampirik yöntemden (faktör analizi) istifade edilecek olması temel alınan kuramsal çerçeveyi Becker vd. (2001) çalışmasına benzer kılmaktadır. Bu kapsamda, “Durumsallık Yaklaşımı” bu çalışmanın ana kuramsal altıpasını oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasının araştırma sorusu “Askeri örgüt bağlamında, İKY ölçme ve değerlendirmesine yönelik hangi unsurların ölçülmesidir (Ne Ölçülecek)?” şeklinde giriş bölümünde ifade edilmiştir. Becker vd. (2001) tarafından önerilen İK Karnesi yaklaşımı, araştırma sorusunun cevaplanmasına ilişkin uygulanan yöntemin birbiri ile ilişkili ve birbirinin devamı niteliğinde birden fazla aşamadan oluşmasını gerektirmektedir. Bazı aşamaların birbiri ile olan yöntemsel ilişkisi sebebi ile tez çalışması üç ayrı araştırma olarak tesis edilmiştir. Aşağıda sunulan üç alt araştırma sorusu, ana araştırma sorusuna aranan yanıtı yönelik süreci özetlemektedir:

Araştırma-1: Askeri bağlamda strateji haritası nasıl oluşturulmalıdır?

Araştırma-2: Askeri bağlamda, değer yaratan İK uygulamaları nelerdir?

Araştırma-3: Askeri bağlamda, İK verimlilik ölçütleri nelerdir?

Bu bölümde ana ve her bir alt araştırma sorusuna yönelik yazın çalışmalarına yer verilmiştir. Yazın çalışmaları, araştırmanın model ve sürecinin ortaya konulmasında temel yapı taşları olarak görülmektedir. Bu kapsamda, bu bölümün ilk kısmında öncelikle evrensel ve ulusal İK işlevleri konusunda yapılan çalışmalara yer verilmiş, askeri bağlamda İK işlevlerinin farklılaşan yönlerine değinilmiştir. Hemen hemen tüm örgütlerde uygulanan İK işlevlerinin; İş Analizi, İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Temini ve Seçimi, Oryantasyon (İşe alıştırma), Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Planlama, Performans Değerleme, Ücret yönetimi, Çalışma ilişkileri başlıkları altında özetlendiği görülmektedir (Bingöl, 2013; Danışman 2008). Yazında söz konusu işlevlerin ulusal ve yapısal bağlamdan önemli derecede etkilenmediği, ancak işlevlere yönelik uygulamaların belirtilen alanlarda önemli oranda farklılaşabildiği tespitleri bulunmaktadır (Aycan, 2005; Hofstede, 2001, House 2008). İK işlevleri önemli oranda kanunlar ile düzenlenmiş askeri bağlam için de aynı durum geçerlidir. Bazı İK işlevleri farklı adlar altında isimlendirilse de askeri bağlamdaki işlevler özel sektör örgütler ya da diğer kamu örgütleri ile önemli düzeyde paralellik göstermektedir. Öte yandan, yapılan çalışmalar kültürel bağlamın, iş ve İK uygulamalarını önemli düzeyde etkileyebildiği, ancak bu etkinin yapısal unsurların da etkisiyle değişiklik gösterebildiğini göstermektedir (Aycan, 2005; Hofstede, 2001). Bu açıdan, askeri İK uygulamalarının zaman zaman evrensel uygulamaları içermesi, zaman zaman da kültürel ve yapısal unsurların etkisi ile değişiklik göstermesi beklenen bir sonuçtur. Bu durum, askeri örgüt İK uygulamalarının, mevzuat esas ve prensipleri ile belirlenmiş, tamamıyla kendine münhasır özellikler taşımasını gerektirmektedir. Askeri örgüt, tüm İK uygulamalarının kaynağını hem evrensel uygulamalar hem de kültürel etkenleri içinde barındıran mevzuat esaslarından almaktadır. Dolayısıyla, konuya ilişkin mevcut yazın, evrensel unsurların, kültürün ya da yapının tek başına askeri İK uygulamalarını şekillendirmediğini, hepsinin unsurlarını içinde barındıran ana ve alt mevzuat hükümlerinin ana belirleyici unsur olduğuna işaret etmektedir.

Bu bölümün ikinci kısmında, İK ölçme ve değerlendirmenin temelini oluşturan, örgütsel performans ölçme ve değerlendirme yazınına değinilmiş, askeri bağlamda nasıl yürütüldüğü incelenmiştir. Öncesinde daha ziyade finansal göstergelere odaklanan performans kavramının,

son 20-30 yılda değer yaratma esaslı finansal olmayan göstergeleri de kapsayacak şekilde genişletildiği görülmektedir. Kaplan ve Norton (1992)'nin dengeli performans kartı yöntemi bu yönde atılan ilk ve en önemli adım niteliğindedir. İK Karnesi yaklaşımının da dayandığı bu yöntem sonrasında farklı yöntemler ile farklı örgüt bünyelerinde uygulanmış ve halen uygulanmaktadır. Konuya ilişkin proje çalışması da benzer bir metodoloji takip edilerek geliştirilen kurumsal performans ölçme sürecini tanımlamaktadır. Süreç, misyon, vizyon ve hedefler ile başlamakta, sonrasında strateji haritasının oluşturulması ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu kapsamda, İK Karnesi (Becker vd., 2001) ve Dengeli Kart Yöntemi (Kaplan ve Norton, 1995) çalışmalarında belirtilen süreç askeri bağlamda halihazırda tanımlanmış, ancak uygulamaya geçirilmemiş gözükmektedir. Bu durum bir yanda, İK Karnesi oluşturulma ihtiyacına işaret etmekte diğer yanda, dokümantasyon olarak oluşturulma sürecini kolaylaştırmaktadır.

Bu bölümün üçüncü kısmında İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye ve bu ilişkinin kuramsal temellerine değinilmiştir. Yazın İKY-Örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklarken İki ana akım ile ortaya çıkan dört farklı yaklaşımdan bahsetmektedir. Evrenselci yaklaşım aynı zamanda “En iyi uygulamalar” olarak da ifade edilmekte ve İKY uygulamaları-Örgütsel Performans ilişkisinde doğrusal ilişkinin tartışıldığı yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımı, İKY uygulamalarının durumdan duruma değişebileceğini ve İKY uygulamaları-örgütsel performans arasında karşılıklı etkileşim bulunduğunu varsaymıştır ve örgüt stratejisi-İKY uygulamaları arasındaki dikey uyumun önemine dikkat çekmiştir. Biçimsellik ya da Konfigürasyonel olarak adlandırılan üçüncü yaklaşımda ise dikey uyumun yanı sıra İKY uygulamaları ve politikaları arasındaki yatay uyum da tartışılmıştır. İlk akım olarak adlandırılacak bu üç yaklaşımın ortak noktası, İKY-örgütsel performans ilişkisinde her zaman doğrusal olmayan ancak doğrudan bir ilişkinin varlığıdır. İkinci akıma göre ise örgütsel performans üzerindeki İKY etkisi dolaylıdır. Halihazırda yazında yeterli ampirik bulgular ile desteklenmemiş olduğundan ikinci akıma yöneltilen çok sayıda eleştiri vardır. Bu tez çalışmasında takip edilen yöntem ile uyumlu olarak durumsallık yaklaşımının esas alındığını söylemek mümkündür.

Bölümün son kısmında ise İKY ölçme ve değerlendirmenin geçmişi ve klasik/modern yaklaşımlar ile hangi tür ölçüm/ölçütlerin önerildiği değerlendirilmiştir. Özellikle verimlilik, etkinlik ve maliyet boyutuna odaklanan klasik yaklaşımları, değer temelli İK sistem/işlev ve uygulamalarının ölçümüne yönelik modern dönem takip etmektedir. Maliyet/verimlilik ölçütlerinin belirlenmesi, özel sektör örgütler için olduğu kadar askeri bağlamda da geçerlidir

ve zaman zaman üst düzey yöneticiler için daha dikkat çekici bilgiler verebilmektedir. Örgüt stratejisine bağlı olarak şekillenen değer yaratma odaklı ölçütlerin yanı sıra, maliyet/verimlilik ölçütlerinin de askeri bağlamda dikkate alınması gerekmektedir. Modern dönem değer temelli ölçümü ön plana çıkarsa da, alanda öne çıkan akademisyenler modern yaklaşım ile birlikte klasik yaklaşım içinde yer alan verimlilik, etkinlik ölçümlerine devam edilmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Becker vd. (2001) de diğer öne çıkan akademisyenler gibi, İK Karnesi'nin değer yaratma odaklı olduğunu belirtse de İK'ya yönelik maliyet/verimlilik ölçümünün de yürütülmesinin önemine vurgu yapmış ve önerdikleri modelde uygulamıştır.

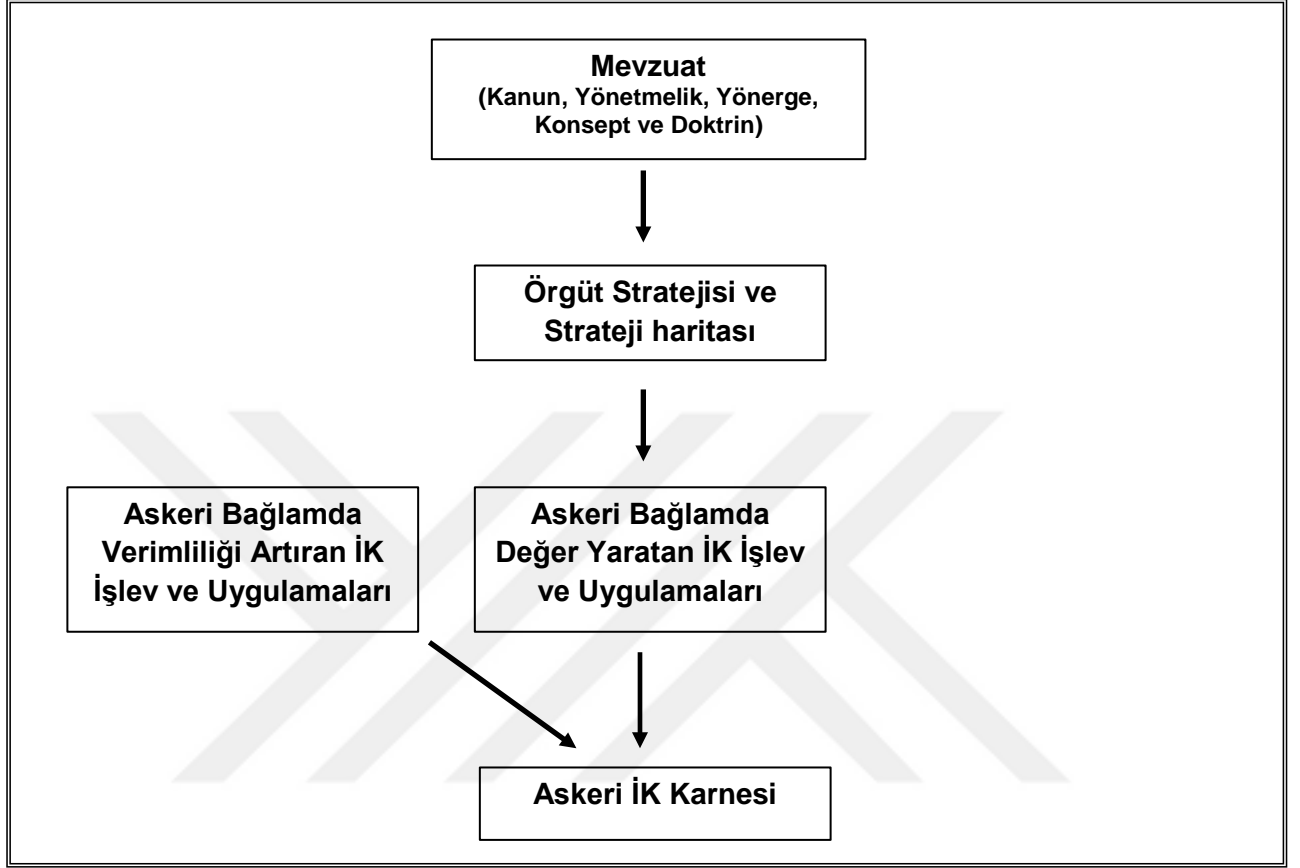
Özetle, Becker vd. (2001) tarafından önerilen model çerçevesinde askeri bağlamda İK ölçme ve değerlendirmesine ilişkin aşağıdaki çıkarımlar yapılmıştır:

- Askeri örgüt bağlamında, kültürel ve yapısal etkenler, İK işlev ve uygulamalarının esaslarının belirlendiği mevzuat içerisine gömülüdür. Mevzuat ana veri kaynağı olarak değerlendirilmeli, çalışmanın geçerliliğini artırmak adına ilave veri kaynakları ile desteklenmelidir.
- Yakın zamanda geliştirilen kurumsal performans ölçme ve değerlendirme süreci, geliştirilecek İK Karnesi'nin ana çatısını oluşturmaktadır. Bu sebeple, yöntem sürecinde tanımlanan aşamalar, proje çalışmasında belirlenen örgütsel performans ölçme ve değerlendirme sürecine dayandırılmalıdır.
- Askeri bağlamda İK Karnesi'nin oluşturulmasında, değer yaratma temelli ölçümler kurumsal hedeflere dayandırılmalıdır. Ancak, verimlilik ve maliyet ölçümlerinin belirlenmesinde yazında yer alan ölçütlerden de ayrıca istifade edilmelidir.

Yukarıda belirtilen çıkarımlar çerçevesinde araştırmanın modeli Şekil 5'de sunulmuştur.

Şekil 5: Araştırma Modeli

Kaynak: Kuramsal yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak Yazar tarafından oluşturulmuştur.



Model çerçevesinde, alt araştırma sorularında ifade edildiği şekilde, askeri İK Karnesi'nin oluşturulabilmesi için, öncelikle strateji haritasının belirlenmesi, sonrasında ise sırasıyla askeri bağlamda değer yaratan İK işlev ve uygulamalarının ve verimlilik uygulamalarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, askeri İK Karnesi modelinin oluşturulmasında ihtiyaç duyulan üç alt araştırma sorusu, ayrı araştırma konuları dâhilinde değerlendirilerek farklı yöntemlerle müteakip bölümde belirlenmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 3

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE KULLANILAN YÖNTEMLER

İnsan Kaynakları Yönetim işlev ve uygulamalarının tüm askeri örgütler için olduğu kadar ulusal askeri bağlam için de önemi her geçen gün artmaktadır. Zira, savunmada gelişen teknolojileri yönetebilecek yetkinlikte insan gücüne sahip olmak, bu gücü idame edebilmek ve geliştirebilmek, ulusal güvenliği sağlamaya yönelik stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Öte yandan, kurumun yakın zamanda daha fazla sayıda rütbeli personel istihdam etmeye ve uzmanlaşmaya yönelik gayretleri ihtiyaç duyulan insan gücü yapısını hem nitelik hem de nicelik olarak etkilemektedir. Nitelikli insan gücü yapısı, doğru İK mimarisinin tesisini, İK mimarisinin alt unsurları olan İK sistemi, çalışan davranışları ve İK uygulamalarının doğru uygulanmasını ve sürekli bir performans takibini gerektirmektedir. Kâr amaçlı örgütler için olduğu gibi, askeri bağlam için de İK uygulamalarının performansının ölçülmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Bu tezin araştırma sorusu, askeri bağlamda İKY ölçme ve değerlendirme modelinin (İK Karnesi'nin) nasıl oluşturulacağına ilişkindir. Yin (2003), “nasıl” ve “neden” sorularına yanıt bulmayı amaçlayan araştırma sorularında örnek olay araştırma yönteminden istifade edilebileceğini belirtmektedir. Araştırma, birden fazla aşamayı içinde barındıran Becker vd. (2001) tarafından önerilen süreç yaklaşımı dâhilinde hem nitel hem de nicel analiz yöntemlerini ve veri toplama tekniklerini içinde barındırmaktadır. Ancak, araştırmanın temel amacı askeri örgüt bağlamında İK ölçme ve değerlendirme modeli geliştirmek olduğundan keşfedici örnek olay yöntemi ilk ve ana yöntem olarak kabul edilmiş, farklı aşamalarda kullanılan nicel analiz ve veri toplama teknikleri, örnek olay araştırmasının alt basamakları olarak ifade edilmiştir.

Araştırmada Becker vd. (2001)'nin önerdiği ölçüm geliştirme sürecini esas almanın temel sebebi, modern yaklaşımlar içerisinde ölçme ve değerlendirme sürecinde önerilen iki boyut olan hem değer yaratma hem de maliyet/verimlilik üzerine odaklanmasıdır. Askeri örgütlerin kâr amacı taşımayan ancak bütçe kısıtları dâhilinde faaliyetleri yürüten bir örgüt olması verimlilik/etkinlik boyutlarının da değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Ancak, ölçümde başlı başına bu boyutlara odaklanmanın doğru olmayacağı da değerlendirilmektedir. Diğer örgüt türlerinde olduğu gibi askeri örgütün de yürüttüğü faaliyetlerde stratejik üstünlük sağlanması ve bu üstünlüğü sahip olduğu beşeri sermayenin bilgi, beceri, yetenek, motivasyon ve örgütsel uyumuna dayandırması gerekmektedir. Örgütün stratejik faaliyetlerine uygun çalışan davranışları ona değer yaratmaktadır. Bu husus da ölçümde değer yaratma boyutunun, verimlilik/etkinlik boyutlarına ilave olarak, hatta öncelikli ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında farklı analiz ve veri toplama tekniklerinden istifade edilmesi aynı zamanda tamamıyla nitel bir araştırmanın en dikkat çeken zafiyetlerinden biri olan “Geçerlilik” sorununu önemli ölçüde azaltabilecektir.

Keşfedici Örnek Olay Araştırması:

“Örnek olay araştırması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir” (Yin, 1984). “Örnek olay araştırmasının “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemesine olanak veren araştırma yöntemi” olduğu da belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:277).

Örnek olay araştırma türlerinden biri olan keşfedici örnek olay, bir uygulama veya süreç için amaçlar ve sonuçlar hakkında bir belirsizlik olduğunda, keşfetmeye dayalı soruları belirlemede, çeşitli ölçme araçlarını seçmede ve ölçümler geliştirmede faydalı olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Yakın zamanda Balance Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartı) ölçüm aracı kullanılarak eğitim, sağlık, kamu, turizm vb. alanlarda yürütülen benzer içerikli ulusal (Gencer ve Çetin, 2011; Kuğu ve Kırılı, 2013; Uygur, 2011) ve uluslararası (Cunningham ve Kempling, 2011; Ahn, 2001; Karathanos ve Karathanos, 2005; Zelman vd., 2003; Farneti ve Guthrie, 2008; Papalexandris vd., 2004; Chew ve Horwitz, 2004) çalışmalarda örnek olay yönteminden istifade edildiği görülmektedir. Örnek olay araştırma deseni uygulanarak yapılacak araştırmada, Becker

vd.(2001) tarafından bilhassa kâr amaçlı örgütlere yönelik ortaya konulan İK performansı ölçüm sistemi süreci askeri örgütlere uyarlanabilecektir.

Araştırma Süreci ve Uygulanan Analiz ve Veri Toplama Teknikleri

Becker vd. (2001) tarafından önerilen ve yedi aşamalı olarak ifade edilen İK ölçme ve değerlendirme modeli geliştirme süreci, analiz ve veri toplama tekniklerindeki benzerliklere bağlı olarak üç aşamaya indirgenmiş ve her bir aşama için Tablo 18’de sunulan alt araştırma soruları belirlenmiştir.

Tablo 18: Tez Kapsamında Belirlenen Aşamalar ve Araştırma Soruları

<i>Aşama</i>	<i>Becker vd. (2001) Tarafından Önerilen Aşamalar</i>	<i>Bu Tez Kapsamında İfade Edilen Alt Araştırma Sorusu ve Aşama</i>
1	İşletme stratejisinin tanımlanması	<i>Aşama-1</i> Araştırma-1: Askeri bağlamda strateji haritası nasıl oluşturulmalıdır?
2	İK'nın stratejik varlık olabilirliğini ortaya konulması	
3	Strateji haritasının ortaya konulması	
4	Strateji haritasında İK sonuçlarının tanımlanması	
5	İK mimarisi ile İK sonuçlarının uyumlu hale getirilmesi	
6	Stratejik İK Ölçüm sisteminin dizayn edilmesi	<i>Aşama-2</i> Araştırma-2: Askeri bağlamda, Değer Yaratan İKY uygulamaları nelerdir?
7	İK'nın Verimliliğinin Nasıl Ölçüleceğinin Belirlenmesi	<i>Aşama-3</i> Araştırma-3: Askeri bağlamda, İK verimlilik/etkinlik ölçütleri nelerdir?

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18’de tez aşamasında uygulanan aşamalara yer verilmiştir. Öncesinde ifade edildiği gibi, bu tezde, her bir alt araştırma sorusu için farklı analiz yöntem ve tekniklerinden istifade edilmiştir. Öte yandan, ikinci araştırma sorusu, diğerlerinden farklı olarak ölçek geliştirme süreci uygulamasına ihtiyaç göstermektedir. Bu kapsamda her bir aşamada istifade edilen araştırma tekniği/teknikleri ile veri toplama teknikleri Tablo 19’da özetlenmiştir.

Tablo 19: Araştırma Süreci ve Kullanılan Yöntemler

Aşamalar	Alt Aşamalar	Araştırma Yöntemi	Araştırma Deseni	Analiz Tekniği	Veri Toplama Tekniği
Aşama-1: Askeri Bağlamda Strateji Haritasının Oluşturulması	Misyon, Vizyon ve Hedeflerin Tespiti	Nitel	Örnek Olay Araştırması	Doküman Analizi	Kurumsal Politika Dokümanları ve Mevzuat
	Stratejik İK Sonuçlarını Tanımlama				
	Strateji Haritasını Ortaya Koyma				

Aşama-2: Değer Yaratan İK Uygulamalarının Belirlenmesi	Stratejiyi destekleyen Değer Yaratan Uygulamaların Belirlenmesi	Nicel	Tarama	Ölçek Geliştirme Süreci (Faktör Analizi)	Anket
Aşama-3: İK Verimlilik Ölçütlerinin Belirlenmesi	İK Verimlilik Ölçütlerinin Belirlenmesi	Nicel	Tarama	Betimleyici Analiz / Fark Analizi	Anket

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



3.2. ARAŞTIRMA-1:STRATEJİ HARİTASININ BELİRLENMESİ

3.2.1. Yöntem

Araştırmanın bu ilk aşamasında, nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay araştırması temelinde doküman analizi tekniği temel analiz tekniği olarak kullanılmıştır. Doküman analizi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkındaki yazılı materyallerin incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:187). Bu teknik, araştırmacıya ihtiyacı olan veriyi, gözlem ve görüşme yapmadan ulaşma imkanı verir. Araştırma çerçevesinde hangi dokümanların önemli olduğu ve veri kaynağı olarak kullanılabilmesi araştırma sorusu ile ilişkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014). Araştırma sorusuna doğrudan yanıt sunan dokümanlara odaklanması, gereksiz doküman kullanılmasından kaçınmaya yardımcı olur (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Doküman analizinde herhangi bir kurumun çalışılması sürecinde, kurum raporları, pazarlama strateji dokümanları, stratejik planlar, insan kaynakları stratejileri, misyon tanımı, muhasebe kayıtları, kurum içi ve dışı yazışmalar, resmi belgeler, kurum içi yazılı kural ve yönergeler, iş tanımları, bölümler arası yazışmalar gibi kaynaklardan istifade edilebileceği belirtilmektedir (Forster, 1994; Bowen, 2009).

Doküman analizi, diğer araştırma yöntemleri ile mukayese edildiğinde özellikle aşağıdaki başlıklarda araştırmacıya avantaj sağlayabilmektedir. İlk olarak araştırmacının ilgili kuruma kolay ulaşamayacak olması durumunda doküman analizi elverişli bir yöntem olarak görülmektedir. Bu yöntemde katılımcıların tepkiselliği sorunu bulunmamaktadır. Özellikle örneklem büyüklüğü araştırmacıya veri toplamada kolaylık sağlamaktadır. Diğer araştırma yöntemlerine göre düşük maliyetlidir ve nitelikli veri kaynağı olarak görülmektedir. Öte yandan bu yöntem için; dokümanlardaki olası yanlışlık, eksiklik, dokümanlara ulaşamama, standart bir formatın olmaması ve kodlama zorluğu belirtilen dezavantajlar arasındadır (Bailey ,1982; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışma çerçevesinde istifade edilen dokümanların önemli bir kısmı, kuruma ilişkin ana ve alt mevzuattır. Bunlar dışındaki dokümanlar ise kurum içinde oluşturulan raporlardır. Araştırmada kullanılan dokümanlar dikkate alındığında, yöntemin hemen tüm avantajlarından istifadeye ve tüm dezavantajlarından kaçınmaya yardımcı olacak unsurlar içerdiği görülmektedir. Bu sebeple, araştırmanın bu ilk aşamasında doküman analizi yönteminin çalışmanın geçerliliğine önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Doküman analizinin uygulanma şekli ve aşamaları konusunda farklı akademisyenler farklı görüşler beyan etmiş olmakla birlikte, genel olarak aşağıdaki Tablo 20’de sunulan aşamalardan araştırmaya göre değiştirilerek istifade edilebileceği belirtilmektedir (Bowen, 2009; Bailey, 1982).

Tablo 20: Doküman Analizi Süreci

Aşamalar	İşlemler
Aşama-1	Dokümanların Temin Edilmesi
Aşama-2	Dokümanların kontrolü
Aşama-3	Dokümanların anlaşılması
Aşama-4	Verinin analiz edilmesi
Aşama-5	Verinin kullanılması

Kaynak: Bowen, 2009:30; Bailey, 1982

Doküman analizinin en kritik aşaması Tablo 20’de dördüncü aşama olarak ifade edilen “Verinin Analiz Edilmesi” aşamasıdır. Doküman içerisinde analiz edilecek birim bu aşamada ön plana çıkmaktadır. Yazında, araştırmanın amacına bağlı olarak değişebileceği ifade edilse de, genel olarak, tema, cümle, paragraf, madde, kelime, karakter ve içerik olarak değişik analiz birimlerinden bahsedilmektedir. Bu araştırma için içerik analiz birimi olarak seçilmiştir. Analiz birimi olarak içerik, farklı şekillerde ifade edilmiş kavramların tespit edilmesinde daha geçerli bir yol olarak görülmektedir. Bu kapsamda, analize konu olan ve sonraki kısımda sunulan ana mevzuat dokümanları içerik yönünden değerlendirilmiştir.

3.2.2. Evren ve Örneklem

Askeri bağlamda strateji haritasının belirlenmesine yönelik yapılan doküman incelemesinde, öncelikle kuruma görev tevdi eden ve misyon, vizyon ve hedeflerinin tanımlandığı üst mevzuat (Kanun, Yönetmelik), sonrasında ise hedeflerin faaliyet ve süreçlere dönüştürüldüğü alt mevzuat (Yönerge, Konsept ve Doktrin) ve konuyla ilişkili diğer yayınlar incelenmiştir. Üst ve alt mevzuat, Becker vd. (2001)’nin tanımladığı süreçte, kurumun misyon, vizyon, hedeflerinin belirlenmesi ve buna yönelik İK sonuçlarının ve ilişkili uygulamaların belirlenmesinde temel dokümanlar niteliğindedir. Ana ve alt mevzuattan istifade edilmesi, bir yanda gereksiz (ilişkisiz) belge incelemesi yapılmamasını sağlamış, diğer yanda mevzuat sistematüğinden istifade ile belge incelemesine yönelik Bowen (2009) tarafından önerilen sistemli bir süreç işletilmiştir.

3.2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma sürecinde Bowen (2009) tarafından önerilen aşamalardan istifade edilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle, genel ağ üzerinden askeri bağlam ile ilişkili Kanun ve Yönetmelik’ler

temin edilmiştir. Bu süreçte, Başbakanlık Mevzuat Yönetim Sistemi'nin internet sayfasında anahtar kelimeler vasıtasıyla sorgu yapılmış, aynı sorgu, yerel ağ üzerinden tekrar edilmiş ve belirlenen Kanun ve Yönetmeliklerde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sorgulamada kullanılan anahtar kelimeler; “TSK, personel, görev, misyon, MGSB (Milli Güvenlik Siyaset Belgesi), TÜMAS (Türkiye Milli Askeri Stratejisi)”dir. Kanun ve Yönetmeliklerde yer alan ifadelerin bilhassa örgütsel hedef, misyon ve vizyon ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Belirlenen esaslar dahilinde yapılan sorgulama neticesinde askeri bağlamda misyon, vizyon ve örgütsel hedeflere temel teşkil eden üst mevzuat (Kanun ve Yönetmelik) Tablo 21’de sunulduğu şekilde belirlenmiştir.

Tablo 21: Doküman Analizi Yöntemi ile Analiz Edilen Ana Mevzuat

Kanun Numarası ve Adı
211 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu
926 Sayılı TSK Personel Kanunu
7269 Sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlere Yapılacak Yardımlara Dair Kanun
657 Sayılı Harita Genel Komutanlığı Kanunu
1324 Sayılı Genelkurmay Başkanının Görev ve Yetkilerine Ait Kanun
1612 Sayılı Yüksek Askeri Şuranın Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
2941 Sayılı Seferberlik ve Savaş Hali Kanunu
3497 Sayılı Kara Sınırlarının Korunması ve Güvenliği Hakkında Kanun
4083 Sayılı Seferberlik ve Savaş Haline İlişkin Harp Sanayii Faaliyetinin Yürütülmesi Hakkında Kanun
4122 Sayılı Milli Ağaçlandırma Ve Erozyon Kontrolü Seferberlik Kanunu
4536 Sayılı Denizlerde ve Yurt Yüzeyinde Görülen Patlayıcı Madde Ve Şüpheli Cisimlere Uygulanacak Esaslara İlişkin Kanun
5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu
5593 Sayılı Hava Taarruzlarına Karşı Korunma Kanunu
5809 Sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu
5952 Sayılı Kamu Düzeni ve Güvenliği Müsteşarlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun
5996 Sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu
3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanunu
5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
6413 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Disiplin Kanunu
4566 Sayılı Harp Okulları Kanunu
205 Sayılı OYAK Kanunu
1632 Sayılı Askeri Ceza Kanunu
Harp Akademileri Yönetmeliği
Harp Okulları Yönetmeliği
Subay Sicil Yönetmeliği
Astsubay Sicil Yönetmeliği
Subay Meslek Programları Yönetmeliği
Astsubay Meslek Programları Yönetmeliği
TSK İzin Yönetmeliği
TSK Kıyafet Yönetmeliği
Orduvleri, Askeri Gazinolar ve Sosyal Tesisler Yönetmeliği
Subay ve Astsubay Atama Yönetmeliği
TSK Savaş Takdirnamesi Madalya ve Nişan Yönetmeliği

Kaynak: Yazar tarafından askeri mevzuat kapsamında yapılan doküman incelemesi neticesinde oluşturulmuştur.

3.2.4. İşlem ve Analizler

Tez çalışmasının bu aşamasında kullanılan veri toplama araçları işlem ve analize tabi tutulmuştur. Çalışmada kullanılan dokümanların bir kısmını Kanun ve Yönetmelik olarak ifade edilen ana mevzuat oluşturmaktadır. Askeri bağlam misyon ve vizyonuna esas teşkil eden mevzuata ilişkin yapılan analizde misyon, vizyon, hedef ve görevlere ilişkin ana mevzuatta elektronik sorgulama yapılmış ve doğrudan ilişkili ifadeler esas alınarak, bulgular bölümünde sunulan misyon, vizyon, hedef ve görevlere ulaşılmıştır. Söz konusu ifadelerin açık, anlaşılır ve emredici üslupla yazılmış olması ve tekrarlara ya da ilişkisiz hususlara yer verilmemiş olması ilave bir analiz uygulanmamasının gerekçesini oluşturmaktadır.

3.2.5. Bulgular

Vizyon ifadesi stratejik tema ve İK stratejik haritasının belirlenmesinde odak noktayı oluşturmaktadır (Cunningham, J.B. ve Kempling ,J., 2008). Askeri bağlam misyonu, “*Etkin, Caydırıcı, Saygın Kuvvet*” olarak ifade edilmektedir². Misyon, kaynağını başta İç Hizmet Kanunu’nun 35’inci Md.si olmak üzere, kuruma kanunlar ile tevdi edilmiş görev ve hedeflerden almaktadır. Askeri bağlam strateji haritasının oluşturulması ve buna bağlı İK sonuçlarının tanımlanması öncesinde, görev ve sorumluluklarının ve buna yönelik hedeflerin ortaya konulması gerekmektedir. Yöntem bölümünde ifade edilen ana ve alt mevzuatın incelenmesi neticesinde misyona esas teşkil eden ana ve alt hedefler Tablo 22’de belirtildiği şekilde ortaya konulmuştur.

Tablo 22: Misyonu Esas Teşkil Eden Ana ve Alt Hedefler³

Ana Hedefler	Alt Hedefler
Dış Askeri Tehditlere Yönelik Hedefler	Savaşı önlemek için etkili, caydırıcı bir kara gücünü oluşturmak ve idame ettirmek Milli kara sınırlarının güvenliğini gerektiğinde sınırların ötesinden itibaren sağlamak, ülke topraklarını savunmak Bu maksatla görev verildiğinde sınır ötesi harekât yapmak İttifak anlaşmaları gereğince, görev verildiğinde çok uluslu ortamlarda kuvvet kullanmaya hazır olmak
Yasal Mevzuat Çerçevesindeki Hedefler	Mülki makamlar tarafından talep edildiğinde emniyet ve asayişin teminine yönelik kolluk güçlerine destek sağlanması Mevcut kanuni yükümlülük devam ettiği müddetçe Türkiye Cumhuriyeti kara hudutlarını muhafaza ve hudut emniyet görevlerinin yerine getirilmesi Afetlerde yardım (Orman yangını, deprem, sel, çığ/toprak kayması, kuraklık, salgın hastalık, nükleer kazalar ve zehirli endüstriyel madde olayları, çevre sorunları ile ilgili görevler, mültecilerin kontrolü vb.)

² <http://www.tsk.tr> (En son ulaşıldığı tarih:01.04.2018)

³ <http://www.milliyet.com.tr/79-yillik-gorev-tanimi-degisecek/gundem/detay/1736303/default.htm> (En son ulaşıldığı tarih: 01 Nisan 2018)

Ana Hedefler	Alt Hedefler
	Yetkili makamlarca talep edilmesi halinde sivil arama kurtarma faaliyetlerine destek sağlamak
Uluslararası İstikrarın Sağlanmasına Katkı ile İlgili Hedefler	Barışı destekleme hareketi Dost ve müttefik ülkelere askeri yardım Silahsızlanma ve silahların kontrolü

Kaynak: Yazar tarafından kaynak ve analiz sonuçları birlikte değerlendirilerek oluşturulmuştur.

Özetle ana görevler; dış askeri tehditlere yönelik hedefler, yasal mevzuat çerçevesinde verilebilecek görevler ve uluslararası istikrarın sağlanmasına katkı ile ilgili hedefler olmak üzere üç başlıkta ifade edilmektedir.

Yapılan sistematik inceleme sürecinde, özel sektör ve askeri örgütler arasında kavramsal bir takım farklılıklar bulunduğu da görülmüştür. Örneğin özel sektör örgütler, stratejik yönetim sürecini tanımlarken “Vizyon, Misyon, Hedef, Amaç, Strateji, Faaliyet, Performans Göstergesi” gibi kavramlardan istifade etmektedir. Nihayetinde hangi tür strateji belirlenirse belirlensin, genelde strateji haritasının oluşturulması ve planlamanın yapılmasında bu kavramların kullanıldığı görülmektedir. Ancak askeri bağlamda stratejik planlama sürecine yönelik kavramların yer aldığı yayımlar incelendiğinde özel sektör örgütlerden farklılaşan hususlar olduğu görülmüştür. Farklılaşan hususların başında vizyon, konsept ve doktrin kavramlarının tanımı gelmektedir. Bu kavramların askeri bağlam karşılıkları şu şekildedir⁴:

Vizyon: Bir organizasyonun gelecekte ulaşmayı hedeflediği nihai duruma ait düşüncedir.

Konsept: Vizyonda belirtilen hedefe nasıl ulaşılabileceğini ortaya koyan fikir, düşünce veya varsayımlardır.

Doktrin: Hedefin elde edilmesinde, gücün kullanılmasında rehberlik eden, bağlayıcı olmakla beraber, uygulamada inisiyatife imkan veren temel prensiplerdir.

Bu tanımlara göre, **vizyon**; kurumun geleceğe ilişkin hedefini (hayalini), **konsept**; kurumun bu hedefe orta/uzun vadede neleri nasıl yaparak ulaşabileceğine ilişkin düşünceleri ortaya koyar. Başka bir ifadeyle vizyon, kurumun gelecekteki hedeflerini tanımlarken, konsept, bu hedeflere “nasıl” erişileceğini yöntemleri ile ortaya koyar. **Doktrin** ise mevcut imkân ve kabiliyetlerle nelerin nasıl yapılacağına ilişkin esasları, prensipleri ve usulleri açıklar.

Konsept Fransızcadan Türkçeye aktarılmış bir kelimedir. TDK sözlüğünde *konsept* kelimesinin ilk anlamı “Kavram”, ikinci anlamı “Anlayış, görüş” olarak belirtilmiştir. Bu açıdan konsept kelimesinin askeri yazında farklı bir anlam taşıdığı anlaşılmaktadır. Anlam bakımından oluşan farklılık, askeri bağlamda kullanım farklılığına yol açmıştır. Askeri bağlamda Konsept kelimesi

⁴ https://www.army.mil/e2/rv5_downloads/info/references/the_army_vision.pdf (En son ulaşıldığı tarih: 01 Nisan 2018)

ile ifade edilen kavramın, işletmelerde ve akademik yazında “Hedef ve Amaç”a karşılık geldiği değerlendirilmektedir.

Konsepte bağlı genel hedeflerin gerektirdiği İnsan kaynakları yönetimi hedefleri ilgili diğer dokümanlar analiz edilerek ortaya konulmuştur. Doküman incelemesi yöntemi kullanılarak yapılan analiz sonucunda, mevcut ve geleceğe ilişkin tespit edilen ana İK sonuçları (hedefleri) Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23: Askeri Örgüt Bağlamında Ana İK Sonuçları
Ana İK Sonuçları (Hedefleri)

1	Nicelik yerine niteliği kuvvet çarpanı haline getirmek
2	İnsan faktörü yoğun bir kuvvet yapısından, teknoloji ağırlıklı bir kuvvet yapısına kademeli olarak geçmek
3	Sayıca küçülerek fonksiyonel olarak güçlenmek
4	İyi seçilmiş, iyi eğitilmiş, uygun istihdam edilmiş, moral ve motivasyonu yüksek bir insangücü yapısı oluşturmak

Kaynak: Yazar tarafından analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Strateji haritası örgütün arzu ettiği sonuçları kavramsal bir harita ile görselleştirdiği ve başlangıçta belirlediği misyon , vizyon ve hedeflerine ulaşma sürecini anlatan grafik gösterim olarak belirtilmektedir. Bu kısımda yapılan doküman analizi sonuçlarına bağlı olarak askeri bağlamda, misyon, vizyon ve hedefler ile stratejik değer yaratma yönündeki İK sonuçları tanımlanmış, aşağıda sunulan stratejik harita vasıtasıyla görsel hale getirilmiştir.

Şekil 6: Askeri Örgüt Bağlamında Strateji Haritası

Misyon	<i>Etkin, caydırıcı ve saygın kuvvet</i>		
Vizyon	<p><i>Caydırıcılık özelliği olan, milli teknolojiyi kullanan modern silah ve sistemlere sahip, geniş bir vazife yelpazesi içerisinde müşterek/birleşik ve karma (hibrit) harekât icra edebilen, süratle yığılmaklanabilen ve kuvvet aktarabilen, çevik, her türlü iklim, hava ve arazi koşullarında gece/gündüz harekât icra edebilen, vuruş ve ateş gücü yüksek, insan-silah-algılayıcı bütünleşmesini sağlamış, hedefleri hassas ve etkili şekilde ateş altına alabilen, hareketli, süratli, çok yönlü, modüler, devamlı, zamanında, alternatifli olarak idari ve lojistik destek sağlayabilen, müşterek kuvvet yapısı içerisinde; etkin, esnek ve süratli görev yapabilen bir lojistik sisteme sahip, milli askeri stratejinin ihtiyaçlarına göre en uygun yeterlilikte ve yetenekte yapılandırılmış, gelişen durumlara süratle cevap verebilen, etkin, güvenilir, emniyetli, süratli, esnek ve beka kabiliyeti yüksek komuta kontrol, muhabere elektronik, bilgi sistemleri, istihbarat, keşif ve gözetleme sistemlerine sahip, uluslararası ittifaklar (NATO, BM vb.) içerisinde ve çok uluslu ortamlarda kendisine tevdi edilen görevleri icra edebilen, simetrik harekâtın yanı sıra asimetrik tehdit ortamına süratle uyum sağlayabilen ve gerektiğinde kolluk kuvvetlerine destek sağlayacak yeteneklere sahip, afetlerde mülki idarelerle koordineli olarak yardımda kullanılmak üzere yeterli donanım ve personeli bulundurabilen, siber harekâta katkı sağlayacak yeteneğe sahip, karar mekanizmalarını bilimsel olarak destekleyebilen bir kuvvet olmaktadır.</i></p>		
Ana Hedefler	<p>Dış Askeri Tehditlere Yönelik Hedefler</p> <p>Savaşı önlemek için etkili, caydırıcı bir kara gücünü oluşturmak ve idame ettirmek</p> <p>Milli kara sınırlarının güvenliğini gerektiğinde sınırların ötesinden itibaren sağlamak, ülke topraklarını savunmak bu maksatla görev verildiğinde sınır ötesi harekât yapmak</p> <p>İttifak anlaşmaları gereğince, görev verildiğinde çok uluslu ortamlarda kuvvet kullanmaya hazır olmak</p>	<p>Yasal Mevzuat Çerçevesindeki Hedefler</p> <p>Mülki makamlar tarafından talep edildiğinde emniyet ve asayişin teminine yönelik kolluk güçlerine destek sağlanması</p> <p>Türkiye Cumhuriyeti kara hudutlarını muhafaza ve hudut emniyet görevlerinin yerine getirilmesi</p> <p>Afetlerde yardım</p> <p>Yetkili makamlarca talep edilmesi halinde sivil arama kurtarma faaliyetlerine destek sağlamak</p>	<p>Uluslararası İstikrarın Sağlanmasına Katkı ile</p> <p>Barışı destekleme harekâtı</p> <p>Dost ve müttefik ülkelere askeri yardım</p> <p>Silahsızlanma ve silahların kontrolü</p>
Hedeflenen İK Sonuçları	Nicelik yerine niteliği kuvvet çarpanı haline getirmek	İnsan faktörü yoğun bir kuvvet yapısından, teknoloji ağırlıklı bir kuvvet yapısına kademeli olarak geçmek	Sayısız küçülerek fonksiyonel olarak güçlenmek
İyi seçilmiş, iyi eğitilmiş, uygun istihdam edilmiş, moral ve motivasyonu yüksek bir insangücü yapısı oluşturmak			

3.3. ARAŞTIRMA-2:DEĞER YARATAN İK UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

3.3.1. Yöntem

Askeri bağlamda İK ölçme ve değerlendirme modeli geliştirilmesine yönelik bu tez çalışmasının ikinci aşaması bu bölümün ilk kısmında “Değer Yaratan Stratejik Ölçüm Sistemi Dizaynı” olarak ifade edilmiştir. Aşamaların ayrı alt araştırma soruları olarak ifade edilmesinin, özellikle tez çalışmasının anlaşılmasını ve yapılan analizlerin takip edilmesini kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Bu sebeple, bu kısımda cevaplanmaya çalışılan araştırma konusu ayrı bir araştırma konusu olarak değerlendirilmemeli, önceki araştırma sonucuna bağlı olarak araştırmanın devam eden aşaması olarak düşünülmelidir. Bu kapsamda, bu aşamada, önceki araştırmada belirlenen İK sonuçları ile İK Uygulamaları arasındaki ilişki araştırılmış, belirlenecek İK uygulamalarının örgütün İK sonuçlarına (hedeflerine) ve örgütsel hedeflere ne derece katkı sağladığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla araştırma, keşfedici nitelik taşımaktadır. Keşfedici nitelikteki araştırmalarda araştırma sorunsalı ile ilgili henüz yeterli bilgi birikimi bulunmamaktadır. Bu sebeple, çalışmanın başlangıcında hipotezler türetilmemekte, çalışmaya bu araştırmada olduğu gibi araştırma sorusu ile başlanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Sosyal bilimlerde ölçme süreci, öncelikle kavramsal değişkenlerle ilgili toplanan bilgilerin belli ilkeler çerçevesinde sembollere dönüştürülmesi (işletimselleştirme), sonrasında ise belirlenen sembollerin gerçek dünyada ölçümlenebilecek şekle getirilmesi (ölçüm araçlarının geliştirilmesi) aşamalarını içermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Ölçme işlemi mevcut bir ölçek kullanılarak yapılabileceği gibi, araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçek vasıtasıyla da yürütülebilmektedir. Askeri bağlamda İK ölçme ve değerlendirme unsurları hâlihazırda bilinmediğinden, Araştırma-2 içerisinde Araştırma-1 sonuçlarına bağlı olarak elde edilen veriler dahilinde ölçek geliştirilmeye çalışılacaktır. Öncelikle yazında yaygın olarak kullanılan ölçek geliştirme süreçleri bu kapsamda ele alınmış, müteakip başlıkta önerilen süreçler dikkate alınarak oluşturulan ölçek geliştirme modeli sunulmuştur.

3.3.2. Ölçek Geliştirme Süreci

Herhangi bir konuda ölçek geliştirilmesi ya da uyarlanması sürecinde bir çok kriter ve standarda uygun hareket edilmesi gerekmektedir. Aksi halde geliştirilecek ölçek hedeflenen unsurları ölçemeyecek (az ya da düşük geçerlilik), ölçüm sonuçlarında hatalar ya da tutarsızlıklar (düşük güvenilirlik) görülebilecektir. Yeni bir ölçek geliştirilmesinde atılacak ilk adım, konuyla

ilgili yazın taraması yapmak, sonrasında ise ölçek konusu için hangi soruların değerlendirilmesi gerektiğini tespit etmektir (DeVellis, 2012). Ölçek geliştirme sürecine ilişkin ulusal ve uluslararası yazında sıklıkla kabul gören yöntem Hinkin (1995) tarafından önerilmiştir. Hinkin (1995)'e göre ölçek geliştirme süreci madde oluşturma, ölçek geliştirme ve ölçeğin değerlendirilmesi aşamalarını kapsamaktadır. DeVellis (2012) ise, Hinkin (1995) tarafından önerilen aşamaları detaylandırmış ve üç yerine sekiz aşamalı bir süreç önermiştir. DeVellis (2012)'in önerdiği aşamalar sırasıyla; ölçülmek istenen değişkenin açıkça belirlenmesi, soru havuzunun oluşturulması, formatın belirlenmesi, uzman görüşü, geçerli maddelerin ölçeğe dâhil edilmesi, seçilen örnekleme ölçek maddelerinin uygulanması, maddelerin değerlendirilmesi ve ölçek uzunluğunun en uygunlanması aşamalarından oluşmaktadır.

Önceki ölçek geliştirme süreçlerini de dikkate alarak daha rafine bir ölçek geliştirme süreci öneren Gürbüz ve Şahin (2014), süreci Tablo 24'deki gibi tanımlamıştır. Tanımlanan süreç, üç aşama ve on altı işlemi içermektedir.

Tablo 24: Gürbüz ve Şahin (2014) tarafından Önerilen Araştırma Süreci ve Aşamaları

Aşama	İşlem
Soru Havuzunun Oluşturulması	Kuramsal Çerçevenin Oluşturulması Ölçekte Yer Alabilecek Maddelerin Belirlenmesi Görünüm Geçerliliğinin Sağlanması Uygun Olmayan Maddelerin Elenmesi
Ölçeğin Yapılandırılması	İçerik Geçerliliğinin Sağlanması Görünüm Geçerliliğinin Sağlanması Uygun Olmayan Maddelerin Elenmesi
Ölçeğin Değerlendirilmesi	İç Tutarlılık Analizi Madde Analizi Güvenirliğin Ölçülmesi Uygun Olmayan Maddelerin Elenmesi Keşfedici Faktör Analizi Güvenirliğin Ölçülmesi Uygun Olmayan Maddelerin Elenmesi Doğrulayıcı Faktör Analizi Benzeşim, Ayrışım ve Yordama Geçerliliğinin Analizi

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2014:185)

Araştırmada istifade edilen veri, veri toplama teknikleri, araştırma süreci ve ölçeğin geliştirileceği alanda yeterli teorik bilgi birikimi bulunmamaktadır. Bu sebeple farklı akademisyenler tarafından önerilen ölçek geliştirme süreçlerinin bu araştırma için Tablo 25'de sunulduğu şekilde uygulanabileceği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Hinkin (1995) ve Gürbüz ve Şahin (2014) tarafından önerilen üç ana aşama aynen muhafaza edilmiş, alt aşamalar mevcut veri setine uygun olarak yeniden düzenlenmiştir.

Tablo 25: Araştırma-2 Süreci ve Aşamaları

Aşama	İşlem
Soru Havuzunun Oluşturulması	Doküman Analizi Yöntemi ile Ölçekte Yer Alacak Maddelerin Belirlenmesi
	Yüzey Geçerliliğinin Sağlanması (Araştırmacı tarafından)
	Uygun Olmayan Maddelerin Elenmesi
Ölçeğin Yapılandırılması	İçerik Geçerliliğinin Sağlanması (Uzman Personel tarafından)
	Uygun Olmayan Maddelerin Elenmesi
Ölçeğin Değerlendirilmesi	Keşfedici Faktör Analizi
	Güvenirliliğin Ölçülmesi
	Uygun Olmayan Maddelerin Elenmesi
	Nihai Ölçüm Envaterinin Oluşturulması

Kaynak: Yazar tarafından Gürbüz ve Şahin (2014:185) tarafından önerilen sürecin araştırmaya uyarlanması ile oluşturulmuştur.

Araştırma-2, Tablo 25’de sunulan ve üç ana aşamadan oluşan ölçek geliştirme sürecini içermektedir. Ölçek geliştirme sürecinin farklı aşamalarında, farklı örneklem ve veri toplama tekniklerinden istifade edildiği düşünüldüğünde, her aşamadaki örneklem ve veri toplama tekniğinin müteakip kısımlarda ayrı ifade edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

3.3.3. Evren ve Örneklem

Ana kütle (evren) araştırma alanını oluşturan ve araştırmanın edindiği sonuçların genelleştirileceği grup olarak ifade edilmektedir. Ana kütle ideal ve gerçekçi olmak üzere iki farklı tipte tanımlanmaktadır. İdeal evren belli kısıtlamalara tabi olmayan, gerçekçi evren ise araştırmacının belli kısıtlamaları dikkate alarak oluşturduğu evren olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2012). Birbirinden farklı araştırma yöntemleri ile üç ana aşamadan oluşan tez çalışmasının bu aşamasında her aşama ile ilişkili evren ve örneklem farklılık göstermektedir. Aşağıdaki başlıklarda her aşama için dikkate alınan evren ve örneklem tespit süreçleri ayrı olarak sunulmuştur.

Soru Havuzunun Oluşturulması Aşaması:

Araştırma-1’e benzer şekilde doküman analizi yöntemi uygulanan bu aşama için araştırmanın evreni ulusal düzeyde askeri ana ve alt mevzuatı içermektedir. Tüm İKY işlev ve ilişkili uygulamalarını dikkate almak maksadıyla bu aşamada herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiş ve evrenin tamamı (ideal evren) analizde dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, İK işlev ve uygulamalarını içinde barındıran ve Tablo 26’da sunulan tüm ana ve alt mevzuat (Yönerge, Konsept ve Doktrin) ve konuyla ilişkili diğer yayınlar incelenmiştir. Alt mevzuat, Becker vd. (2001)’nin tanımladığı süreçte, İK sonuçlarının ve ilişkili İK uygulamaların belirlenmesinde temel doküman niteliğindedir.

Tablo 26: Doküman Analizi Yöntemi İle Analiz Edilen Alt Mevzuat

Yönergeler	
İnsangücü İhtiyacının Tespiti	Personel Temin ve Yetiştirme Planı Personel Faktörleri Yönergesi Personel Yönetim Bilgi Sistemi Yönergesi Kuruluş ve Kadro Etkinlik Analiz Yönergesi (2000)
Temin ve Seçim	Askeri Öğrenci Komutanlıkları ve Öğrencileri ile FYO'da Yetişen Subaylara Ait Yönerge (1987) Askeri Okullarına Öğrenci Alım Yönergesi (2005) Dış Kaynaktan Muvazzaf Subaylığa Geçirileceklere İlişkin Yönerge (1997) Dış Kaynaktan Muvazzaf Astsubaylığa Alınacaklara İlişkin Yönerge (2004) Sözleşmeli Subay Astsubay Yönergesi (2002) Uzman Erbaş Yönergesi (2006) Mülakat Yönergesi (2011) Öğretim Elemanı Temin, İstihdam ve Geliştirme Yönergesi (2012) Astsubay MYO Öğretim Elemanı Temin İstihdam ve Geliştirme Yönergesi (2012) Sınıflandırma ve Sınıflandırma Kurulları Yönergesi (2011)
Yetiştirme	Uzman Personel Temin ve Yetiştirme Planı (2012) Lisansüstü Eğitim Yönergesi (2008) Bilimsel Etkinlik Düzenleme ve Katılım Esasları Yönergesi (2011) Kurs Yönergesi (2003)
İstihdam	Mesleki Gelişim Yönergesi (2001) Astsubay Temel Askerlik ve Astsubaylık Anlayışı Kazandırma Eğitimi Yönergesi (2010) Askeri İhtisas ve Mesleki Gelişim Sistemi Yönergesi (2011) Subay Temel Askerlik ve Subaylık Anlayışı Kazandırma Eğitimi Yönergesi (2010) Subay Askeri İhtisasları ve Kriterleri Yönergesi (2011) Astsubay ve Er Askeri İhtisasları ve Kriterleri Yönergesi (2011) Kariyer Yönetimi Yönergesi (2015) Yurtdışı Geçici Görevler Yönergesi (2008) Subay ve Astsubay Atama Yönergesi (2006) Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulu Yönergesi (2008) Personel Özlük Dosyaları Yönergesi (2012) Ödül Yönergesi (2003) Emniyet ve Kaza Önleme Yönergesi (2015)
Ücret ve Sosyal Politika	Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Yönergesi (2012) Lider Danışmanlığı Yönergesi (1994) Konut Yönergesi (2011)
Ayırma ve Ayrılma	<i>5510 Sayılı Kanun çerçevesinde yürütülmektedir.</i>

Kaynak: Yazar tarafından yerel ağ üzerinde İK Uygulamaları kapsamında yapılan doküman incelemesi neticesinde oluşturulmuştur.

Ölçeğin Yapılandırılması Aşaması:

Araştırma sürecinde veri toplamada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilir ve geçerli olması gerektiği yazında sıklıkla yer bulmaktadır. Ölçüm aracının güvenilirliği tutarlı ölçüm yapabilmeye, geçerliliği ise ölçülmek isteneni ölçebilme derecesine işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Araştırma içerisinde geçerlilik çalışmalarının özellikle ölçüm aracının geliştirilmesi, uygulanması ve verinin analizi safhalarında uygulanması gerektiği farklı

kaynaklarda vurgulanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Geçerlilik türlerinden biri olan “İçerik geçerliliği” ölçülmesi amaçlanan kavramı ölçüm aracında yer alan maddelerin ne ölçüde temsil ettiğinin bir göstergesidir (Gürbüz ve Şahin, 2014). İçerik geçerliliğinin tespitinde ölçeğe ilişkin alan uzmanlarının görüşlerinin alınması kullanılan temel yöntemdir. Bu kapsamda Araştırma-2'nin bu aşamasının yürütülmesinde ana kütle (evren) halihazırda ya da öncesinde askeri bağlamda İK uzmanı olarak görev almış personeli oluşturmaktadır. Ana kütle tespitini pratik açıdan mümkün olmadığından kolayda örnekleme ile ulaşılan 11 İK uzmanı örneklem olarak seçilmiş ve görüşleri alınmıştır.

Ölçeğin Değerlendirilmesi Aşaması:

Araştırmanın askeri örgüt bağlamında yürütülüyor olması araştırmanın ana kütlelerini askeri bağlam ile sınırlamaktadır. Çalışmanın doğrudan İK uygulamalarına yönelik olması, araştırmanın ana kütlelerini kısıtlayan bir başka faktördür. İK uygulamaları ve süreci konusunda yeterli bilgi sahibi olmayan personelin, oluşturulacak ölçeğe anlamlı cevaplar vermesi beklenemez. Bu sebeple, ölçeğin geliştirilmesi sürecinde askeri bağlamda İK birimlerinde doğrudan görev almış personel ana kütle olarak değerlendirilmiştir. Ana kütle oluşturulan grup aynı zamanda görev süresi ile de sınırlıdır. Her ne kadar askeri bağlam İKY uygulamaları 926 S.K. ile 1967 yılından bu yana geçerli ise de, söz konusu ana ve alt mevzuatta son 10-15 yıllık süre içindeki önemli değişiklikler İKY uygulamalarında da değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu sebeple, örneklem seçiminde son 15 yıl içinde İK birimlerinde çalışmış kişiler dikkate alınmıştır. Askeri örgüt bağlamında bireylerin önceki safahatları konusunda bilgi edinilemediğinden örneklemin hacmi konusunda kesin bir yargıya varmak mümkün olmamıştır. Ancak farklı seviyelerdeki pozisyonlar dikkate alındığında bu rakamın yaklaşık 700 olduğu (askeri bağlamda personel sınıfı pozisyonları dikkate alınarak) varsayılmıştır. Yazında bu seviyedeki ana kütle için %95 güvenilirlik düzeyinde kabul edilebilir örneklem büyüklüğü yaklaşık 250 olarak belirtilmektedir (Altunışık vd.,2012; Gürbüz ve Şahin, 2014). Uygulanacak anket çalışmasının geri dönüş oranında, kodlama ve veri transformasyonundaki muhtemel hatalar dikkate alınarak bu çalışma için örneklem 350 (250'nin yaklaşık %40 fazlası) olarak seçilmiştir.

3.3.4. Veri Toplama Araçları

Farklı aşamalarda farklı araştırma yöntemlerinin kullanılıyor olması, veri toplama tekniklerinin de farklılaşmasına sebep olmaktadır. Gözlem, görüşme ve doküman incelemesi nitel araştırma yöntemlerinde; anket, ölçek ve testler ise nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan veri toplama

teknikleri arasında sayılmaktadır. Bu araştırmanın ilk iki aşaması nitel araştırma olduğundan, araştırmanın yapısına uygun olan tekniklerden ilk aşamada doküman incelemesi ikinci aşamada ise mülakat (görüşme) veri toplama tekniği olarak belirlenmiştir. Öte yandan nicel desendeki son aşama için “likert tipi ölçek” veri toplama tekniği kullanılmıştır. Müteakip başlıklarda her aşamada uygulanan veri toplama tekniklerine ilişkin detay hususlara yer verilmiştir.

Soru Havuzunun Oluşturulması Aşaması:

Araştırma-1 kapsamında incelenen Kanun ve Yönetmelik olarak ifade edilen ana mevzuat kurumsal strateji haritasını ortaya koyarken, Konsept, Doktrin ve Yönerge olarak ifade edilen alt mevzuat uygulama süreçleri konusunda bilgi vermektedir. Araştırma sorusu, kurumdaki İK uygulamalarının ölçme ve değerlendirmesine odaklanmaktadır. Ana mevzuat dışında bilhassa İK uygulamalarına ilişkin doküman analizi Konsept, Doktrin ve Yönerge’lerden istifadeyi gerektirmektedir. Söz konusu yayınların tamamı, genel ağ üzerinde yer almadığından, yerel ağda, İKY uygulamalarına yönelik yayınlar anahtar kelime kullanılarak taratılmıştır. Kullanılan anahtar kelimeler içerisinde, “*insangücü planlama, personel temini, sicil değerlendirme, personel seçimi, özlük, emeklilik, istifa, ücret, maaş, tazminat, mesleki gelişim, istihdam, askeri ihtisas, yurtdışı görevlendirme, ödül, emniyet ve kaza önleme, mülakat, atama ve sınıflandırma*” yer almaktadır. Söz konusu anahtar kelimeler 926 S.K.nun bölüm ve kısım başlıkları içerisindeki ifadeler kullanılarak seçilmiştir. Böylelikle ana ve alt mevzuat arasındaki bağlantının ideal şekilde tesisi de sağlanmıştır.

Ölçeğin Yapılandırılması Aşaması:

Bu aşamada kullanılan veri toplama tekniği mülakat (görüşme)tir. Askeri bağlamda halihazırda ya da öncesinde çalışmış 11 İK uzmanı ile birebir mülakat icra edilmiştir. Görüşmede İK uzmanlarına doküman analizi sonucunda ulaşılan ve EK-A’da sunulan 75 maddelik “Değer Yaratan İKY uygulamaları” envanteri sunulmuş, envanter içerisindeki maddelere “Uygun/Kalabilir”, “Uygun Değil” değerlendirmesi yapmaları talep edilmiştir.

Ölçeğin Değerlendirilmesi Aşaması:

Anket iki bölümlüdür. İlk bölümde, katılımcıya statü, pozisyon ve mesleki geçmişine ilişkin çoktan seçmeli dört adet demografik soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların İKY Uygulamalarının İK Sonuçlarını destekleme düzeylerine ilişkin algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise bir önceki aşamada uzman görüşleri dikkate alınarak oluşturulan

53 maddelik “Değer Yaratan İKY Uygulamaları Envanteri”nin beşli likert tipi ölçek haline dönüştürüldüğü maddeler yer almaktadır.

Likert tipi ölçekler sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılmakta ve birçok istatistiksel analizin yapılmasına imkan vermektedir. Likert tipi ölçeğe dönüştürmede Araştırma-1 kapsamında tespit edilen İK Sonuçları esas alınmış, bu sonuçlara ulaşmada hangi İKY uygulamalarının ne derece etkin olduğunun katılımcılar tarafından önem derecesine göre 1 ile 5 arasında işaretlenmesi talep edilmiştir. Katılımcıdan, İKY uygulamasını değerlendirmesi ve Araştırma-1 kapsamında tespit edilen Tablo 27’deki dört ana İK sonucuna ulaşmada maddeyi son derece önemli görüyor ise 5’i, önemsiz görüyor ise 1’i işaretlemesi istenmiştir.

Tablo 27: Araştırma-1 Kapsamında Tespit Edilen İK Sonuçları

S.Nu.	İK Sonuçları
1	Nicelik yerine niteliği kuvvet çarpanı haline getirmek
2	İnsan faktörü yoğun bir kuvvet yapısından, teknoloji ağırlıklı bir kuvvet yapısına kademeli olarak geçmek
3	Sayıca küçülerek fonksiyonel olarak güçlenmek
4	İyi seçilmiş, iyi eğitilmiş, uygun istihdam edilmiş, moral ve motivasyonu yüksek bir insangücü yapısı oluşturmak

Kaynak: Yazar tarafından analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Kodlamayı yaparken, katılımcıların verecekleri cevaplara göre dikkate alacakları puan değerleri Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28: Puan Değerleri Tablosu

Katılma Düzeyi	Puan
5	Son Derece Önemli
4	Çok Önemli
3	Orta Derece Önemli
2	Biraz Önemli
1	Önemsiz

Oluşturulan ölçek, hesaplanan örneklem büyüklüğünün %40 fazlası ilave edilerek 350 askeri bağlam İK uzmanına e-posta yolu ile gönderilmiş ve belirlenen zaman dilimi içerisinde cevaplamaları talep edilmiştir. Söz konusu 350 anketin, 271’i (yaklaşık % 77) geri dönmüştür. Geri dönen 271 anket içerisinde 25 adedi kodlama hataları ve eksik kodlama sebebiyle çıkarılmış, analiz çalışmasında 246 anketten istifade edilmiştir.

3.3.5. İşlem ve Analizler

3.3.5.1. Soru Havuzunun Oluşturulması

Alt mevzuat (Konsept, Doktrin ve Yönerge) kapsamında yapılan analizde, anahtar kelimeler kullanılarak tespit edilen tüm kaynaklardaki veriler incelenmiş ve doğrudan İK uygulamaları ile ilişkili olduğu değerlendirilen özet hususlar ayrı bir kağıda not alınmıştır. Analiz neticesinde, farklı kaynaklardan edinilen ifadeler bir araya getirilmiş ve listelenerek EK-A'da sunulan “Değer Yaratan İKY Uygulamaları Envanteri” oluşturulmuştur. Oluşturulan envanter, tez araştırmacısı tarafından yeniden incelenmiş ve ifade hatalarından arındırılmıştır.

3.3.5.2. Ölçeğin Yapılandırılması

Kolayda örnekleme yöntemi ile askeri bağlamda tespit edilen 11 İK uzmanı ile icra edilen görüşme sonuçları Lawshe (1975) tarafından önerilen “Kapsam Geçerliliği Oranı” yöntemi ile analiz edilmiştir. Lawshe tekniğinde en az 5 en fazla ise 40 uzman görüşü gerekmektedir. Bu yöntemde hesaplanan “Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO)” herhangi bir maddeye ilişkin “Uygun” görüşünü belirten uzman sayısının, maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısına oranının 1 eksiği ile elde edilmektedir (Veneziano ve Hooper, 1997). Yapılan hesaplamayla KGO oranı bu araştırma için 0,59 bulunmuştur. Kapsam geçerlilik oranı 0,59 ve üzerinde olan 53 madde bir sonraki aşamada kullanılmak üzere muhafaza edilmiş, 0,59 altında kalan 22 madde ölçekten çıkarılmıştır.

Nihai aşamada, ölçme hata düzeyini en aza indirmek amacıyla ölçekte kalan maddeler için uzman personelden varsa ifade düzeltmeleri yapmaları da talep edilmiş ve anket formu sonraki aşama için nihai haline getirilmiştir. Tablo 29’da, İK işlevi düzeyinde nihai uzman görüşleri sonuçları sunulmuştur:

Tablo 29: Uzman Görüşü Öncesi ve Sonrasında Değer Yaratan İKY Uygulamaları

İK İşlevi	Uzman Görüşü Öncesinde İlişkili İK Uygulaması Sayısı	Uzman Görüşü Sonrasında İlişkili İK Uygulaması Sayısı	Fark
İnsangücü İhtiyacının Tespiti	11	6	5
Temin	21	12	9
Yetiştirme (Eğitim ve Geliştirme)	10	9	1
İstihdam (Atama)	8	5	3
İstihdam (Performans Değerlendirme)	3	3	0
İstihdam (Disiplin)	2	2	0

İstihdam (Emniyet ve Kaza Önleme)	1	1	0
İstihdam (Mesleki Gelişim)	3	1	2
İstihdam (Terfi)	4	4	0
Ücret ve Sosyal Politika	7	5	1
Ayırma ve Ayrılma	5	5	0
Toplam	75	53	22

Kaynak: Yazar tarafından alınan uzman görüşleri sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

3.3.5.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi

Bu aşamada önceki aşamada içerik geçerliliği uzman görüşünden istifade ile sağlanan anketin yapısal geçerliliğinin tespiti için bir faktör analizi tekniği olan temel bileşen analizinden istifade edilmiştir. Bu kapsamda EK-B’de sunulan 53 maddelik “Askeri Bağlam Değer Yaratan İKY Uygulamaları Envanteri” analize tabi tutulmuştur. Sosyal bilimlerde özellikle ölçek geliştirme süreçlerinde sıklıkla kullanılan keşfedici faktör analizi temelde dört ana maksada yönelik uygulanmaktadır. Belirtilen dört maksadın üçü bu tez çalışmasında ulaşılmak istenen nihai amaca hizmet etmektedir. Analiz tekniği olarak KFA’nın seçilmesinde bu durum özellikle dikkate alınmıştır.

KFA uygulamaları için belirtilen ilk maksat, çok sayıda değişkeni yönetilebilir daha az sayıda değişken haline dönüştürmektir. Başlangıçta 75 madde olarak belirlenen ve sonrasında askeri bağlam İK uzman görüşleri ile 53 maddeye indirilen “Değer Yaratan İKY Uygulamaları”nın daha az sayıda faktör altında toplanması yönetilebilir olmasını kolaylaştıracak, pek çok değişkenin taşıdığı ortak bilgiyi tek bir faktör altında ifade etmeye imkan sağlayacaktır. İkincisi, değişkenler setindeki ilişkisiz ya da zayıf ilişkili değişkenlerin belirlenmesi ölçek geliştirme sürecine fazla katkı sağlamaktadır. Farklı İKY işlevleri altında değerlendirilen İKY uygulamalarının bazılarının diğerleri ile kuvvetli diğerlerinin ise zayıf ilişkide olması muhtemeldir. Kuvvetli ilişki içinde olan değişkenlerin, bu tezin maksadına uygun olarak temel bir ölçüm envanterinin geliştirilmesine daha fazla katkı sunması beklenmektedir. KFA uygulamaları için gerekçe olan üçüncü maksat, değişkenler seti içinde öne çıkan değişkenlerin belirlenmesidir. Hangi İKY uygulamalarının arzu edilen İK sonuçlarını desteklemekte önemli olduğu/olacağı kararının verilmesinde KFA tekniği bu açıdan da değer taşımaktadır.

KFA analizinde, maddelerin faktörleştirilmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Temel Bileşenler Yöntemi, Temel Faktörler Yöntemi, Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler, Maksimum Olasılık, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler bu yöntemler arasındadır (Hair vd.,

1998). Bu yöntemler arasında, en yaygın kullanılanları Temel Bileşenler Analizi ve Temel Faktörler Analizidir. Temel Bileşenler Analizi değişkenler arasındaki ilişkiye dayanarak örtük değişkenleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın maksadına uygun olarak Temel Bileşenler Analizi analiz tekniği olarak seçilmiş SPSS 22 programı kullanılarak uygulanmıştır.

Yazın, KFA analizinin uygulanabilmesi için ön koşullara da yer vermektedir. KFA analizinin parametrik veriler üzerinden yapılması gerektiği bu koşullardan biridir. Parametrik veriler KFA gibi parametrik testlerin yapılmasına imkan vermektedir. Aralıklı /oranlı ölçek tipleri parametrik veri olarak kabul edilir ve parametrik testlerin yapılmasına imkan sağlar. Sıralı ölçek tipi olan likert tipi ölçekler her ne kadar parametrik özellik taşımasa da, birçok araştırmacı tarafından KFA analizinde kullanılabilirliği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Altunışık vd., 2012; Durmuş vd., 2011). Bu sebeple, diğer bir çok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da likert tipi 5’li ölçek ile toplanan veri KFA analizine tabi tutulmuştur. Değişkenler arasında doğrusal ilişkinin varlığı bir diğer ön koşuldur, bu sebeple değişkenler arasında orta büyüklükte korelasyon olması beklenir. EK-C’de sunulan değişkenler arası korelasyon sonuçları, bu koşulun sağlandığına işaret etmektedir.

Tablo 30’da, değişkenlere ilişkin normallik testi sonuçları sunulmuştur. Can (2013), normalliğin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak sınanabileceğini belirtmektedir. Normallik koşulunun sağlanması için genel bir kural olarak, çarpıklık ve basıklık sayılarının çarpıklık ve basıklık standart hatalarına bölümü ile elde edilecek değerler -1,96 ile +1,96 arasında kalması beklenir. Bu bağlamda Tablo-30’da sunulan test sonuçları sınırlı sayıda değişken haricinde büyük çoğunlukta normallik koşulunu sağlamamaktadır.

Tablo 30: Normallik Testi Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Çarpıklık Standart Hata	Basıklık	Basıklık Standart Hata	Çarpıklık Katsayı	Basıklık Katsayı	Normallik Sonucu.
a1	-0.232	0.155	-0.844	0.309	-1.497	-2.731	Değil
a2	0.403	0.155	-0.745	0.309	2.600	-2.411	Değil
a3	0.037	0.155	-0.828	0.309	0.239	-2.680	Değil
a4	-0.327	0.155	-0.647	0.309	-2.110	-2.094	Değil
a5	-0.127	0.155	-0.866	0.309	-0.819	-2.803	Değil
a6	-0.158	0.155	-0.795	0.309	-1.019	-2.573	Değil
a7	-0.333	0.155	-0.372	0.309	-2.148	-1.204	Değil
a8	0.577	0.155	-0.574	0.309	3.723	-1.858	Değil
a9	0.671	0.155	-0.43	0.309	4.329	-1.392	Değil
a10	0.017	0.155	-0.742	0.309	0.110	-2.401	Değil
a11	-0.221	0.155	-0.679	0.309	-1.426	-2.197	Değil

a12	0.126	0.155	-0.634	0.309	0.813	-2.052	Değil
a13	0.469	0.155	-0.472	0.309	3.026	-1.528	Değil
a14	-0.2	0.155	-0.548	0.309	-1.290	-1.773	Normale Yakın
a15	-0.41	0.155	-0.408	0.309	-2.645	-1.320	Değil
a16	-0.2	0.155	-0.539	0.309	-1.290	-1.744	Değil
a17	-0.351	0.155	-0.636	0.309	-2.265	-2.058	Değil
a18	0.187	0.155	-0.732	0.309	1.206	-2.369	Değil
a19	-0.249	0.155	-0.346	0.309	-1.606	-1.120	Normale Yakın
a20	-0.414	0.155	-0.573	0.309	-2.671	-1.854	Değil
a21	-0.542	0.155	-0.495	0.309	-3.497	-1.602	Değil
a22	-0.036	0.155	-0.835	0.309	-0.232	-2.702	Değil
a23	-0.192	0.155	-0.636	0.309	-1.239	-2.058	Değil
a24	-0.207	0.155	-0.479	0.309	-1.335	-1.550	Normale Yakın
a25	0.504	0.155	-0.425	0.309	3.252	-1.375	Değil
a26	-0.114	0.155	-0.605	0.309	-0.735	-1.958	Normale Yakın
a27	-0.058	0.155	-0.541	0.309	-0.374	-1.751	Normale Yakın
a28	-0.321	0.155	-0.488	0.309	-2.071	-1.579	Değil
a29	-0.66	0.155	0.432	0.309	-4.258	1.398	Değil
a30	0.024	0.155	-0.687	0.309	0.155	-2.223	Değil
a31	-0.765	0.155	-0.051	0.309	-4.935	-0.165	Değil
a32	-0.241	0.155	-0.3	0.309	-1.555	-0.971	Değil
a33	-0.364	0.155	-0.065	0.309	-2.348	-0.210	Değil
a34	-0.726	0.155	0.081	0.309	-4.684	0.262	Değil
a35	-0.971	0.155	0.214	0.309	-6.265	0.693	Değil
a36	0.497	0.155	-0.526	0.309	3.206	-1.702	Değil
a37	-0.321	0.155	-0.555	0.309	-2.071	-1.796	Değil
a38	-0.702	0.155	-0.096	0.309	-4.529	-0.311	Değil
a39	-0.165	0.155	-0.627	0.309	-1.065	-2.029	Değil
a40	-0.82	0.155	0.305	0.309	-5.290	0.987	Değil
a41	-0.05	0.155	-0.717	0.309	-0.323	-2.320	Değil
a42	0.178	0.155	-0.982	0.309	1.148	-3.178	Değil
a43	-0.239	0.155	-0.308	0.309	-1.542	-0.997	Normale Yakın
a44	-0.508	0.155	0.006	0.309	-3.277	0.019	Değil
a45	0.028	0.155	-0.804	0.309	0.181	-2.602	Değil
a46	-0.032	0.155	-0.876	0.309	-0.206	-2.835	Değil
a47	0.125	0.155	-0.646	0.309	0.806	-2.091	Değil
a48	0.192	0.155	-0.658	0.309	1.239	-2.129	Değil
a49	0.716	0.155	-0.252	0.309	4.619	-0.816	Değil
a50	0.167	0.155	-0.966	0.309	1.077	-3.126	Değil
a51	-0.242	0.155	-0.65	0.309	-1.561	-2.104	Değil
a52	0.065	0.155	-0.992	0.309	0.419	-3.210	Değil

a53	0.053	0.155	-0.777	0.309	0.342	-2.515	Değil
-----	-------	-------	--------	-------	-------	--------	-------

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Her ne kadar değişkenlerin normal dağılıma uyması ve çok değişkenli normallik KFA için aranan ön koşullar olmasına rağmen, yazında temel bileşenler (PCA) analizinde bu ön koşulun aranmayacağı belirtildiğinden bu ön koşul dikkate alınmamıştır (Durmuş vd., 2011). Ancak yine de, bu durum, temel bileşen analizi dışında icra edilecek diğer testlerin non-parametrik olması gerektiğine işaret etmektedir. Öte yandan değişken sayısına ilişkin ön koşul (3'ten az sayıda değişken için faktör analizi uygulanmaz) anket formunda yer alan 53 değişken göz önüne alındığında halihazırda karşılanmaktadır.

SPSS 22 programı, analiz sonuçları ile birlikte örneklem, değişken ve anket formunun analize uygunluğuna ilişkin sonuçları da sunmaktadır. Genel olarak anketin KFA analizine uygunluğunun test edilmesi bu aşama içinde ayrı bir safha, ölçeğin oluşturulması ayrı bir safha olarak yürütülmüştür. İlk safha olan analize uygunluğun test edilmesinde örneklem yeterliliği, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli ilişkinin varlığı ve değişkenlerin münferit olarak faktör analizine uygunluğu test edilmiş ve ilk safhaya ilişkin bulgular bu bölüm içerisinde, tanımlayıcı istatistikler, temel bileşen analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları ise dördüncü bölümde sunulmuştur.

Bu bölümde yer alan sonuçlar faktörleştirme süreci sonucunda elde edilen bulgulardır. Faktörleştirme süreci, Temel Bileşen Analiz çalışmasının ana süreci olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte her bir değişkenin/maddenin ölçekte yer alıp almayacağı yapılan istatistiksel değerlendirmeler ile tespit edilmiştir. İstatistiksel değerlendirmelerin yapılmasında, “Anti-Image Correlation” matrisindeki örneklem yeterlilik ölçütlerinden (Measure of Sampling Adequacy) istifade edilmiş, aynı maddenin farklı faktörler altında birbirine yakın değerler alıp almadığı (çapraz yüklenme olup olmadığı) test edilmiş aynı zamanda faktör ağırlıklarına bakılmıştır. Çapraz yüklemenin tespitinde aynı maddenin farklı faktörler altındaki yükünün 0,1'den az olması esas alınmıştır. Bir maddenin belli bir faktör altında yer almasına karar vermede “Faktör Yüğü” de önemli bir değerlendirme ölçütü olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Yazında, 0,32-0,5 arası düşük, 0,5-0,6 arası iyi, 0,7 ve üzerindeki faktör yükleri mükemmel olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada eşik değeri 0,5 olarak belirlenmiş, 0,5 altındaki maddeler bu kapsamda analiz dışına çıkarılmıştır. Öte yandan faktörleştirme süreci yalnızca “Faktör Analizi” sonuçlarına bağlı kalınarak yürütülmemiş, aynı zamanda faktörlerin güvenilirlik analizlerinin yapıldığı süreçte Crobach Alpha (Bu çalışma için asgari 0,60 olarak belirlenmiştir. Genelde 0,7 eşik değeri yazında ifade edilmesine rağmen, bu değer ölçek

geliştirme çalışmalarında 0,6'ya indirilebileceği benzer kaynaklarda ifade edilen bir husustur (Gürbüz ve Şahin, 2014) değerini düşürdüğü tespit edilen maddeler çıkarılarak yenilenmiştir. Tekrar eden süreçler sonucunda KFA sonuç matrisi nihai haline getirilmiştir. İlişkili maddelerin tespitinde Kaiser ölçütü (özdeğer [eigenvalue] yaklaşımı) kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre özdeğeri 1'in üzerinde olan faktör sayısı dikkate alınmış, diğer faktörler ise göz ardı edilmiştir. Yukarıdaki bilgiler ışığında bu çalışmada dikkate alınan eşik değerler özet şekilde Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31: Faktör Analizinde Kullanılan Eşik Değerler

Testin Adı	Esas Alınan Eşik Değer
Faktör Yüğü	0,5 üstü
Çapraz Yüklemenin Tespiti	Aynı maddenin farklı faktörler altındaki faktör yüğü arasındaki farkı 0,1'den az ise
Özdeğer (Eigen Value)	1 ve üzeri
KMO Test Değeri	0,6 ve üzeri
Değişkenler Arası İlişkinin Testi	0,5 ve üzeri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Uygunluk testleri kapsamında, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri örneklem yeterliliğinin test edilmesinde esas alınmıştır. 0 ile 1 arasında bir değer alan KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir alt sınırı bazı kaynaklarda 0,50 (Durmuş vd., 2011), bazı kaynaklarda ise 0,60 (Gürbüz ve Şahin, 2014) olarak ifade edilmektedir. KMO değerinin belirlenen limit altında yer alması anket sorularının katılımcılar tarafından yanlış algılanmış olma ihtimalinin bir göstergesidir. Alt sınırı bu çalışma için 0,60 olarak belirlenen KMO değeri sonuçları Tablo 32'de sunulmuştur. Bu araştırma için KMO örneklem yeterliliği test değeri 0,898'dir. Belirlenen alt değer çok üzerinde olan KMO test değeri sonucu 246 kişilik örneklemin analiz için uygun olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 32: Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4315,487
	df	820
	Sig.	,000

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli ilişkinin varlığı Barlett Küresellik Testi ile denenmiştir. Barlett Küresellik testi, korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapmaya yeterli olup olmadığını test etmektedir. Test sonucunun anlamlı olması (yani $P < 0,05$) değişkenler arası ilişkinin analiz sonuçları içinde de sunulan korelasyon matrisinin faktör

analizinin uygulanması için anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Tablo 32’de sonucu sunulan Barlett Küresellik Test değeri faktör analizi için yeterli ilişkinin varlığını göstermektedir.

Her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunun tespitinde SPSS 22 programı Faktör Analizi sonuçlarında yer alan Anti-Image Matrices bölümündeki “Anti-Image Correlation” değerlerine bakılmıştır. Değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini gösteren Measures of Sampling Adequacy değerinin 0,50 üzerinde olması yeterli kabul edilmiş, 0,50 altındaki değerler ise ölçekten çıkarılmıştır.

Bu bölümde belirtilen analize uygunluk ve güvenilirlik testleri sonuçlarına bağlı olarak yeniden şekillenen anket 41 maddeli ve 9 faktörlü bir ölçek halini almıştır. Ölçeğin son hali bulgular bölümünde ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

3.3.6. Bulgular

Yöntem kısmında üç ayrı aşama dahilinde sunulan Araştırma-2 bulguları bu bölümde bütünlük olarak ifade edilmiştir. Farklı yöntemler uygulanarak yapılan analizlerin bulgularının birbirinin devamı şeklinde olması bu türden bir yapılanmaya gidilmesinin gerekçesini oluşturmaktadır. Bu bağlamda öncelikle bir ve ikinci aşamada icra edilen nitel analiz yöntemleri (doküman analizi ve mülakat) bulgularına yer verilmiş, sonrasında TBA analizi uygulanarak tamamlanan son aşamaya geçilmiştir.

Askeri bağlamda İKY işlev ve uygulamaları, ana ve alt mevzuat içerisinde ifade edilmektedir. İncelenen kaynaklarda İKY işlevleri hemen hemen aynı başlıklarda belirtilmiş olmasına rağmen, İK uygulamalarının kaynaktan kaynağa farklılık gösterdiği de görülmüştür. Bu kapsamda farklı kaynaklarda ifade edilen İK uygulamaları bir araya getirilerek EK-A’daki Askeri bağlam İK Uygulamaları Envanteri oluşturulmuş ve yöntem bölümünde belirtildiği şekilde uzman görüşlerinden istifade ile bu envanter rafine hale getirilmiştir. Envanter içerisinde gereksiz görülen ifadeler ile tekrar eden ifadelerin uzman görüşünden istifade ile silinmesi neticesinde toplam 53 maddeden oluşan ve Tablo 33’de sunulan stratejik değer temelli İK Uygulamaları Envanteri’ne ulaşılmıştır.

Tablo 33: İK İşlev ve Uygulamaları

İK İşlevi	S.Nu.	İK Uygulamaları
İnsangücü İhtiyacının Tespiti	1	Kuvvet yapısına uygun kadro
	2	İnsan Gücü Planlama Simülasyon Modelleri
	3	Eğitim kapasitelerinin planlanması
	4	Tüm statülere ait kadroların gerektirdiği kriterlerin belirlenmesi
	5	Kadro destekleme oranının periyodik kontrolü

İK İşlevi	S.Nu.	İK Uygulamaları
	6	Kadrolara yerleştirilen personelin nitelik bakımından kadro gereklerini karşılama derecesi
Temin	1	Bilimsel tabanlı, iyi tasarlanmış ve uygulanabilir bir temin stratejisi
	2	Ulusal iş gücü piyasasının analizi
	3	Kuruma katılan kitlenin eğitim durumu ile iş gücü piyasasındaki aday kitlenin eğitim durumunun mukayesesi
	4	Çekim faktörlerinin teşhisi
	5	Tanıtım, reklâm ve özendirme faaliyetlerinde yetkinlik
	6	Başvuran aday sayısının artırılmasına yönelik tüm yurt genelinde ve herkesin kolaylıkla ulaşabileceği tarzda, bireylere ulaşma araçlarını geniş yelpazede kullanımı
	7	Tanıtım sisteminin maliyet etkinliğinin ölçümü
	8	Adayların nitelik, beceri ve eğitime bilirlilik düzeylerinin ölçümünün uzman personel / kurum tarafından tasarlanması
	9	Sınavların, kadronun gerektirdiği personel yetkinliklerini ölçecek derecede kapsamlı ve bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş olması
	10	Sınıflandırmada kurumsal ihtiyaçlar ile personel tercihlerinin dengelenmesi
	11	Personel temininde ağırlığın HO/MYO'dan karşılanması
	12	Sözleşmeliden kadrolu statüye geçişte sınıflar arası fırsat eşitliğinin sağlanması
Yetiştirme (Eğitim ve Geliştirme)	1	Yetiştirmenin (Eğitim ve Geliştirmenin) zamana yayılması
	2	Yetiştirmenin (Eğitim ve Geliştirmenin) bütün personeli kapsayacak şekilde kurumsallaştırılması
	3	Yetiştirme kademelerinin birbirinin devamı olacak şekilde planlanması (succession planning)
	4	Yurt dışı eğitim imkânlarından azami derecede istifade edilmesi
	5	Personelin yaratıcı düşüncesine sahip çıkılması, personele yaratıcı düşüncüyü kullanacak tarzda eğitim verilmesi ve motive edilmesi
	6	Kadroların hiyerarşik yapısına paralel olarak, eğitime de hiyerarşik bir şekil kazandırılması
	7	Personelin seçilerek görmüş olduğu yüksek maliyetli meslek içi eğitim ve öğretime harcanan kaynakların boşa gitmemesi için personeli bünyede muhafaza ederek hizmete devam etmeye özendirerek teşvikler bulunması
	8	Uluslararası geçerliliği olan dilleri çok iyi seviyede kullanma yeteneğini kazandıracak şekilde yabancı dil eğitimi verilmesi
İstihdam (Atama)	1	Atamada eğitim-atama ilişkisinin sağlanması
	2	Personelin yetiştirildiği ve uzmanlaştıkları alana uygun kadrolarda görevlendirilmesi
	3	Kadro ile personel niteliklerinin otomasyondan istifade edilerek buluşturulması
	4	Atama sisteminde şeffaflık
	5	Atama bölgelerinin objektif ölçütler doğrultusunda ağırlıklandırılması ve bu ölçütlerin güncel halde bulundurulması
İstihdam (Performans Değerlendirme)	1	Değerlendirme sisteminin personelin kadro gereklerini karşılaması
	2	Değerlendirme sisteminin emsallerine göre daha yetenekli ve başarılı olanın terfiine imkân sağlayacak seçim işlemine esas olması
	3	Değerlendirme sisteminin personel arasında seçiciliği sağlayacak bir yapıda olması
İstihdam (Disiplin)	1	Disiplini zedeleyen ve gelişmeyi önleyen; dedikodu, haksızlık, tembellik, mazeret bildirme, keyfilik, ilgisizlik, ciddiyetsizlik ve plansız çalışmadan uzak durulması

İK İşlevi	S.Nu.	İK Uygulamaları
	2	Dengeli bir ödül ve ceza sistemi tesis edilmesi
İstihdam (Emniyet ve Kaza Önleme)	1	Çevresel nedenlerle meydana gelecek idari zayıflığın (personel ve malzeme) risk analizinin yapılması
İstihdam (Mesleki Gelişim)	1	Mesleğin her aşamasında alternatif mesleki gelişim patenleri sunulması
İstihdam (Terfi)	1	Kritik görevlere atanacak personelin üstün kişilik, zihinsel ve bedensel niteliklere sahip liyakatli personel arasından seçilmesi
	2	Terfi sisteminin diğer sistem ve alt sistemler ile uyumlu olacak şekilde tesis edilmesi
	3	Terfi sisteminin esnek ve kolayca güncellenebilir nitelikte olması
	4	Terfide tanımlanan nitelikler ile atamada tanımlanan niteliklerin uyumlu olması
Ücret ve Sosyal Politika	1	Personelin yaptığı işin özelliği, kalitesi ve verim düzeyi ile orantılı olarak ücret alması
	2	Eşit ve dengeli barınma imkanının sağlanması
	3	Personelin sivil, resmi, özel ve askerî sağlık teşkilllerinden aynı anda faydalanabilmesi
	4	Şehadet veya maluliyet (Harp, vazife ve normal) durumunda, sosyal güvenlik ihtiyaçlarının ülke standartlarına asgari eşit seviyede olması
	5	Ailelerin toplumsal yaşamının desteklenmesi
Ayrılma ve Ayrılma	1	Ayrılan personel ile ilgili istatistiksel verilerle yıllık analiz yapılması
	2	İstifa yoluyla ayrılma isteklerinin asgari seviyede tutulması
	3	Disipline menfi etkisi olacağı değerlendirilen durumlar için ayrılmanın kolaylaştırılması
	4	Kadrosuzluktan ayrılmak durumunda olan personel ile yaş hadleri nedeniyle ayrılmak durumunda kalan personele uygun mali imkânlar sağlanması
	5	Emekli personel ile irtibatın koparılması

Kaynak: Yazar tarafından konsept, doktrin ve yönergelerden istifade ile oluşturulan listenin uzman görüşü sonrasında sadeleştirilmesi neticesinde oluşturulmuştur.

Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Askeri bağlamdaki İKY uygulamaları esas alınarak oluşturulan 53 maddelik anket formunun katılımcılara uygulanması sonrasında elde edilen sonuçlar SPSS 22 programından istifade ile temel istatistik testler ve Temel Bileşen Analizi'ne tabi tutulmuştur. Demografik değişkenlere yönelik yapılan analizler sonucunda anket çalışmasına katılan 246 İK çalışanının 156'sının (%63,4) orta düzey İK yöneticileri, 58'inin (%23,6) alt düzey İK yöneticisi/uzmanları ve 32'sinin de (%13) teknik İK uzmanları olduğu görülmüştür.

Tablo 34: Katılımcıların Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Oran %	Geçerli Oran %	Toplam Oran %
Orta Düzey Yönetici	156	63,4	63,4	63,4
Alt Düzey Yönetici	58	23,6	23,6	87,0
Teknik İK Uzmanı	32	13,0	13,0	100,0
Total	246	100,0	100,0	

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Bu maksatlı bir araştırmada katılımcıların yönetim düzeylerinin yanı sıra mesleki tecrübeleri de değerlendirilmesi gereken bir başka husustur. Zira, önceki bölümde ifade edildiği gibi, askeri bağlamda İKY sistem ve uygulamalarına yön veren temel mevzuat 50 yıllık bir geçmişe sahip olmasına rağmen, teknoloji ve askeri ihtiyaçlarda yaşanan değişim ile bilhassa son 10-15 yıl içinde gözlemlenen önemli düzeyde değişikliğin geçmiş dönemle de paralel olarak geniş bir perspektiften değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu açıdan nispeten uzun sayılabilecek mesleki geçmiş, tez çalışmasında aranan bir husustur. Analiz neticesinde katılımcıların mesleki tecrübeleri beklenene yakın şekilde Tablo 35 ve 36'da sunulduğu gibi gerçeleşmiştir.

Tablo 35: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

Yıl	Sıklık	Oran %	Geçerli Oran %	Toplam Oran %
3	1	,4	,4	,4
4	3	1,2	1,2	1,6
5	1	,4	,4	2,0
6	3	1,2	1,2	3,3
7	6	2,4	2,4	5,7
8	8	3,3	3,3	8,9
9	7	2,8	2,8	11,8
10	11	4,5	4,5	16,3
11	15	6,1	6,1	22,4
12	11	4,5	4,5	26,8
13	11	4,5	4,5	31,3
14	8	3,3	3,3	34,6
15	1	,4	,4	35,0
16	16	6,5	6,5	41,5
17	17	6,9	6,9	48,4
18	15	6,1	6,1	54,5
19	9	3,7	3,7	58,1
20	9	3,7	3,7	61,8
21	17	6,9	6,9	68,7
22	17	6,9	6,9	75,6
23	5	2,0	2,0	77,6
24	15	6,1	6,1	83,7
25	7	2,8	2,8	86,6
26	9	3,7	3,7	90,2
27	10	4,1	4,1	94,3
28	8	3,3	3,3	97,6
29	6	2,4	2,4	100,0
Total	246	100,0	100,0	

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 36: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

	Sayı	Aralık	Minimum	Maximum	Ortalama		Std.sapma	Varyans
					İstatistik	Std.Hata	İstatistik	İstatistik
a3	246	26,00	3,00	29,00	17,6138	,41115	6,44864	41,585
Valid N	246							

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Katılımcıların mesleki tecrübeleri asgari 3 azami 29 yıldır. Mesleki tecrübe süresi ortalama 17,5 yıl olarak ölçülmüştür. Özellikle 16,17,18, 21 ve 22 yıllık tecrübeye sahip personelin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Mesleki tecrübenin yanı sıra katılımcıların eğitim düzeyleri değerlendirilen bir başka husustur. Kurumsal bağlamda İK uzmanları için özellikle belirlenmiş bir eğitim düzeyi olmamasına rağmen geçmiş 10-15 yıllık dönemde lisans mezuniyetinin askeri kurumlara katılabilmek için temel şart haline gelmesi, bu seviye eğitimin neredeyse temel seviye (lisans ve lisansüstü toplamda %97) olarak gerçekleşmesine gerekçe oluşturmaktadır. Ancak öncesinde kuruma dahil olmuş bir kısım personelin lise düzeyinde eğitim almış olması sebebiyle “Eğitim düzeyi” değişkeninde Lise ile Lisansüstü arasındaki eğitim düzeylerine yer verilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların %35,4’ünün lisansüstü, çoğunluğunu oluşturan %61,8’lik kısmının lisans ve %2,8’inin lise derecesinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 37: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Oran %	Geçerli Oran %	Toplam Oran %
Lisansüstü	87	35,4	35,4	35,4
Lisans	152	61,8	61,8	97,2
Lise	7	2,8	2,8	100,0
Toplam	246	100,0	100,0	

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Demografik değişkenler dışında kalan araştırma sorusuna yönelik maddelerde temel istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Analiz sonunda katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların ortalaması 3,29 tespit edilmiştir. İK sonuçlarına yaptığı katkı açısından değerlendirilen anket maddeleri arasında sırasıyla 35, 34, 40, 38, 31 ve 29’uncu maddeler 4,00 üzerinde (Çok Önemli) ortalamaya sahiptir. Katılımcıların çok önemli olarak gördükleri bu maddeler performans değerlendirme, terfi, ödül-ceza sistemi ve atama uygulamaları ile ilişkilidir. İş motivasyonu, bireysel/örgütsel performans gibi kavramların açıklanmasında da kullanılan bu kavramlar İK sonuçlarına en üst düzeyde katkı sağlayan uygulamalar olarak nitelendirilmiştir. Öte yandan sonuçlardan katılımcıların tamamıyla önemsiz (ortalaması <2.00 olan) olarak değerlendirdikleri herhangi bir İKY uygulaması olmadığı anlaşılmaktadır. Nispeten düşük ortalamaya (ortalaması <2.50 olan) sahip maddeler 25,2,13,9,8,49 ve 36’ıncı maddelerdir. Bu maddelerin açıkladıkları İKY uygulamaları arasında herhangi bir benzerlik ve ilişkinin bulunmadığı değerlendirilmiştir.

Tablo 38: Anket Çalışması Madde Ortalamaları

	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
--	------	---------	---------	----------	------------

d35	246	2,00	5,00	4,4309	,70080
d34	246	2,00	5,00	4,2439	,74878
d40	246	2,00	5,00	4,1992	,79087
d38	246	2,00	5,00	4,1911	,79288
d31	246	1,00	5,00	4,0569	,94156
d29	246	1,00	5,00	4,0488	,82663
d44	246	1,00	5,00	3,9472	,82885
d21	246	1,00	5,00	3,9350	,94536
d6	246	2,00	5,00	3,8943	,82128
d20	246	1,00	5,00	3,8699	,92986
d33	246	1,00	5,00	3,8496	,81174
d23	246	2,00	5,00	3,8455	,82346
d4	246	1,00	5,00	3,8374	,92471
d27	246	2,00	5,00	3,7724	,77526
d32	246	1,00	5,00	3,6829	,84580
d37	246	1,00	5,00	3,6829	,95462
d26	246	1,00	5,00	3,6545	,89814
d1	246	1,00	5,00	3,6504	,98548
d28	246	1,00	5,00	3,6260	,96382
d51	246	1,00	5,00	3,5854	1,03353
d24	246	1,00	5,00	3,5813	,94734
d15	246	1,00	5,00	3,5813	,94734
d17	246	1,00	5,00	3,4756	1,14527
d7	246	1,00	5,00	3,4593	,90146
d43	246	1,00	5,00	3,4390	,88660
d16	246	1,00	5,00	3,4390	,96169
d19	246	1,00	5,00	3,3943	,99129
d39	246	1,00	5,00	3,3455	,99720
d11	246	1,00	5,00	3,2520	,93541
d45	246	1,00	5,00	3,2276	,97990
d14	246	1,00	5,00	3,2073	,91791
d46	246	1,00	5,00	3,1626	1,15263
d5	246	1,00	5,00	3,1585	1,16902
d41	246	1,00	5,00	3,0528	1,09975
d47	246	1,00	5,00	3,0081	1,06901
d30	246	1,00	5,00	2,9878	1,04776
d10	246	1,00	5,00	2,9472	1,12179
d22	246	1,00	5,00	2,9390	1,07682
d48	246	1,00	5,00	2,9228	1,09084
d18	246	1,00	5,00	2,9146	1,11613
d3	246	1,00	5,00	2,8618	1,16286
d52	246	1,00	5,00	2,8008	1,16276
d53	246	1,00	5,00	2,7927	1,12563

d12	246	1,00	5,00	2,7073	1,00392
d50	246	1,00	5,00	2,6911	1,16149
d42	246	1,00	5,00	2,6748	1,21552
d25	246	1,00	5,00	2,4797	1,09432
d2	246	1,00	5,00	2,4553	1,18667
d13	246	1,00	5,00	2,2520	1,01494
d9	246	1,00	5,00	2,1463	1,07804
d8	246	1,00	5,00	2,0813	1,01091
d49	246	1,00	5,00	2,0203	1,00387
d36	246	1,00	5,00	2,0163	,94315
Valid N (listwise)	246				

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Fark Analizi Sonuçları

Madde ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığı bu kapsamda test edilen bir başka husustur. Yöntem bölümündeki tartışmada belirtildiği gibi, araştırma değişkenleri (maddeler) normallik dağılımına uymamaktadır. Bu sebeple, madde ortalamaları arasındaki farklılığın testi parametrik olmayan bir test olan Friedman testi ile yapılmıştır. Friedman testi tekrar eden ölçümler için tek yönlü ANOVA test uygulamasının parametrik olmayan veri için uygulanan bir alternatifidir (Can, 2013). Tekrar eden test iki anlam taşımaktadır. İlkine göre test katılımcıların aynı uygulamaya farklı zamanlarda verdikleri cevapların ya da tepkilerin ölçümüdür. İkincisine göre ise katılımcıların birbiri ile ilişkili alternatif koşullara göre verdikleri yanıtlardır. Burada katılımcıların İK ölçütlerine verdikleri cevaplar birbiri ile ilişkili koşullar olarak değerlendirilmiş ve farklı koşullar (maddeler) altında cevap ortalamalarının değişip değişmediği test edilmiştir. Bu açıdan her bir madde diğeri ile de ilişkili ayrı koşul olarak varsayılmıştır. Test sonucu elde edilen p değerinin 0.05'den küçük olması, H(0) hipotezinin reddi anlamına gelir ve değişken ortalamalarının birbirlerinden anlamlı derecede farklılaştığını göstermektedir.

H(0) = Madde ortalamaları arasında anlamlı derecede farklılık yoktur.

H(1) = Madde ortalamaları arasında anlamlı derecede farklılık mevcuttur.

Tablo 39: Madde Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Testi (Friedman Test Sonucu)

Sayı	246
Chi-Square	4294,157
df	52
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

Tablo 39'daki test sonuçları incelendiğinde, p değerinin 0.01'den küçük olduğu görülmüş, H(0) hipotezinin reddine ve H(1) hipotezinin kabulüne karar verilmiştir. Ancak Friedman testi sonuçları, bu farklılığın hangi ortalamalar arasında bulunduğuna ilişkin bir ipucu sunmamaktadır. Bunun tespiti ancak ikinci aşama testleri ile mümkündür. Parametrik olmayan veride ortalamalar arasında karşılaştırmalı sonuçların değerlendirilmesi ikili karşılaştırmalı testler ile uygulanabilmektedir. Söz konusu karşılaştırmalar, hangi madde ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı hangileri arasındaki farklılığın anlamsız olduğunu tespit işine yarar. Mevcut 53 sonucun karşılaştırmalı testine bu aşamada ihtiyaç görülmemiştir. Zira, müteakip kısımda değinilecek faktör analizi ile madde sayısının azalması ve ortak özellikte maddelerin boyutlar altında toplanması beklenmektedir. Böylelikle daha az sayıda boyut ve madde ile doğrudan ihtiyaca yönelik bir test süreci işletilmiş olacaktır.

Temel Bileşen Analizi Sonuçları

Örneklem yeterliliğine, değişkenler arasında analiz yapmaya yeterli ilişkinin varlığına ve soruların faktör analizine uygunluğuna ilişkin yapılan testlerde elde edilen sonuçlar genel olarak anket ve maddelerin TBA uygulamasına elverişli olduğuna işaret etmektedir. Varimax döndürme yöntemi kullanılarak uygulanan analiz sürecinde, faktör yük değerlerinin belirlenen değerden aşağı olması ($<0,5$), aynı maddenin farklı faktörler altında birbirine yakın değerler alması (asgari 0,1 fark olma şartı) ve güvenilirlik analizi sonuçlarının belirlenen eşik değerden düşük olması ($<0,60$) sebebiyle analiz 12 tekrar sürecinden geçirilmiştir. Tekrar süreçleri sonunda Tablo 40'da sunulan 12 maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve nihai aşamada 9 boyutta toplanan 41 maddelik bir ölçek halini almıştır.

Tablo 40: TBA Analizi Sürecinde Ölçekten Çıkarılan Maddeler

Nu.	Ölçekten Çıkarılan Madde
d5	Kadro destekleme oranının periyodik kontrolü
d8	Ulusal iş gücü piyasasının analizi
d16	Sınıflandırmada kurum ihtiyaçları ile personel tercihlerinin dengelenmesi
d17	Personel temininde ağırlığın HO/MYO'dan karşılanması
d18	Sözleşmeliden kadrolu personel statüsüne geçişte sınıflar arası fırsat eşitliğinin sağlanması
d22	Yetiştirme kademelerinin birbirinin devamı olacak şekilde planlanması (succession planning)
d24	Personelin yaratıcı düşüncesine sahip çıkılması, personele yaratıcı düşünceyi kullanacak tarzda eğitim verilmesi ve motive edilmesi
d30	Kadro ile personel niteliklerinin otomasyondan istifade edilerek buluşturulması
d36	Mecburi askerlik hizmet uygulaması veya çevresel nedenlerle meydana gelecek idari zayıflığın (personel ve malzeme) risk analizinin yapılması
d43	Terfide tanımlanan nitelikler ile atamada tanımlanan niteliklerin uyumlu olması
d50	İstifa yoluyla ayrılma isteklerinin asgari seviyede tutulması

Nu.	Ölçekten Çıkarılan Madde
d51	Disipline menfi etkisi olacağı değerlendirilen durumlar için ayrılmanın kolaylaştırılması

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Katılımcılar tarafından önemli olarak görülmesine rağmen (>3,00) TBA sonuçlarına bağlı olarak bazı maddeler (d5, d24, d43 ve d51) ölçekten çıkarılmıştır. Tez çalışmasının hedefi kurumsal düzeyde İKY ölçme ve değerlendirme üzerinedir. Anlaşılacağı üzere münferit bazı maddelerin önemi diğer maddeler ile ilişki düzeyine bağlı olarak faktörleştirme uygulamasında azalmaktadır. Bir diğer deyişle, madde başlı başına önemli olsa da ortak boyut altında değerlendirildiğinde İKY ölçme ve değerlendirmesi için aynı derecede önem taşımamaktadır. Faktörleştirme İKY ölçme ve değerlendirmede daha az madde ve boyutla model oluşturulmasına imkan sağlamaktadır. Bu kapsamda yönetilebilir (uygulaması kolay ve ekonomik) bir ölçüm modeli oluşturmak adına, söz konusu maddelerden feragat edilmesi anlam taşımaktadır.

Tablo 41: TBA Analiz Sonucu

	Bileşen								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a10	,696								
a14	,694								
a11	,685								
a12	,684								
a13	,640								
a15	,625								
a9	,618								
a46		,788							
a45		,776							
a47		,728							
a48		,701							
a44		,576							
a28			,728						
a29			,638						
a21			,611						
a20			,519						
a19			,509						
a2				,702					
a3				,667					
a4				,576					
a6				,573					
a1				,564					
a7				,532					
a34					,647				
a31					,629				
a35					,625				
a32					,601				
a33					,547				
a26						,687			
a27						,664			

a23						,607			
a25						,578			
a42							,678		
a41							,639		
a49							,633		
a53								,685	
a52								,650	
a37								,613	
a38								,555	
a39									,756
a40									,612

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Özdeğer için seçilen eşik değeri 1'dir. Bu sebeple, özdeğeri 1'in altında kalan maddeler dikkate alınmamıştır. 9 boyutlu ve 41 maddeli ölçek toplam varyanstaki değişimin %60,363'ünü açıklamaktadır. Boyutların açıklanan varyansa katkıları Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42: Maddelerin Toplam Açıkladıkları Varyans

Md.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyans %	Toplam %	Toplam	Varyans %	Toplam %	Toplam	Varyans %	Toplam %
1	11,312	27,591	27,591	11,312	27,591	27,591	4,166	10,161	10,161
2	2,990	7,293	34,884	2,990	7,293	34,884	3,343	8,154	18,315
3	2,544	6,205	41,090	2,544	6,205	41,090	2,995	7,304	25,619
4	1,611	3,928	45,018	1,611	3,928	45,018	2,900	7,074	32,693
5	1,515	3,694	48,712	1,515	3,694	48,712	2,891	7,052	39,745
6	1,360	3,316	52,029	1,360	3,316	52,029	2,410	5,878	45,623
7	1,260	3,074	55,103	1,260	3,074	55,103	2,196	5,357	50,980
8	1,140	2,781	57,883	1,140	2,781	57,883	2,118	5,167	56,146
9	1,017	2,480	60,363	1,017	2,480	60,363	1,729	4,217	60,363
10	,964	2,351	62,714						
11	,918	2,240	64,955						
12	,846	2,064	67,019						
13	,832	2,030	69,049						
14	,777	1,895	70,944						
15	,766	1,868	72,811						
16	,732	1,786	74,597						
17	,690	1,683	76,280						
18	,665	1,623	77,904						
19	,611	1,491	79,395						
20	,598	1,459	80,854						
21	,574	1,400	82,254						
22	,552	1,347	83,601						
23	,533	1,300	84,900						
24	,500	1,219	86,119						
25	,473	1,155	87,274						
26	,463	1,129	88,403						
27	,450	1,098	89,500						

28	,424	1,033	90,534					
29	,399	,973	91,507					
30	,386	,940	92,447					
31	,377	,919	93,366					
32	,366	,891	94,257					
33	,321	,782	95,039					
34	,297	,724	95,763					
35	,293	,713	96,477					
36	,286	,698	97,175					
37	,262	,639	97,814					
38	,244	,596	98,410					
39	,237	,577	98,987					
40	,211	,516	99,502					
41	,204	,498	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Askeri bağlam İKY Uygulamaları Envanterinin oluşturulması sürecinde İK işlevleri esas alınmış ve bu bağlamda gruplar oluşturulmuştur. Bu sebeple, envanterin ilk halinde “İnsangücü İhtiyacının Tespiti, Temin, Yetiştirme, İstihdam, Ücret ve Sosyal Politika ile Ayırma ve Ayrılma” ana İK işlev grupları olarak belirlemiştir. TBA sonrasında ise 9 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapı, kısmen İK işlevleri gruplandırmasında şekillenmiş olsa da, farklı İKY uygulamaları arasındaki yatay ilişkilerin de faktörleştirme sürecinde etken olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda oluşan 9 faktör İK işlevi özelliklerindiren arınmış maddelerin ortak özellikleri sebebiyle farklı isimlendirilmeyi gerekli kılmıştır.

İlk faktör içinde yer alan maddeler aşağıdaki Tablo 43’de yer almaktadır. Maddelerin ortak yönü temin süreci ile ilişkili olmasıdır. İşgücü piyasasındaki aday kitlenin belirlenmesi, aday kitleye yönelik çekim faktörlerinin tespiti, tanıtım/reklam faaliyetleri ile doğru adaylara ulaşılması, başvuru yapan adayların niteliklerinin bilimsel yöntemler ile değerlendirilmesi ve nihayetinde sürecin maliyet-etkinliğinin tespiti etkin bir temin sürecini tanımlamaktadır. Boyutu oluşturan maddeler birlikte değerlendirildiğinde askeri bağlamda bilimsel esaslı bir temin sürecinin arzu edilen İK sonuçlarına ulaşmada önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Münferit her madde sürecin bilimsel esaslı yürütülmesine yönelik ipuçları taşımaktadır. Bu bağlamda “Bilimsel Esaslı Temin” bu boyutu en iyi tanımlayan ifade olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 43: Bilimsel Esaslı Temin

Nu.	Madde
d9	Kuruma katılan kitlenin eğitim durumu ile iş gücü piyasasındaki aday kitlenin eğitim durumunun mukayesesi
d10	Çekim faktörlerinin teşhisi
d11	Tanıtım, reklâm ve özendirme faaliyetlerinde yetkinlik

d12	Başvuran aday sayısının artırılmasına yönelik tüm yurt genelinde ve herkesin kolaylıkla ulaşabileceği tarzda, bireylere ulaşma araçlarını geniş yelpazede kullanımı
d13	Tanıtım sisteminin maliyet etkinliğinin ölçümü
d14	Adayların nitelik, beceri ve eğitime bilirlik düzeylerinin ölçümünün uzman personel / kurum tarafından tasarlanması
d15	Sınavların, kadronun gerektirdiği personel yetkinliklerini ölçecek derecede kapsamlı ve bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş olması

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

İkinci faktörde yer alan maddeler aşağıdaki Tablo 44’de yer almaktadır. Bu boyutu oluşturan maddelerin ortak yönü doğrudan ücret ve sosyal politikalar ile ilişkili olmasıdır. Performans esaslı ücretlendirme, barınma, sağlık, sosyal yaşam ve sosyal güvenlik bu boyutu tanımlayan ana unsurlardır. Ücret ve sosyal politikalar açısından askeri bağlam özel sektör örgütlerden önemli düzeyde farklılaşmaktadır. Barınma ihtiyacının karşılanmasına yönelik lojman, sağlık ihtiyaçlarına yönelik birinci basamak askeri sağlık tesisleri ile gazino, orduevi gibi sosyal yaşamı destekleyici unsurlar bu farklılığın asıl sebebidir. Birçok işletme, ilave sunulan bu imkanları ücret politikaları ile dengelemeye çalışırken, askeri bağlamın özel sektör örgütlerden ayrılan ve mesleki/sosyal yaşamı aynı anda içinde barındıran çokboyutluluğu, bu imkanların ücret politikasından bağımsız olarak yürütülmesini gerektirmektedir. Ücret politikaları ile dengeli olarak sunulan bu imkanları tek bir boyut altında “Dengeli ve Çokboyutlu Sosyal Politikalar” olarak adlandırmak mümkündür.

Tablo 44: Dengeli ve Çokboyutlu Sosyal Politikalar

Nu.	Madde
d44	Personelin yaptığı işin özelliği, kalitesi ve verim düzeyi ile orantılı olarak ücret alması
d45	Eşit ve dengeli barınma imkanının sağlanması
d46	Personelin sivil, resmi, özel ve askerî sağlık teşkilllerinden aynı anda faydalanabilmesi
d47	Şehadet veya maluliyet (Harp, vazife ve normal) durumunda, sosyal güvenlik ihtiyaçlarının ülke standartlarına aşgari eşit seviyede olması
d48	Ailelerin toplumsal yaşamının desteklenmesi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Üçüncü faktörde yer alan maddeler aşağıdaki Tablo 45’de sunulmuştur. Kapsamlı, sürekli, yaygın ve istihdam ilişkili eğitim ve geliştirme, bu boyutu oluşturan maddelerin ana odağıdır. Örgütlerde eğitim-geliştirme bir süreçtir. İhtiyaçların analizi ile başlayan bu süreç, eğitim programlarının yürütülmesi ile sonuçlanır. Eğitim ve geliştirmenin örgütsel performansa sağladığı katkı kariyer yönetimi ile birlikte yürütüldüğünde artmaktadır. Eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetiminin ilişki içinde yönetilmesi ile doğru personele, doğru zamanda arzu edilen nitelikler kazandırılabilir, kazandırılan nitelikler ise öncelikle bireysel sonrasında ise kurumsal performans artışı ile sonuçlanabilecektir. Boyutu oluşturan maddeler kadro-eğitim-atama arasında benzer bir ilişkinin gerekliliğini göstermektedir. Eğitim-geliştirme ihtiyaçları

kadro bazında belirlenebilecek, personele eğitim ile kadronun gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekler kazandırılabilir ve sonrasında personel ilişkili kadroda istihdam edilebilecektir. Arzu edilen İK sonuçlarına ulaşılabilmesi eğitim ile istihdamın birlikte etkin bir şekilde yürütülmesine, bir diğer deyişle eğitim-istihdam arasındaki ilişkinin başarısına bağlıdır. Bu sebeple boyut “Eğitim-İstihdam İlişkisi” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 45: Eğitim-İstihdam İlişkisi

Nu.	Madde
d19	Yetiştirmenin (Eğitim ve Geliştirmenin) zamana yayılması
d20	Yetiştirmenin (Eğitim ve Geliştirmenin) bütün personeli kapsayacak şekilde kurumsallaştırılması
d21	Yetiştirme sisteminin kadrolara dayandırılması
d28	Atamada eğitim-atama ilişkisinin sağlanması
d29	Personelin yetiştirildiği ve uzmanlaştıkları alana uygun kadrolarda görevlendirilmesi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Dördüncü faktörde toplanan maddeler Tablo 46’da sunulmuştur. Atama ve performans değerlendirmede adalet ve şeffaflık boyutu oluşturan maddelerin ana odağıdır. Yazında örgütsel adaletin önemi ve performansa etkisi konusunda yapılan çalışmalar her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olarak üç türde adlandırılan örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların İK uygulamalarının işleyişine ilişkin adalet algısını ifade etmektedir. Askeri bağlamda, atama ve değerlendirme diğer İKY uygulamalarına önemli ölçüde üstünlük taşımaktadır. Personelin mesleki safahatı, bireysel performans değerlendirmeleri ve atandığı görevler ile şekillenmektedir. Bu sebeple her ikisinin örgüt içinde adil ve şeffaf işletimi, doğrudan bireysel performansın dolaylı olarak da örgütsel performansın da açıklayıcısı olarak düşünülebilir. Bu bağlamda, boyutu “Atama ve Değerlendirmede Adalet” olarak adlandırmak mümkündür.

Tablo 46: Atama ve Değerlendirmede Adalet

Nu.	Madde
d31	Atama sisteminde şeffaflık
d32	Atama bölgelerinin objektif ölçütler doğrultusunda ağırlıklandırılması ve bu ölçütlerin güncel halde bulundurulması
d33	Değerlendirme sisteminin personelin kadro gereklerini karşılaması
d34	Değerlendirme sisteminin emsallerine göre daha yetenekli ve başarılı olanın terfiine imkân sağlayacak seçim işlemine esas olması
d35	Değerlendirme sisteminin personel arasında seçiciliği sağlayacak bir yapıda olması

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Beşinci boyutta toplanan maddeler Tablo 47’dedir. Bu boyut altındaki maddeler kuvvet yapısı, kadrolar, eğitim ve insangücünde planlama faktörünün önemine vurgu yapmaktadır. Genelde askeri faaliyetler, uzun vadeli planlama süreçlerinin bir sonucudur. Askeri yayınların önemli

bir kısmı operasyonel planlama faaliyetlerinin nasıl uygulanacağını ve her aşamada hangi faaliyetlerin icra edileceğini açıklar. Bu sebeple planlama, askeri bağlamda hemen her alanda öncelikli bir unsur olarak görülür. İnsan kaynaklarının planlaması yalnızca, geleceğe ilişkin ihtiyaçların tespiti ve bu ihtiyaçların hangi kaynaklardan karşılanmasına odaklanmaktadır. Burada söz konusu olan planlama İK planlamasından daha fazlasını ifade etmekte, İK uygulamalarının birçoğunu (eğitim, kadro, temin gibi) içermektedir. Bu bağlamda “İK Uygulamalarının Planlaması” boyutu adlandırmakta daha doğru bir ifade olarak düşünülmüştür.

Tablo 47: İK Uygulamalarının Planlaması

Nu.	Madde
d1	Kuvvet yapısına uygun kadro
d2	İnsan Gücü Planlama Simülasyon Modelleri
d3	Eğitim kapasitelerinin planlanması
d4	Tüm statülere ait kadroların gerektirdiği kriterlerin belirlenmesi
d6	Kadrolara yerleştirilen personelin nitelik bakımından kadro gereklerini karşılama derecesi
d7	Bilimsel tabanlı, iyi tasarlanmış ve uygulanabilir bir temin stratejisi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Altıncı boyutta toplanan maddeler Tablo 48’de yer almaktadır. Bu boyutta yer alan maddeler, yabancı dil eğitiminin önemine, kademeli eğitim sistemine ve yetişmiş bireylerin kurumda muhafazasına odaklanmaktadır. Hatırlanacağı üzere “uluslararası istikrarın sağlanmasına katkı” kurumsal ana hedefler arasında yer almaktadır. Askeri bağlamda artan uluslararası görevler, yabancı dil bilen personele olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu sebeple, yabancı dil yetkinliğinin sağlanması ve bu yeteneğe sahip personelin kurumda muhafazası anket katılımcıları tarafından birbiri ile ilişkili olarak önemli olarak görülmüştür. Bu bağlamda boyutu “Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası” olarak ifade etmek mümkündür.

Tablo 48: Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası

Nu.	Madde
d23	Yurt dışı eğitim imkânlarından azami derecede istifade edilmesi
d25	Kadroların hiyerarşik yapısına paralel olarak, eğitime de hiyerarşik bir şekil kazandırılması
d26	Personelin seçilerek görmüş olduğu yüksek maliyetli meslek içi eğitim ve öğretime harcanan kaynakların boşa gitmemesi için personeli bünyede muhafaza ederek hizmete devam etmeye özendirerek teşvikler bulunması
d27	Uluslararası geçerliliği olan dilleri çok iyi seviyede kullanma yeteneğini kazandıracak şekilde yabancı dil eğitimi verilmesi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Yedinci boyutta yer alan maddeler Tablo 49’da sunulmuştur. Bu boyutta yer alan maddeler çoğunlukla terfi sistemi ile ilişkilidir. Esnek ve diğer İK uygulamaları ile uyumlu terfi sistemi İK sonuçları açısından önemli olarak görülmüştür. Özel sektör bağlamında kariyer gelişimi

olarak değerlendirilen terfi uygulamaları, askeri bağlamda mesleki gelişim alt işlevi ile birlikte istihdam ana başlığı altında yürütülmektedir. Terfi sistemi ile diğer İKY uygulamaları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak terfi uygulamalarının ihtiyaç olduğunda yeniden düzenlenmesi bu boyutun temel ifadesi olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, “Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi” başlığının bu boyutu ifade etmede kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

Tablo 49: Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi

Nu.	Madde
d41	Terfi sisteminin diğer sistem ve alt sistemler ile uyumlu olacak şekilde tesis edilmesi
d42	Terfi sisteminin esnek ve kolayca güncellenebilir nitelikte olması
d49	Ayrılan personel ile ilgili istatistiksel verilerle yıllık analiz yapılması

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 50’de sunulan sekizinci boyut dört maddeden oluşmaktadır. Boyutu oluşturan maddelerin ortak özelliği örgütsel aidiyetinin belirleyicilerinden disiplin ve ödüllendirme uygulamalarını içermesidir. Hem çalışma hem de emekliliğe geçişte motivasyon artırıcı ve adil bir ödüllendirmenin İK sonuçlarını olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Bu açıdan askeri bağlamın önemli bir bileşeni olan disiplin, dengeli bir ödüllendirme yönetimi ile örgütsel aidiyeti artırmakta ve bu sayede bireysel/örgütsel performansa olumlu katkı sağlayabilmektedir. Emeklilik hayatında kurum ile irtibatın devamı personelin örgütsel aidiyetine katkı sağlayan bir başka husus olarak görülmüştür. Williams ve Anderson (1991) iş tatmini ile birlikte örgütsel aidiyetin örgütsel vatandaşlığın açıklayıcıları arasında yer aldığını, ÖVD’nin ise bireysel ve örgütsel performansa olumlu etkisi olduğunu savunmuştur. Bu boyut içerisinde yer alan disiplin ve ödül uygulamalarının bu bağlamda, örgütsel aidiyeti artırıcı unsurlar olduğu değerlendirilmiş ve boyut “Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 50: Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi

Nu.	Madde
d37	Disiplini zedeleyen ve gelişmeyi önleyen; dedikodu, haksızlık, tembellik, mazeret bildirme, keyfilik, ilgisizlik, ciddiyetsizlik ve plansız çalışmadan uzak durulması
d38	Dengeli bir ödül ve ceza sistemi tesis edilmesi
d52	Kadrosuzluktan ayrılmak durumunda olan personel ile yaş hadleri nedeniyle ayrılmak durumunda kalan personele uygun mali imkânlar sağlanması
d53	Emekli personel ile irtibatın koparılması

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Ölçek geliştirme çalışmasının son boyutu iki boyutlu olarak tespit edilmiştir. Kariyer geliştirme ve terfi uygulamaları birlikte bu boyutta ön plana çıkmaktadır. Mesleki safahata yayılmış bir kariyer sistemi, doğru personelin terfi için esas olacak altyapının sağlanmasında önemlidir.

Sunulan alternatif kariyer yollarında bireysel bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren personelin emsallerine göre daha yetenekli olması beklenmektedir. Bu açıdan boyutu tanımlayan iki kavramın birbirinin devamı niteliğinde olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda bu boyut “Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 51: Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu

Nu.	Madde
d39	Mesleğin her aşamasında alternatif mesleki gelişim paternleri sunulması
d40	Kritik görevlere atanacak personelin üstün kişilik, zihinsel ve bedensel niteliklere sahip liyakatli personel arasından seçilmesi

Kaynak: Yazar tarafından yapılan analiz sonuçları kullanılarak oluşturulmuştur.

Şencan (2005) tarafından önerilen metodoloji dahilinde bu bölümde faktörleri temsil eden maddeler “kuramsal altyapı ve maddelerin ortak özellikleri” dikkate alınarak adlandırılmıştır. Analiz sonuçları, ölçme ve değerlendirme modelinin oluşturulmasında, İK işlevleri ve ilişkili İKY uygulamalarından daha fazlasına ihtiyaç duyulduğunu göstermekte, boyutları oluşturan maddelerin birbiri ile yatay uyumluluğu bu bağlamda ön plana çıkmaktadır. İKY uygulamaları arasındaki yatay uyum, İKY-Örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik konfigürasyonel yaklaşım içinde savunulmaktadır (Armstrong, 2008). Yaklaşım İKY uygulamaları arasındaki sinerjik ilişkiye odaklanmakta, uyumu sağlayabilecek modelin örgütsel bağlamda değişebileceğini ve bu modelin örgütsel performansa etkisinin de farklılaşabileceğini savunmaktadır. Farklı İKY uygulamalarını içinde barındıran ölçme ve değerlendirme boyutlarının oluşması bu bağlamda ideal olarak görülmüştür.

Boyutların ifade ettikleri anlamlar dışında İK sonuçlarına sağladığı katkı da farklılaşmaktadır. Bu bağlamda her bir boyut, veri setinde ayrı bir değişken olarak tanımlanmış, boyutların ortalaması hesaplanmış ve İK sonuçlarına yaptıkları katkı en çoktan aza doğru Tablo 52’de sıralanmıştır. Bu bağlamda, atama ve değerlendirmede adalet boyutu katılımcılar tarafından en önemli boyut olarak ifade edilmiştir. Eğitim-istihdam ilişkisi ve Kariyer Gelişimi-terfi uyumluluğu boyutları onu takip etmektedir. Son üç sırada yer alan boyutların ortalamaları ise genel ortalamadan (3,292) az gerçekleşmiştir.

Tablo 52: Değer Yaratan İK Boyutlarının Önem Derecesine Göre Sıralanması

Önem Sırası	Boyut Kodu	Boyut Adı	Boyut Ortalaması
1	b1	Atama ve Değerlendirmede Adalet	4,052
2	b2	Eğitim-İstihdam İlişkisi	3,774
3	b3	Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu	3,772
4	b4	Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası	3,438

5	b5	Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi	3,366
6	b6	İK Uygulamalarının Planlaması	3,359
7	b7	Dengeli ve Çokboyutlu Sosyal Politikalar	3,253
8	b8	Bilimsel Esaslı Temin	2,870
9	b9	Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi	2,582

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Değer Yaratan İK Boyutlarının Farklılığın Testine İlişkin Sonuçlar

Söz konusu boyutlara ilişkin ortalamaların anlamlı olup olmadığının testine bu aşamada yeniden ihtiyaç duyulmaktadır. Önceki kısımda maddeler için yapılan Friedman Testi, boyutlar için oluşturulan yeni değişkenler üzerinde tekrarlanmıştır. Tablo 53’de, boyutlar için tekrarlanan test sonuçları sunulmuştur.

Tablo 53: Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklılığın Testi (Friedman Test Sonucu)

N	246
Chi-Square	786,393
df	8
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

Test sonucu elde edilen p değerinin 0.01’den küçük olması, $H(0)$ hipotezinin reddi anlamına gelir ve boyut ortalamalarının birbirlerinden anlamlı derecede farklılaştığını göstermektedir.

$H(0)$ = Boyut ortalamaları arasında anlamlı derecede farklılık yoktur.

$H(1)$ = Boyut ortalamaları arasında anlamlı derecede farklılık mevcuttur.

Test sonucu, boyut ortalamalarının birbirlerinden anlamlı derecede farklı olduğunu göstermektedir. Hangi boyut ortalamaları için birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaştığının tespiti SPSS 22 programında karşılaştırmalı analizler ile mümkündür. Bu kapsamda her bir boyut diğer bir boyut ile Wilcoxon karşılaştırmalı teste tabi tutulmuştur. Wilcoxon testi, ilişkili örneklem için iki ölçüm sonucunun kıyaslandığı parametrik olmayan test olarak ifade edilmektedir (Can, 2013). Test sonucu elde edilen p değerinin 0.05’den küçük olması ortalamalar arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğunu göstermektedir. Tablo 54’de sunulan test sonuçları, boyut ortalamalarına ilişkin sıralamanın önemli düzeyde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Yakından bakıldığında, b1 boyut ortalamasının diğer boyut ortalamalarından anlamlı düzeyde ayrıldığını görmek mümkündür. Ancak, b2 ve b3 boyut ortalamaları arasında benzer durum söz konusu değildir. Öte yandan b4-b5 ve b4-b6, b5-b6 boyut ortalamaları arasında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 54: Boyut Ortalamaları Karşılaştırmalı Test Sonuçları

Boyutlar	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
b2 - b1	-6,764 ^b	0,000
b3 - b1	-5,744 ^b	0,000
b4 - b1	-11,470 ^b	0,000
b5 - b1	-11,215 ^b	0,000
b6 - b1	-11,571 ^b	0,000
b7 - b1	-11,237 ^b	0,000
b8 - b1	-13,265 ^b	0,000
b9 - b1	-13,391 ^b	0,000
b3 - b2	-,198 ^b	0,843
b4 - b2	-7,422 ^b	0,000
b5 - b2	-7,487 ^b	0,000
b6 - b2	-8,615 ^b	0,000
b7 - b2	-8,157 ^b	0,000
b8 - b2	-12,632 ^b	0,000
b9 - b2	-12,956 ^b	0,000
b4 - b3	-6,386 ^b	0,000
b5 - b3	-7,205 ^b	0,000
b6 - b3	-7,323 ^b	0,000
b7 - b3	-7,497 ^b	0,000
b8 - b3	-11,627 ^b	0,000
b9 - b3	-12,621 ^b	0,000
b5 - b4	-1,393 ^b	0,164
b6 - b4	-1,493 ^b	0,135
b7 - b4	-3,237 ^b	0,001
b8 - b4	-9,463 ^b	0,000
b9 - b4	-11,347 ^b	0,000
b6 - b5	-,081 ^b	0,935
b7 - b5	-2,433 ^b	0,015
b8 - b5	-8,258 ^b	0,000
b9 - b5	-10,953 ^b	0,000
b7 - b6	-2,253 ^b	0,024
b8 - b6	-9,867 ^b	0,000
b9 - b6	-10,708 ^b	0,000
b8 - b7	-6,202 ^b	0,000
b9 - b7	-10,029 ^b	0,000
b9 - b8	-4,707 ^b	0,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Test istatistiği sonuçları, “Atama ve Değerlendirmede Adalet” boyutunun en önemli ölçüm boyutu olarak değerlendirildiğini doğrulamaktadır. Bu sebeple boyut “Birinci Düzey Boyut” olarak adlandırılmıştır. “Eğitim-İstihdam İlişkisi” ve “Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu” boyut ortalamaları arasındaki 0,002 puanlık farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Karşılıklı ortalamalar arasındaki fark anlamlı olmasa da, bu boyutların diğer boyut ortalamalarından anlamlı düzeyde farklılaşması, her iki boyutun “İkinci Düzey Boyut” olarak değerlendirilmesine imkan vermektedir. Karşılıklı olarak anlamlı sonuç vermeyen b4, b5 ve b6 boyutları ise, diğer boyut ortalamalarından anlamlı derecede farklılaşması ile “Üçüncü Düzey Boyut”u oluşturmuştur. Kalan boyutlar içinde b7, b8 ve b9 boyutları karşılıklı olarak diğer tüm boyut ortalamalarından anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu sebeple bu boyutlar sırasıyla “Dördüncü Düzey Boyut”, “Beşinci Düzey Boyut” ve “Altıncı Düzey Boyut” olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, askeri bağlamda “Değer Yaratan İK Uygulamaları” 9 boyutlu olarak tespit edilmiş, boyut ortalamaları arasındaki farklılıklar ise 9 boyutun, altı düzeyde değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Önem sırasına göre belirlenen düzeyler ve ilişkili boyutlar Tablo 55’de özetlenmiştir.

Tablo 55: Değer Yaratan İK Boyutları Önem Düzeyi Sıralaması

Önem Düzeyi	Boyut Kodu	Boyut Adı
1	b1	Atama ve Değerlendirmede Adalet
2	b2	Eğitim-İstihdam İlişkisi
	b3	Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu
3	b4	Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası
	b5	Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi
	b6	İK Uygulamalarının Planlaması
4	b7	Dengeli ve Çokboyutlu Sosyal Politikalar
5	b8	Bilimsel Esaslı Temin
6	b9	Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi

Kaynak: Yazar tarafından analiz sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Özetle, askeri bağlamda “Değer Yaratan İKY uygulamalarını” belirlemek amacıyla, İK uzmanları ile yapılan mülakatlar neticesinde “Değer Yaratan İKY Uygulamaları”nı; Bilimsel esaslı temin, Dengeli ve çokboyutlu sosyal politikalar, Eğitim-İstihdam İlişkisi, Atama ve Değerlendirmede Adalet, İK Uygulamalarının Planlaması, Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası, Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi, Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi ve Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu alt boyutlarıyla ölçecek şekilde 41 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve varimaks eksen döndürmesi

tekniki kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliğinin 0,898 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett küresellik testinin anlamlı olması [$Ki \text{ kare} (246) = 4315,487$, $p < 0.001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA’da özdeğerlerin (eigenvalues) 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde dokuz faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Elde edilen sonucun toplam varyansın %60,363’ünü açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,5’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu toplam varyansın birinci faktör % 27,591’ini, ikinci faktör % 7,293’ünü, üçüncü faktör % 6,205’ini, dördüncü faktör % 3,928’ini, beşinci faktör % 3,694’ünü, altıncı faktör % 3,316’sını, yedinci faktör % 3,074’ünü, sekizinci faktör % 2,781’ini ve dokuzuncu faktör % 2,480’ini oluşturmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar 41 maddeli ölçeğin yapısının geçerliliğine işaret etmektedir. Boyutların, boyut ortalamalarına bağlı olarak önem derecesine göre sıralaması sonrasında ise “Atama ve Değerlendirmede Adalet” boyutunun en önemli olduğu; “Eğitim-İstihdam İlişkisi”, “Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu”, “Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası”, “Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi”, “İK Uygulamalarının Planlaması”, “Dengeli ve Çokboyutlu Sosyal Politikalar”, “Bilimsel Esaslı Temin” ve “Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi” boyutlarının sırayla onu takip ettiği görülmüştür. Friedman test sonuçları, boyut ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğuna işaret etmektedir [$Ki \text{ kare} (246) = 786,393$, $p < 0.01$]. Karşılaştırmalı ortalamaların önemli bir bölümünde anlamlı farklılıklar mevcuttur. Ancak bu durum b2-b3 ve b4-b5, b4-b6, b5-b6 boyutları arasında geçerli değildir. Dolayısıyla, genel olarak boyut ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olsa da, münferit boyutlar arasındaki yüksek p değerleri boyut önem sıralamasının aynen kullanılmasını engellemiştir. Boyut sıralaması önem düzeylerine göre yeniden değerlendirilmiş, 9 boyut 6 önem düzeyine göre sıralanmıştır. Önem düzeylerine göre sıralama sonuçları, arzu edilen İK sonuçlarına ulaşmayı destekleyen en önemli boyutun “Atama ve Değerlendirmede Adalet” olduğunu göstermektedir. İkinci önem düzeyi içerisinde “Eğitim-İstihdam İlişkisi”, “Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu” boyutları, üçüncü düzeyde ise “Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası”, “Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi” ve “İK Uygulamalarının Planlaması” eşit öneme sahip olarak değerlendirilebilir. Dördüncü, beşinci ve altıncı önem düzeyleri sırasıyla, “Dengeli ve Çokboyutlu Sosyal Politikalar”, “Bilimsel Esaslı Temin” ve “Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi” boyutları için belirlenmiştir.

Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör analizi ile oluşturulan boyutların İKY uygulamalarını isabetli olarak ölçüp ölçemeyeceğinin değerlendirilmesi güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. SPSS 22 programı içindeki Reliability Analysis modülü, TBA analizi neticesinde oluşturulan her bir boyut için ayrı ayrı test edilmiş, elde edilen Cronbach Alpha değerlerinin 0,6 üzerinde olup olmadığı değerlendirilerek boyutların güvenilirliğine karar verilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2014), ölçek geliştirme çalışmalarında genelde 0,7 olarak belirlenen eşik değerini 0,6 düzeyinde alınamadığını belirtmektedir. Tablo 56’da her bir faktörün güvenilirlik analizi sonuçları ayrı ayrı yer almaktadır. Belirlenen eşik değeri doğrultusunda tüm boyutların ölçme yeteneklerinin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 56: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Bilimsel Esaslı Temin Boyutu	0,843	7
Dengeli ve Çokboyutlu Sosyal Politikalar Boyutu	0,829	5
Eğitim-İstihdam İlişkisi Boyutu	0,807	5
Atama ve Değerlendirmede Adalet	0,776	5
İK Uygulamalarının Planlaması	0,785	6
Yabancı Dil Yetkinliğinin Kazanılması ve Muhafazası	0,699	4
Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi	0,691	3
Örgütsel Aidiyetin Ödüllendirme Uygulamaları ile Desteklenmesi	0,692	4
Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu	0,684	2

3.4. ARAŞTIRMA-3:İK VERİMLİLİK ÖLÇÜTLERİNİN BELİRLENMESİ

3.4.1. Yöntem

Tez çalışmasının üçüncü aşaması bu bölümün ilk kısmında belirtildiği gibi “Askeri Bağlamda İKY Performansının Verimlilik” ölçütlerini tespitini amaçlamaktadır. İK ölçme ve değerlendirmeye ilişkin klasik dönem çalışmalarında sıklıkla rastlanılan “Etkililik/Etkinlik/Verimlilik/Maliyet/Zaman esaslı ölçme”, akademisyenler ve uygulamacılar tarafından modern dönemde tamamıyla terk edilmemiş ve varlığını önemli düzeyde muhafaza etmiştir. Dönemsel olarak sonuçların takip edilebilmesi ve aynı ya da farklı sektördeki emsaller ile kıyaslamada kolaylık sağlaması klasik yaklaşımların halen yaygın kullanımının gerekçesini oluşturmaktadır. Becker vd. (2001) İK Karnesi modelinde altıncı aşama olarak “İK Verimliliğinin Belirlenmesi” gerektiğine değinmişler ve bu maksatla kullanılacak ölçütlere yer vermişlerdir. İkinci bölümde belirtildiği gibi yazında Becker vd. (2001)’nin önerisinin yanı sıra, farklı akademisyenlerce önerilen alternatif etkililik/etkinlik/maliyet/verimlilik/zaman ölçütleri de yer almaktadır. Kamu örgütlerinin ve bilhassa askeri örgüt bağlamının özel sektör örgütlerden ayrılan yönleri, önerilen ölçütlerin doğrudan askeri örgüt bağlamında istifade edilmesini engellemektedir.

Araştırma-3 kapsamında, yazında mevcut ölçütlerden hangilerinin askeri bağlamda kullanılabilirliğinin ve hangi öncelik dahilinde değerlendirilebileceğinin tespiti amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, Araştırma-3 için uygulanacak süreç, Araştırma-2 yöntemi ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Bu bağlamda Araştırma-3 birbirinin devamı niteliğinde olan ve “Ölçütlerin Tespiti” ve “Ölçütlerin Test ve Önceliklendirilmesi”ni içinde barındıran iki safhalı bir süreçte yürütülmüştür. Yazında önerilen ölçütlerin hangilerinin askeri bağlamda kullanılabilirliğinin tespiti “Ölçütlerin Tespiti” safhası, bu ölçütlerin önem derecesine göre sıralanarak ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti “Önceliklendirilme” safhası için temel hedef olarak görülmüştür.

“Ölçütlerin Tespiti” safhasında öncelikle yazından istifade ile oluşturulan “İK Verimlilik Ölçütleri” yazar tarafından biraraya getirilerek envanter (EK-Ç) haline dönüştürülmüştür. Bu aşamada ikinci bölümde İK işlevleri bazında sunulan ölçütlerin önemli bölümü değerlendirilmiş ve verimlilik ölçütlerine ilave olarak etkinlik/etkililik/maliyet/zaman ölçütleri de değerlendirmeye alınmıştır. Zira Becker vd. (2001) de “Verimlilik Ölçütleri”nin yalnızca

verimlilik unsurlarını içermediğini etkinlik/etkililik/zaman boyutlarının da bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiğini belirtmekte Tablo-17’de sunulan “İK Verimlilik Ölçütleri”ne klasik dönemde sıklıkla kullanılan etkinlik/etkililik/zaman ve maliyet boyutlu ölçümlerini de ilave etmektedir. Doğrudan işletmelere yönelik maddeleri de içinde barındıran envanter yazar tarafından askeri bağlamda kullanılabilir şekilde yeniden gözden geçirilmiştir (EK-D). Görünüş geçerliliği yazar tarafından test edilen madde envanterinin içerik geçerliliği ise askeri bağlamda İK uzmanı olarak görev yapmış 20 kişi ile yapılan mülakat ile sağlanmış (EK-E), rafine hale getirilen envanter anket formuna dönüştürülerek (EK-F) askeri bağlamda son 15 yıl içinde İK çalışanı olarak görev almış örnekleme uygulanmıştır.

Anket uygulama sonuçları madde ortalamasına bağlı olarak en önemliden önemsiz doğru sıralanmış, sıralama sonuçları istatistiksel fark testleri ile öncelikle bütün, sonrasında ise karşılıklı test edilerek sınanmıştır. Nihai hale getirilen madde envanteri, “İKY Ölçme ve Değerlendirme Modeli’nin Verimlilik Ölçütleri” olarak sonuç bölümünde tartışılmıştır. Araştırma-3 kapsamındaki safhalar ve yapılacak işlemler ile istifade edilen analiz ve veri toplama teknikleri Tablo 57 ve 58’de özetlenmektedir:

Tablo 57: Araştırma-3 Süreci Safhaları ve İşlemler

Safha	İşlem
Safha-1: İK Verimlilik Ölçütlerinin Tespiti	Yazında Önerilen Ölçütlerden İstifade ile Ölçüt Envanterinin Oluşturulması
	Yazar tarafından envanterin askeri bağlama yönelik yeniden ifadeleştirilmesi ve uygun olmayan ölçütlerin elenmesi (Görünüş Geçerliliği)
	Uzman Personel tarafından envanterin değerlendirilmesi ve uygun olmayan ölçütlerin belirlenmesi (İçerik Geçerliliği)
	Envanterin Anket Formuna Dönüştürülmesi ve Örnekleme Uygulanması
Safha-2: Ölçütlerin Test ve Önceliklendirilmesi	Tanımlayıcı İstatistiklerin Hesaplanması
	Fark Testlerinin Uygulanması ve Ölçütlerin Önceliklendirilmesi
	Güvenirlilik Analizinin Yapılması
	Nihai Ölçüt Modelinin Oluşturulması

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 58: Araştırma-3 Süreci Analiz ve Veri Toplama Teknikleri

Safha	Araştırma Deseni	Analiz Tekniği	Veri Toplama Tekniği
Safha-1: İK Verimlilik Ölçütlerinin Tespiti	Tarama	Betimleyici Analiz	Mülakat / Anket
Safha-2: İK Verimlilik Ölçütlerinin Önceliklendirilmesi		Fark Analizi	

3.4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma-2 için olduğu gibi bu araştırmanın da askeri örgüt bağlamında yürütülüyor olması araştırmanın evrenini askeri bağlam ile sınırlamaktadır. İK birimlerinde çalışan tüm personele ilişkin bilgi edinilemediğinden evrenin ve örneklemin hacmi konusunda da kesin bir kanaate varılamamıştır. Kolayda örnekleme ile askeri bağlamda ulaşılan 20 İK uzmanı içerik geçerliliğinin sağlanması ve anketin rafine hale getirilmesinde örneklem olarak seçilmiş ve araştırmanın ilk safhasında bu kişilerin görüşleri alınmıştır.

Anket uygulama safhasına ilişkin evrenin belirlenmesinde ise örgüt bünyesindeki farklı kademelerdeki İK birimlerinde çalışmış kişiler ana kütle olarak değerlendirilmiştir. Ana kütle hacmi konusunda elde bilgi bulunmamaktadır. Farklı kademelerdeki İK pozisyonları (askeri bağlamda personel sınıfı pozisyonları) dikkate alınarak evrenin yaklaşık 700 olduğu varsayılmıştır. Bu seviyedeki ana kütle için %95 güven düzeyinde uygun örneklem büyüklüğü yaklaşık 250 olarak belirtilmektedir (Altunışık vd.,2012; Gürbüz ve Şahin, 2014). Uygulanacak anket çalışmasının geri dönüş oranında, kodlama ve veri transformasyonundaki muhtemel hatalar dikkate alınarak örnekleme %40 ilave yapılmış ve bu çalışma için anket uygulanacak kişi mevcudu 350 olarak belirlenmiştir.

3.4.3. Veri Toplama Araçları

İlk safhada kullanılan veri toplama tekniği mülakattır. Askeri bağlamda görev almış 20 İK uzmanı ile telefon/e-posta yoluyla mülakat icra edilmiştir. Öncelikle katılımcılara, yazından istifade ile yazar tarafından askeri bağlamda değerlendirilen 112 maddelik “İKY Verimlilik Ölçütleri” envanteri (EK-D) e-posta ile gönderilmiş, yaklaşık bir haftalık süre sonrasında yapılan telefon mülakatı süresince ölçütlere ilişkin görüş ve önerileri alınmıştır. Telefon mülakatı sonrasında katılımcılardan envanter listesi üzerindeki ölçütlere yönelik “Uygun/Kalabilir”, “Uygun Değil” değerlendirmesi yapmaları talep edilmiştir. Toplanan sonuçlar Lawshe (1975) tarafından önerilen “Kapsam Geçerlilik Oranı” yöntemi ile analiz edilmiştir.

Mülakat sonuçlarına bağlı olarak EK-F’de sunulan 36 maddeli “İKY Verimlilik Ölçütleri” anket formu oluşturulmuş ve kolayda örnekleme ile ulaşılan 350 kişiye e-posta yoluyla (google form ve excel dosyası olarak) form gönderilmiştir. Anket formunun gönderilmesinden itibaren takip eden iki hafta boyunca ankete katılımlar takip edilmiş, geri dönüşü olmayan anket formları için takip eden iki hafta içinde iki hatırlatma e-postası gönderilmiştir. Yaklaşık bir aylık süre

sonunda 350 anketin, 222'si (yaklaşık % 63) geri dönmüştür. Geri dönen 222 anket içerisinde 18 adedi kodlama hataları ve eksik kodlama sebebiyle çıkarılmış, analiz çalışmasında kalan 204 anketten istifade edilmiştir.

İki bölümlü anketin ilk bölümünde, katılımcıya statü, pozisyon ve mesleki geçmişine ilişkin çoktan seçmeli üç adet demografik soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise katılımcılardan ölçütlere ilişkin değerlendirmelerini beşli likert tipi ölçek üzerinde Tablo 59'da sunulan önem düzeylerine göre belirtmeleri talep edilmiştir.

Tablo 59: Puan Değerleri Tablosu

Katılma Düzeyi	Puan
5	Son Derece Önemli
4	Çok Önemli
3	Orta Derece Önemli
2	Biraz Önemli
1	Önemsiz

3.4.4. İşlem ve Analizler

Araştırma-3'de takip edilen iki safhadan ilki "İK Verimlilik Envanteri" görünüş ve içerik geçerliliği sağlamak üzerinedir. Görünüş geçerliliği yazar tarafından yürütülmüş, yazından istifade ile toplanan tüm ölçütler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Görünüş geçerliliğinin yazar tarafından yürütülebileceği bir çok akademisyen ve araştırmacı tarafından savunulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014; Altunışık vd., 2012; Can, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu safhada, her bir ölçüte ilişkin iki soruya cevap aranmıştır. Bunlardan ilki "Ölçüt mevcut haliyle askeri bağlamda kullanılabilir mi?" sorusudur. "Evet" cevabı alınan ölçüt değiştirilmeden uzman görüşüne sunulacak envantere ilave edilmiş, "Hayır" cevabı alınan ölçüt için "Ölçütün ifade ediliş şeklinin değiştirilmesi durumunda askeri bağlamda kullanılabilir mi?" sorusuna yanıt aranmıştır. Bu soruya "Evet" cevabı alınması durumunda ilgili ölçüt, ilişki ve ifade açısından uzman görüşüne sunulacak envantere ilave edilmiştir. "Hayır" cevabı alınanlar ise envanterden çıkarılmıştır. Bu kapsamda yürütülen çalışma neticesinde başlangıçta yer alan 137 ölçütün 25 adedinin askeri bağlam için uygun olmadığı yazar tarafından değerlendirilmiş, toplam 112 ölçüt uzman görüşüne sunulmuştur.

Görünüş geçerliliği yazar tarafından sağlanan envanterin, içerik geçerliliği için uzman görüşüne sunulmuştur. Talep edilen görüş, iki hususu içermektedir. İlki ölçüt içeriğinin mevcut haliyle askeri bağlamda değerlendirilip değerlendirilemeyeceğine ilişkindir. İkinci olarak ise ifade bazında değişiklik gerektirip gerektirmediği sorulmuştur. 20 İK uzmanı ile konuya ilişkin telefon ve e-posta yoluyla yapılan görüşme sonuçları Lawshe (1975) tarafından önerilen

“Kapsam Geçerliliği Oranı” analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda uzman personel, ilk olarak bağlam açısından uygun görülen her bir ölçüt için “Uygun/Uygun Değil” değerlendirmesini yapmış, ikinci olarak ise ifade açısından değişiklik gerektirenler için görüş beyan etmiştir.

Uzman görüşlerinden istifade ile 36 madde olarak beliren temel verimlilik ölçütlerinin 8’i Eğitim ve Geliştirme, 5’i Temin, 5’i Ücret Yönetimi, 4’ü Çalışan Sağlık ve Güvenliği, 4’ü İşgücü Devri ve Devamsızlığı, 3’ü Çalışan İlişkileri, 3’ü Kariyer Yönetim Sistemi, 2’si Performans Yönetim Sistemi ve 2’si İKY Planlama ile ilişkilidir. İK işlevleri bazında en fazla ölçüt “Eğitim ve Geliştirme” işlevinde, en az ölçüt ise “Performans Yönetim Sistemi” ve “İKY Planlama” işlevlerinde gerçekleşmiştir. Uzman görüşüne sunulan 112 madde İK işlevlerine göre eşit sayıda değildir. Tablo-60’da her bir İK işlevi bazında uzman görüşü öncesi ve sonrasındaki madde sayıları ile seçim oranları yer almaktadır. Seçim oranları uzmanların “İşgücü Devri ve Devamsızlığı” ile “Eğitim ve Geliştirme” işlevlerinden daha fazla sayıda ölçüt seçtiklerini göstermektedir. Genel olarak ölçüt seçim oranları %28-%50 arasında gerçekleşmiştir. Her işlevin ankete kısmen eşit ölçekte yansıtıldığını söylemek mümkündür.

Tablo 60: Uzman Görüşleri Öncesi ve Sonrası Madde Miktarları

İK İşlevi	Uzm. Grş. Önce	Uzm.Grş.Sonrası	Seçim Oranı (%)
İKY Planlama	6	2	33
Temin	25	5	20
Eğitim ve Geliştirme	18	8	44
Kariyer Ynt.Sis.	9	3	33
Performans Ynt.Sis.	6	2	33
Ücret Ynt.	17	5	29
Çalışan Sağ./Güv.	14	4	28
Çalışan İliş.	9	3	33
İşgücü Devri/D.sızlık	8	4	50

Kaynak: Yazar tarafından yapılan hesaplamalar neticesinde oluşturulmuştur.

Öte yandan verinin toplanmasında her katılımcının tüm sorulara yanıt vermediği görülmüştür. Bu kapsamda her bir soru için KGO değerleri ayrı hesaplanmış ve Veneziano ve Hooper (1997) tarafından önerilen KGO değerleri ile mukayese edilerek karara bağlanmıştır. Tablo 61’de EK-E’de yer alan 112 ölçüt için için hesaplanan ve $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde önerilen KGO eşik değerleri sunulmuştur. Minimum değer üzerinde olan 42 ölçüt İK uzmanı/yöneticilerinin ilave tavsiyeleri doğrultusunda yeniden değerlendirilerek 36 ölçüte indirgenmiş, söz konusu ölçütler bir sonraki safhada uygulanacak anket için envantere yer almıştır.

Tablo 61:Araştırma-3 Hesaplanan KGO Değerleri

Ölçüt Nu.	Hesaplanan KGO Değeri	KGO Eşik Değeri	Karar	Ölçüt Nu.	Hesaplanan KGO Değeri	KGO Eşik Değeri	Karar
o1	1,000	0,49	Anket	o57	-0,429	0,51	Çıkarıldı
o2	0,875	0,47	Anket	o58	0,166	0,56	Çıkarıldı
o3	-0,231	0,54	Çıkarıldı	o59	1,000	0,47	Anket
o4	-0,200	0,49	Çıkarıldı	o60	0,538	0,54	Çıkarıldı
o5	-0,067	0,49	Çıkarıldı	o61	0,454	0,59	Çıkarıldı
o6	0,333	0,56	Çıkarıldı	o62	-0,077	0,54	Çıkarıldı
o7	0,411	0,45	Çıkarıldı	o63	0,667	0,56	Anket
o8	1,000	0,51	Anket	o64	-0,333	0,75	Çıkarıldı
o9	-0,500	0,78	Çıkarıldı	o65	0,400	0,62	Çıkarıldı
o10	0,090	0,59	Çıkarıldı	o66	0,428	0,51	Çıkarıldı
o11	1,000	0,45	Anket	o67	0,111	0,75	Çıkarıldı
o12	0,142	0,51	Çıkarıldı	o68	-0,400	0,62	Çıkarıldı
o13	0,000	0,78	Çıkarıldı	o69	0,200	0,49	Çıkarıldı
o14	-1,000	0,75	Çıkarıldı	o70	0,833	0,56	Anket
o15	0,538	0,54	Çıkarıldı	o71	-0,200	0,99	Çıkarıldı
o16	0,500	0,47	Anket	o72	0,833	0,56	Anket
o17	-1,000	0,99	Çıkarıldı	o73	-0,778	0,75	Çıkarıldı
o18	-0,429	0,99	Çıkarıldı	o74	0,714	0,51	Anket
o19	0,647	0,45	o11 ile birleşti	o75	0,294	0,45	Çıkarıldı
o20	0,875	0,47	o22 ile birleşti	o76	0,428	0,51	Çıkarıldı
o21	0,090	0,59	Çıkarıldı	o77	0,846	0,54	Anket
o22	0,875	0,47	Anket	o78	-0,385	0,54	Çıkarıldı
o23	0,203	0,54	Çıkarıldı	o79	0,818	0,59	Anket
o24	0,571	0,51	Anket	o80	0,400	0,62	Çıkarıldı
o25	-0,636	0,59	Çıkarıldı	o81	-0,091	0,59	Çıkarıldı
o26	-0,400	0,62	Çıkarıldı	o82	0,692	0,54	Anket
o27	0,200	0,62	Çıkarıldı	o83	0,692	0,54	Anket
o28	0,454	0,59	Çıkarıldı	o84	0,882	0,45	o83 ile birleşti
o29	-0,090	0,59	Çıkarıldı	o85	-1,000	0,75	Çıkarıldı
o30	-0,600	0,62	Çıkarıldı	o86	0,846	0,54	Anket
o31	-0,750	0,78	Çıkarıldı	o87	0,571	0,51	o90 ile birleşti
o32	0,714	0,51	Anket	o88	0,500	0,56	Çıkarıldı
o33	0,600	0,49	Anket	o89	-1,000	0,99	Çıkarıldı
o34	0,833	0,56	Anket	o90	0,818	0,59	Anket
o35	0,384	0,54	Çıkarıldı	o91	0,538	0,54	Çıkarıldı
o36	0,867	0,49	Anket	o92	-0,556	0,75	Çıkarıldı
o37	0,750	0,47	Anket	o93	0,333	0,75	Çıkarıldı
o38	0,667	0,56	Anket	o94	-0,111	0,75	Çıkarıldı
o39	0,076	0,54	Çıkarıldı	o95	-0,455	0,59	Çıkarıldı
o40	-0,778	0,75	Çıkarıldı	o96	0,600	0,49	Anket
o41	0,200	0,62	Çıkarıldı	o97	1,000	0,59	Anket
o42	-0,818	0,59	Çıkarıldı	o98	1,000	0,56	Anket
o43	0,538	0,54	Çıkarıldı	o99	-0,556	0,75	Çıkarıldı
o44	0,142	0,99	Çıkarıldı	o100	0,333	0,56	Çıkarıldı
o45	0,750	0,47	Anket	o101	-0,750	0,78	Çıkarıldı
o46	0,400	0,62	Çıkarıldı	o102	-0,250	0,78	Çıkarıldı
o47	0,230	0,54	Çıkarıldı	o103	-0,750	0,78	Çıkarıldı
o48	-0,455	0,59	Çıkarıldı	o104	-0,714	0,99	Çıkarıldı

Ölçüt Nu.	Hesaplanan KGO Değeri	KGO Eşik Değeri	Karar	Ölçüt Nu.	Hesaplanan KGO Değeri	KGO Eşik Değeri	Karar
o49	0,818	0,59	Anket	o105	0,733	0,49	o107 ile birleşti
o50	0,571	0,51	Anket	o106	0,333	0,75	Çıkarıldı
o51	0,333	0,49	Çıkarıldı	o107	1,000	0,45	Anket
o52	0,867	0,49	Anket	o108	-0,111	0,75	Çıkarıldı
o53	0,500	0,56	Çıkarıldı	o109	0,882	0,45	Anket
o54	0,733	0,49	Anket	o110	0,090	0,59	Çıkarıldı
o55	0,066	0,49	Çıkarıldı	o111	0,692	0,54	Anket
o56	0,333	0,56	Çıkarıldı	o112	0,714	0,51	Anket

Kaynak: Yazar tarafından yapılan hesaplamaları neticesinde oluşturulmuştur.

İkinci safha “Ölçütlerin Testi ve Önceliklendirmesi” safhasıdır. Katılımcılara uygulanan anket, bu safhada iki ayrı analize tabi tutulmuştur. Temel kontrollerin ardından analize tabi tutulan veri öncelikle tanımlayıcı istatistik analiz ile değerlendirilmiştir.

Tanımlayıcı istatistik analizinin temel maksadı, analizde kullanılan değişkenlerin sayısal ve grafik yöntemlerle özetlenmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu analizde kullanılan araçlar arasında merkezi eğilim (aritmetik ortalama) ve değişkenlik ölçüleri (standart sapma ve varyans) yer almaktadır.

Tanımlayıcı istatistik sonucunda elde edilen ölçüler, bir sonraki aşamada uygulanan fark analizi için temel oluşturmaktadır. Sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan fark analizi, bir ya da daha fazla değişken ortalamasına ilişkin yine bir veya daha fazla grup arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Test sonucunda anlamlı farklılık bulunması değişken ortalamalarının birbirinden önemli düzeyde ayrıştığına işaret etmektedir. Aksi ise, bu yönde bir sonuca ulaşılmasına engel olur ve ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koyar.

Fark analizinde sıklıkla kullanılan teknikler t testi ve varyans analizidir. Uygulanacak teknik aynı zamanda verinin niteliğine bağlı olarak değişmektedir. Parametrik testler veriye ilişkin normallik, çok değişkenli normallik, değişkenler arası doğrusal ilişki, örneklem sayısı (örneğin en az 30) gibi ön şartları gerektirirken parametrik olmayan testlerde bu ön koşullar aranmaz. Belirtilen ön koşulları sağlamadığından genelde sınıflama ve sıralama ölçeklerinin kullanıldığı ölçümler parametrik olmayan testler ile test edilmektedir. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarının gerekliliği ve önemi, uygulanacak test tipinin (parametrik ya da parametrik olmayan) belirlenmesinde ortaya çıkmaktadır. Zira SPSS 22 istatistik paketinin içinde yer alan normallik, değişkenler arasındaki ilişki vb. testler, tanımlayıcı istatistik sonuçları ile birlikte

değerlendirilebilmekte ve fark analizi maksadıyla hangi tür testin uygulanabileceğine böylelikle karar verilebilmektedir.

Bu araştırmada her bir değişkene ilişkin normalliğin testinde Can (2013) tarafından önerilen çarpıklık ve basıklık sonuçları kullanılmıştır. Tablo 62’de sonuçları sunulan değişkenlerden biri hariç hemen hiçbiri normallik koşulunu sağlamadığından fark analizi için parametrik olmayan verilere yönelik Friedman ve Wilcoxon karşılaştırmalı testleri kullanılmıştır. Ortalamalar arasındaki farklara ilişkin yapılan testler, tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik testleri ile birlikte bulgular bölümünde sunulmuştur.

Tablo 62: Araştırma-3 Değişkenlere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Çarpıklık Standart Hata	Basıklık	Basıklık Standart Hata	Çarpıklık Test	Basıklık Test	Normallik Sonucu
o1	-0.748	0.17	-0.06	0.339	-4.400	-0.177	Değil
o2	-0.515	0.17	-0.383	0.339	-3.029	-1.130	Değil
o3	-0.445	0.17	-0.363	0.339	-2.618	-1.071	Değil
o4	-0.554	0.17	0.205	0.339	-3.259	0.605	Değil
o5	-0.425	0.17	-0.178	0.339	-2.500	-0.525	Değil
o6	-0.929	0.17	0.291	0.339	-5.465	0.858	Değil
o7	-0.333	0.17	-0.646	0.339	-1.959	-1.906	Değil
o8	-0.795	0.17	-0.146	0.339	-4.676	-0.431	Değil
o9	-0.598	0.17	-0.318	0.339	-3.518	-0.938	Değil
o10	-0.407	0.17	-0.588	0.339	-2.394	-1.735	Değil
o11	-0.688	0.17	-0.303	0.339	-4.047	-0.894	Değil
o12	-0.38	0.17	-0.564	0.339	-2.235	-1.664	Değil
o13	-0.33	0.17	-0.357	0.339	-1.941	-1.053	Normale Yakın
o14	-0.295	0.17	-0.658	0.339	-1.735	-1.941	Değil
o15	-0.697	0.17	0.309	0.339	-4.100	0.912	Değil
o16	-0.363	0.17	-0.354	0.339	-2.135	-1.044	Değil
o17	-0.294	0.17	-0.295	0.339	-1.729	-0.870	Değil
o18	-0.388	0.17	-0.5	0.339	-2.282	-1.475	Değil
o19	-0.741	0.17	0.378	0.339	-4.359	1.115	Değil
o20	-0.8	0.17	0.237	0.339	-4.706	0.699	Değil
o21	-0.692	0.17	-0.195	0.339	-4.071	-0.575	Değil
o22	-0.571	0.17	-0.366	0.339	-3.359	-1.080	Değil
o23	-0.595	0.17	-0.142	0.339	-3.500	-0.419	Değil
o24	-0.588	0.17	-0.422	0.339	-3.459	-1.245	Değil
o25	-0.406	0.17	-0.551	0.339	-2.388	-1.625	Değil
o26	-0.493	0.17	-0.62	0.339	-2.900	-1.829	Değil

o27	-0.976	0.17	0.204	0.339	-5.741	0.602	Değil
o28	-1.146	0.17	0.578	0.339	-6.741	1.705	Değil
o29	-0.796	0.17	-0.128	0.339	-4.682	-0.378	Değil
o30	-0.708	0.17	-0.013	0.339	-4.165	-0.038	Değil
o31	-0.727	0.17	0.047	0.339	-4.276	0.139	Değil
o32	-0.353	0.17	-0.693	0.339	-2.076	-2.044	Değil
o33	-0.534	0.17	-0.15	0.339	-3.141	-0.442	Değil
o34	-0.527	0.17	-0.345	0.339	-3.100	-1.018	Değil
o35	-0.291	0.17	-0.666	0.339	-1.712	-1.965	Değil
o36	-0.459	0.17	-0.411	0.339	-2.700	-1.212	Değil

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

3.4.5. Bulgular

Araştırma-3’de, yazında yer alan temel ölçütler esas alınmış ve İK işlevleri bazında hangi verimlilik ölçütlerinin dikkate alınması gerektiği saptanmaya çalışılmıştır. İki safhalı olarak yürütülen Araştırma-3’ün ilk safhasına ilişkin bulgular “İşlem ve Analizler” kısmında tartışıldığından bu kısımda tanımlayıcı istatistik sonuçları ile birlikte “Önceliklendirme” safhasına ilişkin fark testi sonuçları sunulmuştur. Geliştirilen ölçüt envanterinin güvenilirlik sonuçları da bu kısmın sonunda tartışılan bir diğer husustur.

Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Anket formunun ilk bölümünde üç soru dahilinde katılımcıların demografik yapısı sorgulanmıştır. Katılımcıların statü/pozisyonları, eğitim düzeyleri ve mesleki tecrübeleri temel demografik değişkenlerdir. Her üç değişken anket formunda sınıflı (nominal) olarak ölçülmüştür. Söz konusu üç değişkene ilişkin istatistikler frekans ve yüzde değerleri ile belirlenmiştir. İK verimlilik kriterlerinin yer aldığı 36 maddeli ikinci bölüm soruları, sıralı ölçek ile ölçüldüğünden söz konusu maddeler için tanımlayıcı istatistik değerlerinden istifade edilmiştir. Aşağıda demografik değişkenlerden başlayarak temel istatistik sonuçlara da yer verilmiştir.

Anket çalışmasına katılan 204 kişinin 49’unun (%24,0) proje yöneticisi, 56’sının (%27,5) İKY eğitici ya da gözlemcisi, 47’sinin (%23) ilk düzey, 33’ünün (%16,2) orta düzey, 19’unun (%9,3) ise üst düzey yönetici olduğu görülmüştür. Katılımcılar arasında İKY eğitici ya da gözlemcisi çoğunluğu oluşturmaktadır. Tablo-63 katılımcıların yönetim düzeylerine göre dağılımını özetlemektedir. Askeri bağlamda İK pozisyonlarına ilişkin elde yeterli bilgi bulunmamaktadır. Ancak, askeri bağlamda sıklıkla telaffuz edilen hiyerarşik yapı (üst düzey için az, alt düzey için fazla) dikkate alındığında, anket sonuçlarının pozisyon miktarına yakın şekillendiği

değerlendirilmektedir. Proje yöneticisi, ilk, orta ve üst düzey yönetici pozisyonları hiyerarşik yapıya yakın durmaktadır.

Tablo 63: Araştırma-3 Katılımcıların Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı

İK Yönetim Düzeyleri	Sıklık	Geçerli Oran	Toplam Oran
Proje Yöneticisi	49	24,0	24,0
Eğitici / Gözlemci	56	27,5	51,5
İlk Düzey Yönetici	47	23,0	74,5
Orta Düzey Yönetici	33	16,2	90,7
Üst Düzey Yönetici	19	9,3	100,0
Toplam	204	100,0	

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Araştırma kitlesinin eğitim düzeylerine bakıldığında, lise düzeyinin asgari eğitim düzeyi olarak gerçekleştiği görülmektedir. Lise seviyesinde eğitimi olduğunu beyan eden katılımcı sayısı 15'dir ve toplamın %7,4'üne karşılık gelmektedir. Lisans seviyesinde eğitilmiş personel sayısı 98'dir (%48) ve çoğunluğu oluşturmaktadır. Lisansüstü eğitilmiş kişi sayısı 91'dir (katılımcıların %44,6'sı) ve lisans düzeyinde eğitilmiş personel sayısına oldukça yakındır. Katılımcıların önemli bölümünü oluşturan lisans ve üzeri eğitimin İKY alanı ile hangi düzeyde ilişkili olduğu bilinmemektedir. Askeri bağlamda İK birimlerinde görev alan kişilerde İKY ya da ilişkili eğitim yetkinliği aranmamaktadır. İK pozisyonları diğer pozisyonlar gibi değerlendirilmekte ve önemli ölçüde atama ile farklı yetkinliklerdeki personel tarafından yürütülebilmektedir. Lisans ve üzeri çoğunluğun olduğu katılımcı kitlesi arzu edilen bir özellik olarak değerlendirilebilirse de, kişilerin ankete verecekleri cevapların öncesinde örgütte görev aldıkları değişik pozisyonlar ve eğitim altyapılarından etkileneceği değerlendirilmektedir. Askeri örgütü diğer tüm örgüt türlerinden ayıran bir özellik olarak araştırmanın ilk bölümünde değinilen bu hususun anket sonuçlarına da etkisinin olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 64: Araştırma-3 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Geçerli Oran	Toplam Oran
Lise	15	7,4	7,4
Lisans	98	48,0	55,4
Lisansüstü	91	44,6	100,0
Toplam	204	100,0	

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Katılımcıların mesleki tecrübeleri yukarıdaki duruma benzer olarak doğrudan İK alanındaki tecrübelerini değil örgütte geçirdikleri süreleri kapsamaktadır. Katılımcıların bazılarının uzun diğerlerinin kısa süreli olarak İK pozisyonlarında çalışmış olmasının anket sonuçlarına etki

ettiği düşünülmektedir. Bu etkinin olumlu mu olumsuz mu olacağı konusu ise muğlaktır. Çünkü kısa süreli çalışanların örgütte farklı pozisyonlarda edindikleri tecrübelerin İK birikimlerine dolaylı da olsa olumlu katkı sağlayabileceği ve anket yanıtlarını etkileyebileceği, diğer bir taraftan uzun süreli çalışanların ise farklı işlevlere yönelik edindikleri tecrübelerin yanıtlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sebeple her halukarda mevcut olan mesleki tecrübenin ölçüm güvenilirliğine zarar vermediği değerlendirilmektedir. Genelde askeri bağlamda pozisyonlarda asgari görev süresinin iki yıl olduğu varsayıldığında, örgüte yakın zamanda katılmış (1 yıl tecrübeli 5 kişi) kişiler dışında, katılımcı İK tecrübesinin 2-30 yıl arasında değiştiği söylenebilir. Katılımcıların önemli bir bölümü 10-20 yıl (yaklaşık %60) arasında tecrübeye sahiptir. 20 yıl üzeri mesleki tecrübeli kişi oranı %32'dir. Kalan %18'lik grup 10 yıl altında tecrübeye sahiptir. Katılımcıların ortalama mesleki tecrübesi 16 yıl olarak tespit edilmiştir.

Tablo 65: Katılımcıların Mesleki Tecrübeleri

Mesleki Tecrübe	Sıklık	Oran	Toplam Oran
1 yıl	5	2,5	2,5
2 yıl	1	,5	2,9
3 yıl	2	1,0	3,9
4 yıl	1	,5	4,4
5 yıl	1	,5	4,9
6 yıl	3	1,5	6,4
7 yıl	5	2,5	8,8
8 yıl	9	4,4	13,2
9 yıl	6	2,9	16,2
10 yıl	11	5,4	21,6
11 yıl	4	2,0	23,5
12 yıl	12	5,9	29,4
13 yıl	11	5,4	34,8
14 yıl	11	5,4	40,2
15 yıl	16	7,8	48,0
16 yıl	8	3,9	52,0
17 yıl	9	4,4	56,4
18 yıl	10	4,9	61,3
19 yıl	13	6,4	67,6
20 yıl	17	8,3	76,0
21 yıl	8	3,9	79,9
22 yıl	8	3,9	83,8
23 yıl	4	2,0	85,8
24 yıl	5	2,5	88,2

25 yıl	6	2,9	91,2
26 yıl	5	2,5	93,6
27 yıl	3	1,5	95,1
28 yıl	5	2,5	97,5
29 yıl	1	,5	98,0
30 yıl	4	2,0	100,0
Toplam	204	100,0	

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 66: Katılımcıların Mesleki Tecrübesi Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

	N	Aralık	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
Mslk.Tec. (d3)	204	29,00	1,00	30,00	16,1275	6,58655	43,383
Geçerli Toplam	204						

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Demografik değişkenlere ilave olarak anket çalışmasının omurgasını oluşturan İK verimlilik ölçütleri tanımlayıcı istatistikler ile değerlendirilen bir başka husustur. Likert tipi sıralı ölçek kullanılarak ölçülen madde sonuçları minimum-maksimum değer, ortalama ve standart sapma sonuçları kullanılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Aynı analiz İK işlevleri düzeyinde de tekrarlanarak, hangi İK işlevlerinin ölçmede öne çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki Tablo-67’de madde ortalamaları büyükten küçüğe doğru olacak şekilde sıralanarak sunulmuştur.

Tablo 67: İK Verimlilik Maddeleri Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

İK İşlevi	Maddeler	N	Min.	Max.	Ort.	Std. sapma
İK Y Planlama	Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı (o1)	204	2,00	5,00	4,1324	,84640
Temin	Kaliteli başvuruların (belli bir ortalama üstünde olan sayısı (o6)	204	1,00	5,00	4,1127	,94792
Çalışan Sağ./Güv.	Kazaların Yarattığı Vefa ve Yaralanmalar (o28)	204	1,00	5,00	4,1078	1,10446
Çalışan Sağ./Güv.	Aylık/Yıllık Kaza sayısı (o27)	204	1,00	5,00	4,0294	1,06402
Performans Ynt.Sis.	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösterenlerin toplam çalışan sayısına oranı (o19)	204	1,00	5,00	3,9804	,91491
Ücret Ynt.	Mevcut ücretlerin endüstri ortalamasına oranı (o22)	204	2,00	5,00	3,9804	,88201

Çalışan Sağ./Güv.	İşten kaynaklanan her tür hastalık sayısı (o29)	204	1,00	5,00	3,9804	1,04557
Ücret Yönetimi	Ortalama ücret artışı (o21)	204	1,00	5,00	3,9216	1,02852
Eğt.ve Glş.	Eğitime katılan ve katılmayanların karşılaştırması (o9)	204	1,00	5,00	3,8971	,97465
Eğt.ve Glş.	Toplam eğitilen kişi sayısı (o8)	204	1,00	5,00	3,8922	1,09100
Eğt.ve Glş.	Belli bir eğitimi alan kişilerin oranı (o10)	204	1,00	5,00	3,8775	,93623
İKY Planlama	Yönetici personel sayısının toplam çalışan sayısına oranı (o2)	204	1,00	5,00	3,8627	1,01748
Ücret Ynt.	Parasal ödülleri yeterli bulan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı (o23)	204	1,00	5,00	3,8578	,96968
Performans Ynt.Sis.	Değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulü (o20)	204	1,00	5,00	3,8529	1,00145
Çalışan İliş.	Önerilerin uygulamaya geçiş oranı (o30)	204	1,00	5,00	3,8382	1,02111
Ücret Ynt.	Çalışan başına sağlık harcamaları (o24)	204	1,00	5,00	3,7990	1,07079
Temin	İş Duyurularına Talep Oranı (o5)	204	1,00	5,00	3,7843	,93774
Eğt.ve Glş.	Yeni çalışanların oryantasyonu için gerekli olan zaman (o15)	204	1,00	5,00	3,7647	,95903
Çalışan İliş.	Yıllık istifa sayısının toplam çalışan sayısına oranı (o31)	204	1,00	5,00	3,7549	1,05920
Eğt.ve Glş.	Yabancı dil bilen elemanların sayısı (o11)	204	1,00	5,00	3,7549	1,10026
İşgücü Devri/D.sızlık	İş kategorileri ve iş performansına göre devamsızlık oranı (o33)	204	1,00	5,00	3,7157	1,00125
Kariyer Ynt.Sis.	Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı (o17)	204	1,00	5,00	3,7157	,86392
İşgücü Devri/D.sızlık	Erken İşgücü Devri oranı (o34)	204	1,00	5,00	3,6912	1,05407
Temin	Temin kaynağına göre seçilen aday sayısı (Seçim oranı) (o4)	204	1,00	5,00	3,6667	,98093
Temin	Temin kaynağına göre aday sayısı (o3)	204	1,00	5,00	3,6569	1,02188
Çalışan Sağ./Güv.	Kaza sebebiyle kaybedilen iş günlerinin sayısı (o26)	204	1,00	5,00	3,6520	1,11922
Kariyer Ynt.Sis.	Terfi Edebilecek Çalışan Sayısının toplam çalışan sayısına oranı (o16)	204	1,00	5,00	3,6471	,92738

İşgücü Devri/D.sızlık	İşgücü devrinin maliyeti (o36)	204	1,00	5,00	3,5980	1,06220
Kariyer Ynt.Sis.	Yöneticilik eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı (o18)	204	1,00	5,00	3,5882	1,05376
Eğt.ve Glş.	Her yıl için eğitim verilen gün ve program sayısı (o13)	204	1,00	5,00	3,5147	1,00970
Eğt.ve Glş.	Toplam eğitim sürelerinin çalışan sayısına oranı (o12)	204	1,00	5,00	3,4657	1,12026
Ücret Ynt.	Çalışan başına İK maliyeti (o25)	204	1,00	5,00	3,4608	1,11569
Çalışan İliş.	Hizmet süresinin toplam çalışan sayısına oranı (o32)	204	1,00	5,00	3,4461	1,15415
Temin	İşe alma başına maliyet (o7)	204	1,00	5,00	3,3922	1,14175
İşgücü Devri/D.sızlık	Kişi Başına Devamsızlık Maliyeti (o35)	204	1,00	5,00	3,3725	1,08207
Eğt.ve Glş.	Kişi Başı Eğitim Maliyeti (o14)	204	1,00	5,00	3,3333	1,08126

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

“Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı” ölçütü katılımcılar tarafından en önemli ölçüt olarak belirtilmiştir. Söz konusu ölçüt askeri bağlamda kadro destekleme oranı olarak da adlandırılmakta ve toplam pozisyon miktarının mevcut personel sayısına oranı olarak hesaplanmaktadır. Sonuçlar özellikle maliyet içerikli “Çalışan başına İK maliyeti”, “İşe alma başına maliyet”, “Kişi Başına Devamsızlık Maliyeti” ve “Kişi Başı Eğitim Maliyeti” gibi ölçütlerin katılımcılar tarafından daha az değerli görüldüğünü göstermektedir. “Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı” ve “Mevcut ücretlerin endüstri ortalamasına oranı” ölçütlerinin minimum değeri 2,00 (önemli) olarak ölçülmüştür.

En yüksek ortalama 4,1324, en düşük ortalama ise 3,3333 olarak ölçülmüştür. Katılımcıların maddelerin önem derecesine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler neticesinde tüm maddelerin ortalaması 3,7525 olarak gerçekleşmiştir. Ölçek dahilinde bu sonuç, orta derece önemli ile çok önemli arasında denk gelmektedir. Birçok madde için minimum değer 1,00 (önemsiz) olarak gerçekleşse de, tüm verimlilik ölçütlerinin katılımcılar açısından çok önemliye yakın olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir.

Hangi İK işlevlerinin ölçmede nispeten önem taşıdığını değerlendirmek maksadıyla madde düzeyinde elde edilen sonuçlar İK işlevleri düzeyinde yeniden hesaplanmıştır. Tablo-68’de İK işlevleri düzeyinde tekrarlanan tanımlayıcı istatistik sonuçları sunulmuştur. Sonuçlar, İKY

planlamanın diğer işlevlere göre daha önemli, işgücü devri ve devamsızlığının ise nispeten önemsiz olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir.

Tablo 68: İK İşlevleri Düzeyinde Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
İKYPan	204	1,50	5,00	3,9975	,77284
SağGüv	204	1,00	5,00	3,9424	,89473
PYS	204	1,00	5,00	3,9167	,81423
Ücret	204	1,40	5,00	3,8039	,75930
Temin	204	1,00	5,00	3,7225	,71939
Eğitim	204	1,75	5,00	3,6875	,68212
Çalışıkı	204	1,00	5,00	3,6797	,87902
KYS	204	1,67	5,00	3,6503	,76868
İşgücüdevir	204	1,00	5,00	3,5944	,84987
Valid N (listwise)	204				

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Ortalamalar Arasındaki Farklılığın Testine İlişkin Sonuçlar

Hem madde bazında hem de İK işlevi düzeyinde elde edilen ortalamaların gerçekten farklı olup olmadığı Friedman ve Wilcoxon testleri ile sınanmıştır. Friedman testi, aynı grubun farklı değişken ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Can, 2013). Birden fazla değişkenin olduğu durumlarda Friedman testi, bu sorgulamayı tüm değişkenler arasında yapmaktadır. $H(0)$ hipotezi “Tüm ortalamalar arasında anlamlı derecede farklılık yoktur” şeklindedir ve bu hipotezin reddi herhangi bir değişken ortalamasının bir başkasından anlamlı derecede farklılaştığına işaret etmektedir.

Ortalamalar arasındaki önceliklerin testi Friedman testi ile değerlendirilemez. Hangi boyut ortalamalarının birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaştığının tespiti SPSS 22 programında karşılaştırmalı analizler ile mümkündür. İlişkili örneklem için ikili ortalamalar arasındaki karşılıklı farklılık Wilcoxon testi ile değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, her bir İK işlevi düzeyindeki ölçütler arasında ortalamalar ile beliren sıralamanın gerçekte var olup olmadığı Wilcoxon karşılaştırmalı test ile tespate çalışılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak madde bazında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Friedman ile test edilmiştir. Test sonucu p değeri 0,01’den küçük olduğu için madde sıra ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Bu farklılığın hangi maddeler arasında olduğu ve hangi maddenin diğerinden üstün olabileceğine ilişkin Wilcoxon testi uygulanması yapılmamıştır. Teorik olarak mümkün olsa da pratikte 36 madde ortalamasının karşılaştırmasının anlamlı sonuçlar vermeyeceği değerlendirilmiş söz konusu karşılaştırmaların İK işlevleri bazında yürütülmesinin daha uygun

ve anlamlı olabileceği düşünülmüştür. Askeri bağlamda İK işlevlerinin ayrı birimler dahilinde yürütülüyor olması ölçüt değerlendirmelerinin de aynı birimlerce yerine getirilmesini gerektirmektedir. Bu sebeple her bir İK işlevinin kendi içinde öncelik sıralaması uygulamacılar için daha faydalı olabilecektir.

Tablo 69: Madde Bazında Friedman Test Sonucu

N	204
Chi-Square	455,691
df	35
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

İK işlevi düzeyinde tekrar edilen Friedman test sonuçları Tablo-70’de yer almaktadır. Madde bazındakine benzer şekilde, 0,01’in altında gerçekleşen p değeri bir veya birden fazla işlev ortalamasının birbirinden anlamlı düzeyde farklılaştığına işaret etmektedir.

Tablo 70: İK İşlevleri Düzeyinde Friedman Test Sonucu

N	204
Chi-Square	99,942
df	8
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

İK İşlevleri bazında hangi ortalamanın diğerinden anlamlı derecede farklılaştığını tespit etmek amacıyla karşılıklı yapılan Wilcoxon test sonuçları Tablo 71’de dir. Sonuçlar bazı İK işlev ortalamaları ile diğerleri arasında anlamlı (p değeri 0,05’den küçük) farklılaşma olduğuna işaret etmektedir. Bu durum ideal seviyede olmasa da işlev bazında sıralama yapılmasına imkan vermektedir.

Tablo 71: İK İşlevleri Wilcoxon Test Sonuçları

İK İşlevleri Karşılıklı Testi	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Anlamlı Farklılık
Temin - İKYPlan	-5,030 ^b	,000	Farklılık var
Eğitim - İKYPlan	-5,545 ^b	,000	Farklılık var
KYS - İKYPlan	-5,063 ^b	,000	Farklılık var
PYS - İKYPlan	-,960 ^b	,337	Farklılık yok
Ücret - İKYPlan	-3,350 ^b	,001	Farklılık var
SağGüv - İKYPlan	-,304 ^b	,761	Farklılık yok
Çalışma - İKYPlan	-4,435 ^b	,000	Farklılık var
İşgücudeviri - İKYPlan	-5,514 ^b	,000	Farklılık var
Eğitim - Temin	-,792 ^b	,428	Farklılık yok

KYS - Temin	-1,549 ^b	,121	Farklılık yok
PYS - Temin	-3,571 ^c	,000	Farklılık var
Ücret - Temin	-1,920 ^c	,055	Farklılık yok
SağGüv - Temin	-4,291 ^c	,000	Farklılık var
Çalışma İlişkisi - Temin	-,333 ^b	,739	Farklılık yok
İşgücüdevir - Temin	-1,965 ^b	,049	Farklılık yok
KYS - Eğitim	-1,183 ^b	,237	Farklılık yok
PYS - Eğitim	-4,641 ^c	,000	Farklılık var
Ücret - Eğitim	-2,750 ^c	,006	Farklılık var
SağGüv - Eğitim	-5,009 ^c	,000	Farklılık var
Çalışma İlişkisi - Eğitim	-,429 ^c	,668	Farklılık yok
İşgücüdevir - Eğitim	-1,632 ^b	,103	Farklılık yok
PYS - KYS	-5,397 ^c	,000	Farklılık var
Ücret - KYS	-2,918 ^c	,004	Farklılık var
SağGüv - KYS	-4,892 ^c	,000	Farklılık var
Çalışma İlişkisi - KYS	-,595 ^c	,552	Farklılık yok
İşgücüdevir - KYS	-,988 ^b	,323	Farklılık yok
Ücret - PYS	-2,332 ^b	,020	Farklılık var
SağGüv - PYS	-,924 ^c	,355	Farklılık yok
Çalışma İlişkisi - PYS	-3,651 ^b	,000	Farklılık var
İşgücüdevir - PYS	-5,140 ^b	,000	Farklılık var
SağGüv - Ücret	-2,925 ^c	,003	Farklılık var
Çalışma İlişkisi - Ücret	-2,541 ^b	,011	Farklılık yok
İşgücüdevir - Ücret	-3,758 ^b	,000	Farklılık var
Çalışma İlişkisi - SağGüv	-4,471 ^b	,000	Farklılık var
İşgücüdevir - SağGüv	-5,465 ^b	,000	Farklılık var
İşgücüdevir - Çalışma İlişkisi	-2,263 ^b	,024	Farklılık var
a. Wilcoxon Signed Ranks Test			
b. Based on positive ranks.			
c. Based on negative ranks.			

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Anlamli farklılıklardan yola çıkılarak yapılan karşılaştırmalar neticesinde ortalaması diğer beş işleve göre yüksek olan İKY Planlama, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği ve Performans Yönetim Sistemi birinci öncelikli olarak adlandırılmıştır. Ücret Yönetimi, Temin, Eğitim, Çalışma İlişkileri, Kariyer Yönetim Sistemi ve İşgücü Devri ve Devamsızlığı ise ikinci öncelikli olarak görülmüştür. Bu sonuç dikkate alınarak oluşturulan Tablo 72, İK işlevleri düzeyindeki öncelikleri özetlemektedir.

Tablo 72: İK İşlev Önceliklendirme Sonucu

Öncelik Değerlendirmesi	İK İşlevi
Ölçmede İnci Öncelikli	İKY Planlama Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

	Performans Yönetim Sistemi
Ölçmede 2nci Öncelikli	Ücret Yönetimi Temin Eğitim ve Geliştirme Kariyer Yönetim Sistemi İşgücü Devri ve Devamsızlığı

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

İK işlevleri düzeyinde madde ortalamaları arasında farklılık testlerine geçmeden önce her bir işlev bazında madde ortalamalarını büyükten küçüğe sıralamak faydalı olacak, hangi madde ortalamasının İK işlevi içinde ön plana çıktığını görme imkanı yaratacaktır. Tablo 73, İK işlevleri içindeki madde ortalamalarını özetlemektedir.

Tablo 73: Madde Ortalamalarının İK İşlevleri Düzeyinde Sıralaması

İKY Planlama					
	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
o1	204	2,00	5,00	4,1324	,84640
o2	204	1,00	5,00	3,8627	1,01748
Temin					
o6	204	1,00	5,00	4,1127	,94792
o5	204	1,00	5,00	3,7843	,93774
o4	204	1,00	5,00	3,6667	,98093
o3	204	1,00	5,00	3,6569	1,02188
o7	204	1,00	5,00	3,3922	1,14175
Eğitim ve Geliştirme					
o9	204	1,00	5,00	3,8971	,97465
o8	204	1,00	5,00	3,8922	1,09100
o10	204	1,00	5,00	3,8775	,93623
o15	204	1,00	5,00	3,7647	,95903
o11	204	1,00	5,00	3,7549	1,10026
o13	204	1,00	5,00	3,5147	1,00970
o12	204	1,00	5,00	3,4657	1,12026
o14	204	1,00	5,00	3,3333	1,08126
Kariyer Yönetim Sistemi					
o17	204	1,00	5,00	3,7157	,86392
o16	204	1,00	5,00	3,6471	,92738
o18	204	1,00	5,00	3,5882	1,05376
Performans Yönetim Sistemi					
o19	204	1,00	5,00	3,9804	,91491
o20	204	1,00	5,00	3,8529	1,00145
Ücret Yönetimi					
o22	204	2,00	5,00	3,9804	,88201
o21	204	1,00	5,00	3,9216	1,02852

o23	204	1,00	5,00	3,8578	,96968
o24	204	1,00	5,00	3,7990	1,07079
o25	204	1,00	5,00	3,4608	1,11569
Çalışan Sağlığı ve Güvenliği					
o28	204	1,00	5,00	4,1078	1,10446
o27	204	1,00	5,00	4,0294	1,06402
o29	204	1,00	5,00	3,9804	1,04557
o26	204	1,00	5,00	3,6520	1,11922
Çalışma İlişkileri					
o30	204	1,00	5,00	3,8382	1,02111
o31	204	1,00	5,00	3,7549	1,05920
o32	204	1,00	5,00	3,4461	1,15415
İşgücü Devri ve Devamsızlığı					
o33	204	1,00	5,00	3,7157	1,00125
o34	204	1,00	5,00	3,6912	1,05407
o36	204	1,00	5,00	3,5980	1,06220
o35	204	1,00	5,00	3,3725	1,08207

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Her bir İK işlevi düzeyindeki madde ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına yönelik uygulanan Friedman test sonuçları Tablo 74’de yer almaktadır. Test sonucunda p değeri 0,05’den yüksek olan Kariyer Yönetim Sistemi ve Performans Yönetim Sistemi işlevleri haricinde diğer İK işlevlerinin hepsinin madde ortalamalarının kendi içinde anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 74: İK İşlevi Düzeyinde Friedman Test Sonuçları

	İKY Pl.	Temin	Eğt.ve Glş.	KYS	PYS	Ücrt. Ynt.	Çlş.Sağ. Güv.	Çlş.İliş.	İşgücü Dvr.
Sayı	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Chi-Square	4,766	83,005	101,757	2,113	3,571	46,393	42,276	25,256	27,750
df	1	4	7	2	1	4	3	2	3
Asymp. Sig.	,029	,000	,000	,348	,059	,000	,000	,000	,000
a. Friedman Test									

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

Kariyer Yönetim Sistemi’ndeki 3 madde ve Performans Yönetim Sistemindeki 2 madde birbirleri arasında önem derecesine sıralanamamaktadır. Diğer İK işlevleri için önem sıralaması ise, İK İşlevi düzeyinde yürütülen Wilcoxon karşılaştırma testi sonuçlarına bağlı olarak değerlendirilmiştir. Tablo 75’de İK işlevi bazında madde ortalamaları Wilcoxon test sonuçları sunulmuştur.

Tablo 75: İK İşlevleri Düzeyinde Madde Ortalamaları Wilcoxon Test Sonuçları

Madde Krş.	Asymp. Sig. (2-tailed)	Anlamlı Farklılık	Madde Krş.	Asymp. Sig. (2-tailed)	Anlamlı Farklılık	
Temin İşlevi			Eğitim ve Geliştirme			
o4 - o3	-,244 ^b	,807	o9 - o8	-,135 ^b	,893	Yok
o5 - o3	-1,469 ^b	,142	o10 - o8	-,333 ^c	,739	Yok
o6 - o3	-5,179 ^b	,000	o11 - o8	-1,513 ^c	,130	Yok
o7 - o3	-3,001 ^c	,003	o12 - o8	-5,089 ^c	,000	Var
o5 - o4	-1,464 ^b	,143	o13 - o8	-4,928 ^c	,000	Var
o6 - o4	-5,560 ^b	,000	o14 - o8	-5,942 ^c	,000	Var
o7 - o4	-3,146 ^c	,002	o15 - o8	-1,351 ^c	,177	Yok
o6 - o5	-4,825 ^b	,000	o10 - o9	-,349 ^c	,727	Yok
o7 - o5	-4,390 ^c	,000	o11 - o9	-1,704 ^c	,088	Yok
o7 - o6	-7,229 ^c	,000	o12 - o9	-4,953 ^c	,000	Var
İKY planlama			o13 - o9	-4,545 ^c	,000	Var
o2 - o1	-3,695 ^b	,000	o14 - o9	-6,267 ^c	,000	Var
Ücret Yönetimi			o15 - o9	-1,582 ^c	,114	Yok
o22 - o21	-,915 ^b	,360	o11 - o10	-1,430 ^c	,153	Yok
o23 - o21	-,756 ^c	,449	o12 - o10	-5,237 ^c	,000	Var
o24 - o21	-1,647 ^c	,100	o13 - o10	-4,485 ^c	,000	Var
o25 - o21	-4,927 ^c	,000	o14 - o10	-5,817 ^c	,000	Var
o23 - o22	-1,894 ^c	,058	o15 - o10	-1,176 ^c	,240	Yok
o24 - o22	-2,799 ^c	,005	o12 - o11	-3,008 ^c	,003	Var
o25 - o22	-5,901 ^c	,000	o13 - o11	-2,617 ^c	,009	Var
o24 - o23	-,835 ^c	,404	o14 - o11	-4,328 ^c	,000	Var
o25 - o23	-4,554 ^c	,000	o15 - o11	-,034 ^b	,973	Yok
o25 - o24	-4,564 ^c	,000	o13 - o12	-,856 ^b	,392	Yok
Çalışan Sağlığı ve Güvenliği			o14 - o12	-1,292 ^c	,196	Yok
o27 - o26	-5,014 ^b	,000	o15 - o12	-3,120 ^b	,002	Var
o28 - o26	-5,285 ^b	,000	o14 - o13	-2,058 ^c	,040	Var
o29 - o26	-3,791 ^b	,000	o15 - o13	-2,929 ^b	,003	Var
o28 - o27	-1,326 ^b	,185	o15 - o14	-4,990 ^b	,000	Var
o29 - o27	-,874 ^c	,382	İşgücü Devri ve Devamsızlığı			
o29 - o28	-2,460 ^c	,014	o34 - o33	-,371 ^b	,711	Yok
Çalışan İlişkileri			o35 - o33	-4,359 ^b	,000	Var
o31 - o30	-,894 ^b	,371	o36 - o33	-1,612 ^b	,107	Yok
o32 - o30	-4,920 ^b	,000	o35 - o34	-4,158 ^b	,000	Var
o32 - o31	-3,811 ^b	,000	o36 - o34	-1,308 ^b	,191	Yok
			o36 - o35	-3,722 ^c	,000	Var

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

Kaynak: Yazar tarafından SPSS 22 programı bulgu tabloları kullanılarak oluşturulmuştur.

İK işlevleri düzeyinde madde ortalamaları dikkate alınarak uygulanan Friedman ve Wilcoxon testleri neticesinde İKY Planlama işlevindeki iki maddenin (o1 ve o2) birbirinden anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. İki maddeden o1, o2'ye göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğundan “İKY Planlama” işlevi için o1'in birinci öncelikli, o2'nin ikinci öncelikli değerlendirilebileceğini söylemek mümkündür. Temin işlevi içindeki o6'nın diğer beş maddeden anlamlı düzeyde farklılaştığını söylemek mümkündür. Aynı şekilde o3, o4 ve o5 maddeleri de o6 ve o7'den farklılaşmaktadır. Bu bağlamda Temin işlevi için üç düzeyli bir önceliklendirme öngörülmüştür. Eğitim ve Geliştirme işlevinde 8 madde için yapılan testler neticesinde o8,o9,o10,o15 ve o11'in arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Söz konusu maddeler o12,o13 ve o14'ten anlamlı derecede farklılaşmaktadır. o12, o13 ve o14 arasında ise tutarlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu sebeple o8, o9, o10, o11 ve o15 maddelerinin ortak olarak o12,o13 ve o14 maddelerinden ayrıldığı kanaatine varılmıştır. Kariyer Yönetim Sistemi madde ortalamaları için uygulanan Friedman testi ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığına işaret etmektedir. Söz konusu üç maddenin birlikte aynı önem düzeyinde olduğu değerlendirilmiştir. Performans Yönetim Sistemi madde ortalamaları için de benzer bir durum söz konusudur ve o19 ve o20 maddeleri birlikte aynı önem düzeyinde görülmüştür. Ücret Yönetimi işlevi içindeki 5 maddeye yönelik yürütülen karşılıklı test neticesinde o22, o21, o23 ve o24 maddeleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öte yandan dört maddenin de ortalaması o25'den ayrılmaktadır. Bu işlev için iki öncelik sırası tespit edilebilmiştir. Çalışan Sağlığı ve Güvenliği işlevi için ise o28, o27 ve o29 maddeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaz iken her üç madde ortalamasının birlikte o26'dan ayrıldığı belirlenmiştir. Bu durum da ikili önceliklendirme bu işlev için de ifade edilebilir. Çalışma ilişkileri içindeki üç maddenin ikisi (o30 ve o31) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak iki madde o32'den ayrılmaktadır. Bu sebeple ikili önceliklendirme bu işlev için de söz konusudur. Dört maddeli İşgücü Devri ve Devamsızlığı işlevinin o33, o34 ve o36 maddeleri o35'den ortak olarak ayrılmakta ancak aralarında farklılık olduğuna işaret etmemektedir. Bu işlev için de ikili önceliklendirme yargısına varılmıştır. İK işlevlerinin kendi arasında (Tablo 72'de özetlenen), işlev içindeki maddelerin kendi arasında yapılan testler neticesinde kısmi düzeyde bir önceliklendirme yapılabileceği görülmüş ve nihai hale getirilen önceliklendirme Tablo 76'da olduğu şekliyle özetlenmiştir.

Tablo 76: İK Verimlilik Ölçütleri Tablosu

Önceliklendirme		İlişkili İşlev ve Madde
İK İşlevleri Düzeyinde	Madde Düzeyinde	

Birinci	İKY Planlama	
	Birinci	Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı
	İkinci	Yönetici personel sayısının toplam çalışan sayısına oranı
	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği	
	Birinci	Kazaların Yarattığı Vefa ve Yaralanmalar Aylık/Yıllık Kaza sayısı İşten kaynaklanan her tür hastalık sayısı
	İkinci	Kaza sebebiyle kaybedilen iş günlerinin sayısı
	Performans Yönetim Sistemi	
Birinci	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösterenlerin toplam çalışan sayısına oranı Değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulü	
İkinci	Ücret Yönetimi	
	Birinci	Mevcut ücretlerin endüstri ortalamasına oranı Ortalama ücret artışı Parasal ödülleri yeterli bulan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı Çalışan başına sağlık harcamaları
	İkinci	Çalışan başına İK maliyeti
	Temin	
	Birinci	Kaliteli başvuruların (belli bir ortalama üstünde olan) sayısı
	İkinci	Temin kaynağına göre aday sayısı Temin kaynağına göre seçilen aday sayısı (Seçim oranı) İş Duyurularına Talep Oranı
	Üçüncü	İşe alma başına maliyet
	Eğitim ve Geliştirme	
	Birinci	Toplam eğitilen kişi sayısı Eğitime katılan ve katılmayanların karşılaştırması Belli bir eğitimi alan kişilerin oranı Yabancı dil bilen elemanların sayısı Yeni çalışanların oryantasyonu için gerekli olan zaman
	İkinci	Toplam eğitim sürelerinin çalışan sayısına oranı Her yıl için eğitim verilen gün ve program sayısı Kişi Başı Eğitim Maliyeti
	Çalışma İlişkileri	
	Birinci	Önerilerin uygulamaya geçiş oranı Yıllık istifa sayısının toplam çalışan sayısına oranı
	İkinci	Hizmet süresinin toplam çalışan sayısına oranı
	Kariyer Yönetim Sistemi	
	Birinci	Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı Terfi Edebilecek Çalışan Sayısının toplam çalışan sayısına oranı Yöneticilik eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı
	İşgücü Devri ve Devamsızlığı	
	Birinci	İş kategorileri ve iş performansına göre devamsızlık oranı Erken İşgücü Devri oranı İşgücü devrinin maliyeti
İkinci	Kişi Başına Devamsızlık Maliyeti	

Kaynak: Yazar tarafından analiz sonuçlarına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Güvenilirlik Analizi Sonucu

Uzman görüşü ile şekillenen 36 maddenin askeri bağlamda İK verimliliğini ölçüp ölçmeyeceğinin değerlendirilmesi güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Test sonucunda elde edilen 0,945 Cronbach alpha değerinin eşik değer olan 0,7 üzerinde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda 36 ölçütlü modelin güvenilir (içsel tutarlılığa sahip) olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 77: İK Verimlilik Ölçütleri Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Md.Sayısı
,945	36

Özetle, Araştırma-3 kapsamında ilk safhada icra edilen analizlerde, yazından istifade ile oluşturulan 137 maddeli İK verimlilik ölçütleri envanteri yazar tarafından görünüş geçerliliğine tabi tutulmuş ve nihayetinde askeri bağlama uygun olduğu değerlendirilen 112 maddeli envanter haline dönüştürülmüştür. 20 İK uzmanı personelin katılımıyla uygulanan içerik geçerliliği analizi sonucunda 112 maddelik envanterin 36'sının askeri bağlamda ölçüm için anlamlı olabileceği kanaatine varılmıştır. İkinci safhada 36 maddeli ölçüt seti, İK alanında proje yöneticisi, eğitici/gözlemci, ilk-orta ve üst düzey yöneticilerin arasında bulunduğu katılımcı kitlesine uygulanarak maddelerin önem ve öncelik sıralaması belirlenmeye çalışılmıştır. Önem ve öncelik sıralamalarının belirlenmesinde Friedman ve Wilcoxon testlerinden istifade edilmiştir. Bütünün tamamı dikkate alınarak ortalamalar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti Friedman, karşılıklı madde ve işlevlerin testi ise Wilcoxon testi ile yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, temel İK işlevleri ve bunlarla ilişkili 36 maddenin kısmi olarak sıralanabileceğine ilişkin kanıtlar sunmaktadır. İK işlevleri düzeyinde "İKY Planlama, Çalışan Sağlık ve Güvenliği ve Performans Yönetim Sistemi" işlevlerinin diğerlerine nazaran öncelikli olduğu bulgulanmıştır. İK işlevleri düzeyindeki maddeler bazında tekrarlanan testler, her bir İK işlevinin 1-3 arasında öncelik gruplarına ayrılabilmesine işaret etmektedir. İcra edilen güvenilirlik testi 36 maddenin aynı anda İK verimliliğini ölçmede içsel olarak tutarlı olduğuna ilişkin kanıt sunmaktadır. Görünüş ve içerik geçerliliği yazar ve İK uzmanı personel tarafından, güvenilirlik testi SPSS 22 programı Güvenilirlik Analizi modülü kullanılarak yapılan analiz neticesinde 36 maddenin İK Verimliliğini ölçmede kullanılabileceği kanaatine varılmıştır.

BÖLÜM 4

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Askeri bağlamda İKY Ölçme ve Değerlendirme Modeli geliştirilmesine yönelik yapılan bu tez çalışması, ayrı araştırma soruları ile birbirinin devamı niteliğinde üç aşamada yürütülmüştür. Becker vd.(2001) tarafından önerilen ölçüm modeli geliştirme safhaları esas alınarak yürütülen çalışma hem nitel hem de nicel analiz yöntem/tekniklerini içinde barındırmaktadır. Gürbüz ve Şahin (2014) çeşitli ölçme araçlarını seçmede ve ölçümler geliştirmede keşfedici örnek olay araştırmasının analiz yöntemi olarak kullanılabileceğini ifade etmektedir. Dengeli Ölçüm Kartı geliştirmek amacıyla eğitim, sağlık, kamu, turizm vb. alanlarda yürütülen benzer içerikli ulusal (Gencer ve Çetin, 2011; Kuğu ve Kırlı, 2013; Uygur, 2011) ve uluslararası (Ahn, 2001; Karathanos ve Karathanos, 2005; Zelman vd., 2003; Farneti ve Guthrie, 2008; Papalexandris vd., 2004; Chew ve Horwitz, 2004) çalışmalarda da örnek olay araştırma yönteminden istifade edildiği görülmüştür. Bütüncül olarak Keşfedici Örnek Olay Analizi olarak adlandırılan temel analiz yöntemi, araştırma sorularının hedefine bağlı olarak her bir araştırma düzeyinde farklı nitel ve nicel analiz yöntem/teknikleri ile uygulanmaya çalışılmıştır.

Becker vd. (2001), örgütsel bağlamda İK ölçme modeli geliştirmede “Starteji Haritası”nı temel araç olarak ifade etmektedir. Önceki araştırmacılardan farklı olarak önerdikleri model örgütte değer yaratan İK uygulamalarını tespit etmeyi ve ölçmede bu uygulamaları esas almayı içermektedir. Model klasik ölçme yaklaşımlarında olduğu gibi verimlilik ölçütlerinin de değerlendirilmesini gerektirse de, değer yaratan İK uygulamaları ölçüm modelinin altyapısı olarak ifade edilmektedir. Önerilen model gereği değer yaratan İK uygulamalarının tespiti örgütsel misyon, hedef ve amaçlara hizmet eden İK sonuçlarının tespiti ile mümkündür. Bu maksatla ilk çalışmada “Askeri bağlamda strateji haritası nasıl oluşturulmalıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Üç alt safhada yürütülen çalışmada “Doküman Analiz Tekniği” uygulanmış ve askeri bağlam politika dokümanları ve mevzuat incelenmiştir. Bowen (2009) ve Bailey

(1982) tarafından önerilen beş aşamalı (Dokümanların temini, kontrolü, anlaşılması, analizi, kullanılması) teknik, askeri bağlam misyon, vizyon ve hedeflerinin tanımlandığı üst mevzuat (Kanun, Yönetmelik) ile hedeflerin faaliyet ve süreçlere dönüştürüldüğü alt mevzuat (Yönerge, Konsept ve Doktrin) ve konuyla ilişkili diğer yayınlara uygulanmıştır. Araştırmanın amacına bağlı olarak “içerik” temel analiz birimi olarak seçilmiş ve 33 üst mevzuat içerik açısından incelenmiştir. Elektronik sorgulama uygulanarak yapılan doküman analizinde misyon, vizyon, hedef ve görevlere yönelik ilişkili ifadeler aranmış ve tespit edilen hususlar kullanılarak Şekil-6’da sunulan “Askeri Bağlam Strateji Haritası”na ulaşılmıştır. İncelenen dokümanlarda askeri bağlam misyon ve vizyonuna esas teşkil eden üç ana hedefin dört İK hedef ile desteklendiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda askeri bağlamda örgütsel misyon ve hedeflere ulaşmayı sağlayıcı ve kolaylaştırıcı dört İK sonucu şunlardır:

- Nicelik yerine niteliği kuvvet çarpanı haline getirmek,
- İnsan faktörü yoğun bir kuvvet yapısından, teknoloji ağırlıklı bir kuvvet yapısına kademeli olarak geçmek,
- Sayıca küçülerek fonksiyonel olarak güçlenmek,
- İyi seçilmiş, iyi eğitilmiş, uygun istihdam edilmiş, moral ve motivasyonu yüksek bir insangücü yapısı oluşturmak.

Askeri bağlam İK uygulamalarının neler olduğu ve bunların hedeflenen İK sonuçlarına ne düzeyde katkı sağladığının tespiti ikinci araştırma dahilinde incelenmiştir. Bu maksatla “Askeri bağlamda, Değer Yaratan İKY uygulamaları nelerdir?” sorusuna Araştırma-2 kapsamında yanıt aranmıştır. Keşfedici nitelikteki bu çalışmada Gürbüz ve Şahin (2014) tarafından önerilen ölçek geliştirme metodolojisi esas alınarak üç aşamalı (soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması, ölçeğin değerlendirilmesi) bir süreç yürütülmüş ve hem nitel hem de nicel analiz tekniklerinden istifade edilmiştir. İlk aşamada doküman analiz tekniği ikinci defa ancak bu sefer İK ilişkili mevzuat içerisinde yer alan uygulamaların tespiti için İK işlev ve uygulamalarını içinde barındıran 35 ana ve alt mevzuata uygulanmıştır. Analiz birimi olarak “Kelime” düzeyinde yürütülen doküman analizi çalışmalarında; insangücü planlama, personel temini, sicil değerlendirme, personel seçimi, özlük, emeklilik, istifa, ücret, maaş, tazminat, mesleki gelişim, istihdam, askeri ihtisas, yurtdışı görevlendirme, ödül, emniyet ve kaza önleme, mülakat, atama ve sınıflandırma anahtar kelimeleri elektronik sorgulama ile taranmış, tespit edilen ilişkili ifadeler not alınmış ve analiz sonucunda EK-A’da sunulan “Değer Yaratan İK Uygulamaları” envanterine ulaşılmıştır. İkinci aşamada 75 maddeli envanter 11 İK uzmanı personelin katkılarıyla görünüm ve içerik geçerliliğine tabi tutulmuş ve rafine hale getirilerek

53 maddeli anket formu haline dönüştürülmüştür. Ölçeğin değerlendirilmesi olarak adlandırılan üçüncü aşamada, ilk araştırmada belirlenen askeri bağlam İK sonuçlarını hangi uygulamaların daha ziyade desteklediğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Maksada uygun olarak dizayn edilen anket formu farklı düzeylerdeki 350 İK çalışanına uygulanmış ve 246 kişiden alınan yanıtlar bir keşfedici faktör analizi tekniği olan temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. İdeal boyutlandırmaya ulaşmak için takip eden analizler neticesinde 41 maddenin 9 boyutta toplandığı sonucuna varılmıştır. Güvenirlilik analizleri ile de test edilen 9 boyut, stratejik İKY’de sıklıkla telafuz edilen yatay uyumu destekleyen birbiri ile ilişkili maddeleri içinde barındırması sebebiyle yazar tarafından şu başlıklarda toplanmıştır:

- Atama ve değerlendirmede adalet,
- Eğitim-istihdam ilişkisi,
- Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu,
- Yabancı Dil yetkinliğinin kazanılması ve muhafazası,
- Örgütsel aidiyetin ödüllendirme uygulamaları ile desteklenmesi,
- İK Uygulamalarının Planlaması,
- Dengeli ve Çok Boyutlu Sosyal Politikalar,
- Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi

Yukarıdaki başlıklar uygulamacılara kolaylık sağlaması maksadıyla ilave olarak fark analizlerine tabi tutulmuş ve 6 öncelik boyutu içinde sıralanmıştır.

Araştırma-1 ve Araştırma-2 sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, bu aşamaya kadar örgütsel hedefler ile tutarlı, İK sonuçlarını destekleyen ve bir diğer ifadeyle değer yaratan İK uygulamalarının boyut düzeyinde belirlendiğini söylemek mümkündür. Ancak Becker vd. (2001), önerdikleri İK ölçme modelinde, değer yaratan İK uygulamalarının yanı sıra İK ölçme ve değerlendirmede klasik dönemden kalan verimlilik ölçümlerinin de aynı yapı içinde düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sebeple Araştırma-3 “Askeri bağlamda, İK verimlilik/etkinlik ölçütleri nelerdir?” sorusuna yanıt aramıştır. Bu bağlamda, kuramsal çerçeve bölümünde de tartışılan ve bugüne kadar farklı kaynaklarda önerilen verimlilik ölçütleri bir araya getirilmiş ve oluşturulan envanter üzerinde analiz çalışmaları yürütülmüştür. Ölçütlerin tespiti ve önceliklendirmesi aşamalarını içinde barındıran Araştırma-3’de nicel araştırma tekniklerinden betimleyici ve fark analizleri kullanılmıştır. Başlangıçta yazından istifade ile temel İK işlevleri bazında tespit edilen 137 ölçüt yazar tarafından görünüş geçerliliğine tabi tutulmuş ve 112 maddeye indirgenmiştir. 20 İK uzmanı ile telefon/e-posta vasıtasıyla yapılan

görüşme neticesinde hesaplanan KGO (Kapsam Geçerlilik Oranı)'ları dikkate alınarak bu miktar 36 olarak nihai hale getirilmiştir. Rafine hale getirilen 9 İK işlevi ile ilişkili 36 madde 350 İK çalışanına anket vasıtasıyla yöneltilmiş ve katılımcılardan önem düzeylerini belirtmeleri talep edilmiştir. 350 katılımcının 204'ünden alınan sonuçların fark analizlerine tabi tutulması ile elde edilen sonuçlar Tablo-76'da sunulduğu şekliyle kısmi olarak önceliklendirilebilmiştir. Güvenilirlik test sonucu 36 maddenin İK verimliliğini ölçmede tutarlı olduğuna işaret etmektedir.

Tez çalışmasının tamamında elde edilen sonuçlar iki bileşenli ölçme ve değerlendirme modeline işaret etmektedir. 9 boyut 41 maddeden oluşan "Değer Yaratan İK Uygulamaları" bileşeni ile 9 İK işlevi düzeyinde tespit edilen 36 "İK verimlilik" ölçütlü ikinci bileşen, askeri bağlam İK ölçme ve değerlendirmesinde birlikte kullanılabilir. Elde edilen sonuçlar kullanılarak oluşturulan ölçme model Şekil 7'de sunulmuştur.

ASKERİ BAĞLAMDA İK ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

MODELİ

ÖNCELİK	DEĞER YARATAN İK UYGULAMALARI (9 Boyut 41 Md.)	ÖNCELİK	İK VERİMLİLİK ÖLÇÜTLERİ (9 Boyut 36 Md.)
1	Atama ve değerlendirmede adalet (5 Madde)	1	İK Y Planlama (2 Madde)
2	Eğitim-istihdam ilişkisi (5 Madde)		Çalışan Sağlığı ve Güvenliği (4 Madde)
	Kariyer Gelişimi-Terfi Uyumluluğu (2 Madde)		Performans Yönetim Sistemi (2 Madde)
3	Yabancı Dil yetkinliğinin kazanılması ve muhafazası (4 Madde)	2	Ücret Yönetimi (5 Madde)
	Örgütsel aidiyetin ödüllendirme uygulamaları ile desteklenmesi (4 Madde)		Temin (5 Madde)
	İK Uygulamalarının Planlaması (6 Madde)		Eğitim ve Geliştirme (8 Madde)
4	Dengeli ve Çok Boyutlu Sosyal Politikalar (5 Madde)		Çalışma İlişkileri (3 Madde)
5	Esnek ve Uyumlu Terfi Sistemi (3 Madde)		Kariyer Yönetim Sistemi (3 Madde)
6	Bilimsel Esaslı Temin (7 Madde)		İşgücü Devri ve Devamsızlığı (4 Madde)

Şekil 7: Askeri Bağlamda İK Ölçme ve Değerlendirme Modeli

4.2. UYGULAMACILARA VE YAZINA KATKISI VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın özellikle uygulamacılar açısından faydalı sonuçlar sunduğu değerlendirilmektedir. Askeri bağlamda İK birimlerinde çalışan personelin önerilen model çerçevesinde İK ölçümleri yapabileceği ve elde edilen sonuçlardan örgütün sonrasında takip edeceği İK politikalarına yönelik sonuçlar çıkarabileceği öngörülmektedir.

Modelin “Değer yaratan İK Uygulamaları” kısmı ifade bazında iken, “İK verimlilik” kısmı ise ölçüt bazındadır. Bu sebeple İK ölçme ve değerlendirme faaliyetini yürütecek uygulamacılar için modelin mevcut hali kısmi çözüm sunmaktadır. “Değer yaratan İK uygulamaları”nın hangi ölçütlerle yönetilebileceğinin tespiti uygulamacılar tarafından örgütsel ihtiyaçlar dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu maksatla 9 boyut içinde yer alan 41 madde referans niteliğindedir ve arzu edildiğinde her biri için bir ya da birden fazla ölçüt belirlenerek model kurumsal ihtiyaçlara daha uygun hale getirilebilir. Öte yandan verimlilik ölçütlerinin doğrudan örgütsel düzeyde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Modelin her iki bileşeni içinde birbirine yakın ya da ilişkili olabilecek İK uygulamaları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Daha fazla detaya inildiğinde madde bazında da benzerliklerin olabileceği görülmektedir. Modelin her iki bileşeni de İK ölçümünü farklı bakış açıları ile ele almaktadır. “Değer yaratan İK uygulamaları” Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi gibi yakın zamanda önem kazanmış disiplinin etkilerini barındırırken, “İK Verimlilik” ölçütleri yönetimde klasik yaklaşımın etkisini yansıtmaktadır. Dolayısıyla madde bazındaki kısmi benzerliklerin birlikte ya da ortakmış gibi düşünülmesi, birleştirilerek uygulanmaya çalışılması sonuçlarda da muhtemel hatalara yol açabilecektir. Model bileşenlerinin birbirlerine göre ağırlıkları ve her bir bileşene ilişkin ölçüm sonuçlarının ortak olarak nasıl değerlendirilebileceği örgütsel hedef ve önceliklere göre değişiklik gösterebilecektir. Ayrıca yönetim kademelerinin klasik ve modern yönetim yaklaşımlarına bakış açıları da kanaatimce burada etkili olabilecektir. Uygulamacıların modelin her iki bileşenine ilişkin ölçümleri periyodik olarak yürütmeleri ve sonuçları dönemsel karşılaştırmaları uygun olacaktır. Böylelikle örgütsel İKY'nin takip ve kontrol süreci stratejik yönetim kademelerinin dönemsel önceliklerinden etkilenmeyecek ve tutarlı bir ölçüm süreci işleyecektir. Bu yönde bir çaba aynı zamanda araştırmanın geçerliliğine de olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Yakın zamanda sosyal bilim araştırmalarında boylamsal (longitudinal) ölçümler anlık (cross-sectional) ölçümlere göre daha fazla tercih edilir olmuştur. Boylamsal ölçüm sonuçlarının anlık

ölçüm sonuçlarına göre daha tutarlı ve isabetli olduğu görüşü hemen tüm akademisyenlerce kabul görmektedir. Önerilen modelin tekrar eden dönemlerde ölçümü ve ölçüm sonuçlarının boylamsal analizi bu sebeple önem taşımaktadır. Uygulamacılar tarafından yürütülecek boylamsal çalışmalar, İKY'nin örgütsel hedeflere ne derece katkı sağladığının tespitinin yanı sıra, İK uygulamalarındaki eksikliklerin, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarındaki değişimin belirlenmesine imkan sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu durum aynı zamanda ölçüm sonuçları ile yönetime de imkan sağlayabilecek, örgütsel açıdan zamanla değişen İK ihtiyaçları yeni düzenlemelerle güncellenebilecektir. İK ölçme ve değerlendirme bu açıdan hem çıktı hem de yeni süreçler için girdi özelliği taşımaktadır. Örgütsel performans ölçümüne yönelik Kaplan ve Norton (1995)'un çalışmasında da ölçme sonuçlarının benzer şekilde kullanımı önerilmektedir.

Araştırma modelinin tanımlanmasında genelden özele dört ana yazından istifade edilmiştir. Bunlar İKY İşlevleri, Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirme, İKY-Örgütsel Performans Arasındaki İlişki ve İKY Performansının Ölçümü ile ilgili öncesinde yürütülen araştırmaları içermektedir. Yazında klasik yaklaşımları içinde barındıran “İKY Performansının Ölçümü” araştırmalarına geniş yer verildiği, ancak modern yaklaşımların arzu edilen düzeyde yazına yansımadağı görülmüştür. Yaklaşık 15 yılı geçkin bir süredir farklı akademisyenlerce çalışılmış olmasına rağmen sayıca az oluşu ve özellikle uygulamaya dönük model önerilerinin hemen hiç yer almaması şaşırtıcıdır. Bu çalışmanın yürütülmesinde özellikle benzer nitelikli fakat farklı bağlamlarda yapılmış çalışmalardan bu sebeple istifade edilememiştir. Bu durum, yalnızca yazın için bir tahdit olmakla kalmamış aynı zamanda araştırma sonuçlarının farklı bağlamlar ile kıyaslanmasını da engellemiştir. Bu ve benzeri çalışmalar ile önümüzdeki dönemde İKY'nin örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasındaki katkısının daha fazla anlaşılacağı ve farklı bağlamlarda ilave çalışmalar ile zenginlik kazanacağı değerlendirilmektedir.

İlave olarak, kültürlerarası mevcut farklılıklar (Aycan, 2005) göz önüne alındığında, farklı kültürlerdeki askeri bağlamlarda sonuçların farklılaşabileceği değerlendirilmektedir. Benzer çalışmaların farklı kültür bağlamlarında da çoğlatılmasının meta analizler ile karşılaştırma yapılmasına imkan vereceği düşünülmektedir.

Askeri bağlam dışında halihazırda üzerinde çalışılması ve modellenmesi gereken farklı bağlamların bulunduğu inanılmaktadır. Farklı bağlamlarda yürütülecek benzer nitelikli çalışmalar alanda bilgi birikimini artırabilecek ve karşılıklı değerlendirme yapılarak daha etkin ölçme modelleri geliştirilmesine de imkan verecektir. Dolayısıyla yazında hala önemli düzeyde

boşluk bulunan İK ölçme ve değerlendirme modeli geliştirme çabalarına farklı bağlamlarda ilave çalışmalar ile katkı sağlanması önerilmektedir.

Öte yandan askeri bağlamda yürütülen bu çalışmanın müteakip dönemde uygulama sonuçları ve değişen yönetim yaklaşımları ile birlikte değerlendirilmesi ve güncellenmesi de araştırmacılar tarafından düşünülmelidir. Zira bilgi çağı her alanda olduğu gibi yönetim yaklaşımlarında da sürekli değişimleri beraberinde getirmekte ve bu durum alt düzeydeki tüm disiplinlerde öncesinde yapılan çalışmaların yeni bakış açısı ile yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışmanın kısıtları genel olarak evren ve örneklem, veri ve veri toplama araçları, geçerlilik başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın evren ve örnekleme, maksat ve amaca uygun olarak her bir araştırma için farklılaşmaktadır. Doküman analizi tekniğinin kullanıldığı kısımlarda evren konuyla ilgili mevcut mevzuat ve yayınlardan oluşmaktadır ve bu kısımlarda analize evrenin önemli bir kısmı alınmıştır. Ancak konuyla ilişkili alt mevzuatın tamamı gizlilik gerekçesi ile incelemeye alınamadığından, tamamına ulaşılamamıştır. Bu durum da çalışma için bir tahdit oluşturmuştur.

İK Uzmanları ile mülakatta, değer yaratan ve verimlilik temelli ölçütlerin oluşturulmasında evren İK çalışanları olarak seçilmiştir. Yakın geçmişte ve mevcut zamanda İK birimlerinde çalışmış kişi sayısı bilinmemektedir. Bu sebeple tarama, fark ve faktör analizlerinin icra edildiği Araştırma-2 ve Araştırma-3'ün evren hacminin sağlıklı tespitinde sıkıntı yaşanmıştır. Evren hacminin kesin sınırlarla tespit edilememiş olması örneklem büyüklüğünün de ne derece isabetli seçildiğine ilişkin tereddütler yaratmaktadır. İlave olarak bu kişilerin ne kadar süre ile çalıştığı ve bilgi birikimsel altyapısına ilişkin de elde yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bu bilgi eksikliğinin sistematik olmayan hata ile sonuçlanmış olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma örnekleminin tespitinde olasılıklı olmayan kolayda örneklem yönteminden istifade edilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2014) çalışmasında bu tür örneklem tekniğinin araştırma evrenini temsil kabiliyetinin sınırlı olduğunu ve sistematik örneklem hatasına açık olduğunu belirtmektedir. Olasılıklı örneklem tekniklerinin bu ve benzeri araştırmalarda kullanılması tavsiye edilmektedir. Aynı zamanda Araştırma-3 kapsamında icra edilen analizde %95 güven düzeyi için önerilen örneklem seviyesine (250) yeterince ulaşılamamıştır. Bu araştırma için örneklem seviyesi eksik, hatalı ve yanlış kodlamaların elenmesiyle 204 olarak gerçekleşmiştir.

Bu durumun bir takım sistematik hataları beraberinde getirmiş olabileceği düşünülmektedir. Önümüzdeki dönemlerde icra edilecek araştırmalarda anket toplama süresi ve tekrar eden çağrı sayısının artırılması ile bu sorunun giderilebileceği değerlendirilmektedir. Ancak bu durumun da araştırmacıyı zaman bakımından ilave bir kısıt ile karşı karşıya bırakacağı unutulmamalıdır.

Araştırma-2 ve Araştırma-3 kapsamında sadece doküman analizi ve yazında tespit edilen ölçütler İK uzmanlarının değerlendirmesine sunulmuştur. İK uzmanlarından askeri bağlama yönelik ilave ölçüt önerisi alınmamıştır. Bu durum muhtemel ilave ölçütlerin değerlendirme dışı kalmasına sebep olmuştur. Aynı ya da farklı bağlamlarda yapılacak benzer çalışmalarda İK uzmanlarından ilave ölçüt önerilerinin alınması ve bunların müteakip anket çalışmasında girdi olarak kullanılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu tür bir yaklaşım mevcut ölçüt envanterlerinin zenginleşmesine de katkı sağlayacaktır.

Araştırma-2 ve 3 kapsamında İK çalışanlarının belirlenen ölçütlere ilişkin değerlendirmeleri likert tipi ölçek istifade edilerek toplanmıştır. Anket sonuçları toplanan verinin parametrik olmadığını gösterdiğinden fark testleri parametrik olmayan veri testleri kullanılarak icra edilmiştir. Parametrik olmayan veri için karşılaştırma test imkanı mevcut paket programlar için de sınırlıdır. Ölçüt önem derecelerinin değerlendirilmesinde kullanılan Wilcoxon testi, yazında genelde değişen koşullar altındaki değişim ortalamaları arasındaki farklılığı analiz için önerilmektedir. Katılımcıların madde/ölçütlere yönelik değerlendirmeleri aynı kapsamlı farklı koşullar olarak değerlendirilmiş ve bu sebeple analizde kullanılmıştır. Parametrik olmayan veri için madde ortalamaları arasında karşılaştırmalı analize imkan veren testler geliştirilmeye başlanmış ancak paket programlarda yeterince yaygınlık kazanmamıştır. Söz konusu testlerin SPSS gibi paket programlarda kullanılmaya başlanması ile söz konusu testlerin yenilebileceği ve böylelikle daha kuvvetli ve anlamlı sonuçlar elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın geçerliliği, bir diğer deyişle ölçmede isabetliliği yazar tarafından yürütölen görünüş, askeri bağlam İK uzmanlarının katılımıyla uygulanan içerik geçerliliği ve Araştırma-2 kapsamında kısmen yapı geçerliliği ile test edilmiştir. Ancak yazın ölçüte dayalı ve birleşim geçerliliği gibi ilave yöntemlerin kullanılmasını da önermektedir (Gürbüz ve şahin,2014). Örneğin ölçüte dayalı geçerlilik, ölçüm aracının uygulama sonuçlarının farklı alanlardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmasını gerektirmektedir. Müteakip dönemde modelin askeri bağlamda kullanılması ile elde edilecek sonuçların geliştirilecek farklı ölçüm araç sonuçları ile mukayese edilebileceği ve böylelikle geçerlilik sınamasının yenilenebileceği değerlendirilmektedir.

4.4. SONUÇ

Modern yönetimde stratejik yönetim ve SİKY gibi kavramların ivme kazanması ile İK ölçme ve değerlendirme çabalarının da klasik dönemden farklılaştığını söylemek mümkündür. Esasen 1960'lı yıllarda verimlilik/etkinlik/etkililik felsefesi ile başlayan İK ölçme ve değerlendirme çabaları (Phillips, 1996) stratejik yönetim yaklaşımının yaygınlaşması ile daha ziyade örgütsel hedef ve vizyonu destekleyici nitelik kazanmış, ölçmede katma değer yaratan uygulama ve sistemlerin değerlendirilmesi ön plana çıkmıştır.

İK ölçme ve değerlendirmede klasik dönemde önerilen yöntemler hala konuya ilişkin yapılan çalışmaların çoğunluğunu oluşturmaktadır. İK ölçme ve değerlendirmede stratejik yaklaşım, örgütün misyon, vizyon ve hedeflerinden başlanarak arzulanan İK sonuçlarının ve İK sisteminin bütüncül olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. SİKY temelinde bu özellikleri içinde barındıran kapsamlı bir yöntem geliştirilmesi zor ve meşakkatlidir. Yakın zamanda önerilen İK ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin farklı bağlamlarda uygulanması bu sebeple her zaman mümkün olmamış, dolayısıyla yazında ölçme ve değerlendirme modeli sayısı çok sınırlı kalmıştır. Temel alınacak analiz düzeyinin de (İK işlevleri, İK uygulamaları, İK sistemi çalışanlar, vb.) fazla olması ölçme ve değerlendirme modeli geliştirilmesine yönelik çabaların sınırlı sayıda kalmasının bir diğer sebebi olarak değerlendirilmektedir. Bu tez çalışması yazındaki bu boşluğu doldurmayı amaçlamıştır.

Yazında hiç tartışılmamış bir husus olan askeri bağlamda İK ölçme ve değerlendirme modeli oluşturulması bu tez çalışmasının ana maksadıdır. Bu maksada yönelik yazından istifade ile oluşturulan kavramsal model (Şekil 6) üç araştırma sorusu olarak dizayn edilmiş, işletimselleştirilerek analiz edilmiş ve analiz sonuçları Şekil 7'de özetlenmiştir. Önümüzdeki dönemde söz konusu modelin askeri bağlamda kullanılabileceği değerlendirilmektedir. Farklı bağlamlarda benzer içerikli çalışmaların yapılması konunun akademik alanda zenginleşmesine de katkı sağlayacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR VE REFERANSLAR

ABD Kara Kuvvetleri Komutanlığı web sitesi:
https://www.army.mil/e2/rv5_downloads/info/references/the_army_vision.pdf (En son erişildiği tarih: 01 Nisan 2018).

Acquaah, M. (2004). *Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resource Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor*. Review of Human Factor Studies, 10(1):128.

Ahn, H. (2001). *Applying the balanced scorecard concept: an experience report*. Long range planning, 34(4), 441-461.

Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M. ve Masa'deh, R. (2012). *Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 51, 44-64.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Amaratunga, D. ve Baldry, D. (2002). *Moving from Performance Measurement to Performance Management*, Facilities, 20(5/6): 217-223.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Kogan Page Ltd. London. s.38-40

Arthur Andersen (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.

- Aycan, Z. (2005). *The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices*. International Journal of Human Resource Management. 16(7): 1083-1119
- Aycan, Z. (2006). *Human Resource Management in Turkey*. Budhwar, P.S. ve Mellahi, K. (ed.). Managing Human Resources in the Middle East. 160-179.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). *Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison*. Applied Psychology: An International Review, 49, 192-221.
- Bailey, K.D. (1982). *Methods of social research (2nd ed.)*. New York: The Free Press.
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Developer: İstanbul. pp.49-52
- Beatty, R. W., Huselid, M. A. ve Schneier, C. E. (2003). *New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*. Organizational Dynamics, 32(2), 107-121.
- Becker, B. E., ve Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. İçinde Research in personnel and human resource management.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. ve Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Benligiray, S. (2009). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 4(1):167-197.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara Yayıncılık
- Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*. Qualitative research journal, 9(2), 27-40.
- Boyne, G. Jenkins, G. ve Poole, M. (1999). *Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison*. Public Administration. 77(2):407-420.

- Boyne, G. (2002). *Public and Private Management: What's the Difference?*. Journal of Management Studies. 39(1):97-122
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Boudreau, W.J. ve Ramstad, P.M. (1997). *Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History*. Human Resource Management. 36(3):343.
- Breagh, J.A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*, Boston: Kent Publishing, 1992, pp.341
- Brewster, C. (1999). *SHRM: The Value of Different Paradigms*. Management International Review. 39(3):45-64.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage.
- Brummet, R. L., Flamholtz, E. G. ve Pyle, W. C. (1968). *Human Resource measurement-A challenge for accountants*. Accounting Review, 217-224.
- Bucknall, H., ve Wei, Z. (2006). *Magic numbers for human resource management: Basic measures to achieve better results*. John Wiley & Sons.
- Caforio, G. (2006). *Handbook of the Sociology of the Military (S, Genç, Çev.)*. Ankara. Nobel Yayınevi
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem Akademi: Ankara.
- Cardy, R.L. ve Dobbins, G.H. (1994). *Performance Appraisal: A Consideration of Alternative Perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Carton, R.B., ve Hofer, C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance*, USA: Edward Elgar Publishing Inc., s.3-6.
- Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4th Ed.*, McGraw-Hill, s.157
- Cascio, W. F. ve Boudreau, J. W. (2008). *Investing in people: The financial impact of human resource initiatives*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall .

- Ceran, Y. (2007). *Muhasebede Eskinin Yenisi Bir Kavram: İnsan Kaynakları Muhasebesi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 18:189
- Chenhall, R.H. ve Langfield-Smith, K. (2007). *Multiple Perspectives of Performance Measures*. European Management Journal. 25(4):274.
- Chew, I. K. ve Horwitz, F. M. (2004). *Human resource management strategies in practice: Case-study findings in multinational firms*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 42(1), 32-56.
- Cunningham, J.B. ve Kempling ,J. (2008) *Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorecard in Public Service Organizations*. Public Personnel Management, 40(3): 193-213.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, s.7-8.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Delery, J.E. ve Doty,H.D. (1996). *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance*. Academy of Management Journal. 39(4): 802-835.
- Delaney, J. T ve Huselid, M. A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management journal, 39(4), 949-969.
- Department of Defence (2005). The Army Strategic Planning Guidance 2006-2023. <https://www.hsdl.org/?view&did=443218> (En son ulaşıldığı tarih: 01 Nisan 2018)
- Dessler, G. (2011). *Human resource management*. Pearson Education Inc., Upper Saddle River: NJ, s.120
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications (Vol. 26)*. Sage publications.
- DeCenzo, D.A. ve Robbins, S.P. (1999). *Human Resource Management, 6th Ed.*, New York, John Wiley and Sons Inc.

- Donaldson, L. (1999). *The Normal Science of Structural Contingency Theory*. Studying Organizations: Theory and Method. 51-70.
- Dubois, D. ve Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Oxford, UK: Davis-Black.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2011). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. Baskı, Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Eisenhardt, K. (1988). *Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation*. The Academy of Management Journal. 35:488-511
- Ercek, M. (2006). *HRMization in Turkey: Expanding the Rhetoric-Reality Debate in Space and Time*. International Journal of Human Resource Management. 17(4):648-672.
- Farneti, F. ve Guthrie, J. (2008). *Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices. A research note*. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 12(1), 4-13.
- Fitz-Enz, J. (1995). *How to Measure Human Resource Management, 2nd Ed.*: McGraw-Hill, s.45
- Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of human performance: Measuring the economic value of employee performance*. New York : AMACOM .
- Fitz-Enz, J., ve John Mattox, I. I. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.
- Forster , N. (1994). *The analysis of company documentation*. C.Cassell and G. Symon (Eds.) *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage.
- Gencer, C. ve Çetin, T. (2011). *Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Savunma Bilimleri Dergisi, 10(2), 105-121.
- Ghalayini, A.M., ve Noble, J.S. (1996). *The Changing Basis of Performance Measurement*. International Journal of Operations and Production Management. 19(2):221.
- Gallo, J. ve Thompson, P. R. (2000). *Goals, measures, and beyond: In search of accountability in federal HRM*. Public Personnel Management, 29(2), 237-248.

Genelkurmay Başkanlığı web sitesi: <http://www.tsk.tr> (En son ulaşıldığı tarih:01.04.2018)

Gözlü, S. (1996), “Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, Ankara, ss. 43-50. *İçinde Sezer, Özcan (2008), “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 2008, ss. 147–171.*

Greer, C. R. (2003). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Pub. Boston, MA, s.671.

Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W. ve MacCurtain, S. (2009). *High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes*. The International Journal of Human Resource Management,, 20(1), 112-125.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2013). *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınevi. pp:526-527

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2013). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar*. İktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi, 15(1), 63-97.

Gürbüz, S. ve Mert, I. S. (2011). *Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey*. The International Journal of Human Resource Management, 22(8), 1803-1822.

Farneti, F. ve Guthrie, J. (2008). *Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices. A research note*. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 12(1), 4-13.

Geringer, M.J., Frayne, C.A. ve Milliman, J.F. (2002). *In Search of Best Practices in International Human Resource Management: Research Design and Methodology*. Human Resource Management, 41(1):5-30.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*.5 (3): 207-219. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

- Hofstede, G. H. ve Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Men*. The Word Publishing Company.
- Hinkin, T. R. (1995). *A review of scale development practices in the study of organizations*. Journal of management, 21(5), 967-988.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of management journal, 38(3), 635-672.
- Huselid, M., Jakson, S. ve Schuler, R.S. (1997). *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*. Academy of Management Journal. 40(1):171-188.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships*. South-Western Pub.
- Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics. 3(4):305-360.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms*. Academy of management Journal, 55(6), 1264-1294.
- Jones, G. (1984). *Task Visibility, Free Riding, and Shrinking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behaviors*. Academy of Management Review. 9:684-695.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1995). *Putting the balanced scorecard to work*. Performance measurement, management, and appraisal sourcebook, 66.
- Karaaslan, H. (2015). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Göstergeler*. Strategic Public Management Journal, (2):88-107
- Karathanos, D. ve Karathanos, P. (2005). *Applying the balanced scorecard to education*. Journal of Education for Business, 80(4), 222-230.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması, 2.Basım*, İstanbul:Alfa Basım, s.10

- Kaynak, T., Ada, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G. ve Uluhan, R. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1998, s.206
- Killian, R. A. (1976). *Human resource management: An ROI approach*. Amacom.
- Kuğu, T. D. ve Kırılı, M. (2013). *İşletme Performansinin Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması*. Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 18(2).
- Lado, A.A. ve Wilson, M.C. (1994). *Human resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective*. Academy of Management Review, 19(4):699-727.
- Lawshe, C. H. (1975). *A quantitative approach to content validity*. Personnel Psychology, 28, 563–575.
- Lepak, D. ve Gowan, M. (2010) *Human Resource Management: Managing Employees for Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, s.179
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). *Strategic human resource management: The evolution of the field*. Human Resource Management Review, 19(2), 64-85.
- Macpherson, M. (2001). *Performance measurement in not-for-profit and public-sector organisations*. Measuring business excellence, 5(2), 13-17.
- Mahoney, T.A. (1991). *Job Evaluation: Endangered Species or Anachronism?*. Human Resource Management Review. 1(2):155-162.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., ve Sánchez-Gardey, G. (2005). *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659.
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (1999). *Human Resource Management (9th Edition)*, Mason, OH: South-western Educational Publishing.
- Mayo, A. (2001). *Human Value of the Enterprise*. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Mesch, D. J., Perry, J. L. ve Wise, L. R. (1995). *Bureaucratic and strategic human resource management: An empirical comparison in the federal government*. Journal of Public Administration Research and Theory, 5(4), 385-402.
- Miles, R. ve Snow, C. (1984). *Designing Strategic Human resource Systems*. Organizational Dynamics. Summer:36-52.
- Milliyet Gazetesi web sitesi: <http://www.milliyet.com.tr/79-yillik-gorev-tanimi-degisecek/gundem/detay/1736303/default.htm> (En son ulaşıldığı tarih: 01 Nisan 2018)
- Mondy, R.W. ve Boe, R.M. (2005). *Human Resource Management (9th Edition)*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nelly, A. (1999). *The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?*. International Journal of Operations and Production Management. 19(2): 205-228.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. ve Wright, P.M. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (5th Edition)*. McGraw-Hill Irwin.
- Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M. ve Lui, S. Y. (1998). *Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin*. International Journal of Human Resource Management, 9(4), 632-652.
- Olian, J.D. ve Rynes, S.L. (1984). *Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy*, Industrial Relations, 23(2): pp.170-183.
- Osterman, P. (1987). *Turnover, Employment Security and The Performance of the Firm*. Human Resources and Firm Performance, Kleiner, M.M., Block, R.N., Roomkin, M. ve Salsburg, S.W. (ed.) Washington DC: BNA Press.
- Sadullah, Ö. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)*. İnsan Kaynakları Yönetimi içinde. Cavide Uyargil vd., İstanbul, 5, Basım, Beta, s.447-490
- Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Gazi Yayınevi, s.35.
- Öztekin, Ali (2002). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Panayotopoulou, L. ve Papalexandris, N. (2004). *Examining the Link Between human Resource Management Orientation and Firm Performance*. *Personnel Review*. 33(5):500.
- Papalexandris, A., Ioannou, G. ve Prastacos, G. P. (2004). *Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience*. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366.
- Peretz, H. ve Fried, Y. (2012). *National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: a study across 21 countries*. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 448.
- Pfeffer, J. ve Cohen, Y. (1984). *Determinants of Internal Labor Markets in Organizations*. *Administrative Science Quarterly*. 29:550-572.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of The Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *Seven Practices of Successful Organizations*. *California Management Review*. 40(2):96-124.
- Phillips, J.J. (1996). *Accountability in Human Resource Management*, Houston, Gulf Publishing Co., s.203-204
- Phillips, J. J., Stone, R. ve Phillips, P. (2012). *The human resources scorecard*. Routledge.
- Phillips, J. ve Seers, A. (1989). *Twelve Ways to Evaluate HR Management*. *Personnel Administrator*, 34(4), 54-58.
- Pynes, J.(2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations : A strategic approach (3rd Ed.)*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Pudelko, M. (2006). *A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in Their Socio-Economic Context*. *Human Resource Management Journal*. 16(2):123-153

- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations (3rd ed.)*. San Francisco : Jossey - Bass .
- Robertson, I.T. ve Smith, M.(2001). *Personnel Selection*. Journal of Occupational and organizational Psychology. 74:441-471.
- Schein, E. (1985). *Increasing Organizational Effectiveness*. Readings in Human Resource Management. The Free Press, NY.
- Schuler, R. S. (1992). *Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*. Organizational Dynamics, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S. ve Rogovsky, N. (1998). *Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture*. Journal of International Business Studies, 159-177.
- Schwartz, S. H. ve Sagiv, L. (1995). *Identifying culture-specifics in the content and structure of values*. Journal of cross-cultural psychology, 26(1), 92-116.
- Sezer, Ö (2008), *Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye 'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 2008, ss. 147–171.
- Shih, H., Chiang, Y.H. ve Hsu, C. (2006). *Can High Performance Work Systems Really Lead to Better Performance*. International Journal of Manpower. 27(8):741-742.
- Sullivan, J. (2002). *HR metrics the world class way*. Kennedy Information. Peterborough, NH, pp.14
- Stone, C.L. (1996). *Analysing Business Performance: Counting the Soft Issues*. Leadership and Organization Development Journal, 17(4): 21.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.
- Truss, C. (2001). *Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes*. Journal of Management Studies. 38(8):1121-1149.
- Tsui, A.S ve Gomez-Mejia, L.R. (1988). *Evaluating HR Effectiveness. İçinde, Human Resource Management Evolving Roles and Responsibilities*, Lee Dyer, Washington, DC: Bureau National Affairs, pp.175.

- Tüzüner, V.L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Wade, D. ve Recardo, R. J. (2001). *Corporate performance management: how to build a better organization through measurement-driven strategic alignment*. Routledge.
- Wagner, A.J. (1994). *Participation's Effects on Performance and Satisfactio: A Reconsideration of Research Evidence*. *Academy of Management Review*. 19:312-330
- Wasti, S.A. (1998). *Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resource Practices to Developing Countries: The Turkish Case*. *The International Journal of Human Resource Management*. 9(4):608-631.
- Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Wood, S. (1999). *Human Resource Management and Performance*. *International Journal of Management Review*. 1: 367-413.
- Ulrich, D. (1997). *Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results*. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Utkutuğ, Ç.P. (2008). *Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi*. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (23):55-78.
- Uygur, A. (2011). *Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Veneziano L. ve Hooper J. (1997). *A method for quantifying content validity of health-related questionnaires*. *American Journal of Health Behavior*, 21(1):67-70.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Sekizinci Baskı, Ankara.

- Yıldır, Ayşe Göl (1999). *Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Bir Model Oluşturabilme Potansiyeli*, Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, Ankara, ss. 3-13.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE. 3rd ed.
- Zelman, W. N., Pink, G. H., & Matthias, C. B. (2003). *Use of the balanced scorecard in health care*. Journal of health care finance, 29(4), 1-16.
- Zhu, C.J. (2005). *Human Resource Management in China Past, Current and Future HR Practices in the Industrial Sector.*, UK: Routledge.
- Zhu, Y., Rowley, C. ve Warner, M.(2007). *Human Resource Management with Asian Characteristics: A Hybrid People Management System in East Asia*. International Journal of Human Resource Management. 18:44-67.

EKLER

EK-A: UZMAN GÖRÜŞÜNE SUNULAN KURUMSAL İKY UYGULAMALARI

İk İşlevi	S.Nu.	İK Uygulamaları
İnsangücü İhtiyacının Tespiti	1	Kuvvet yapısına uygun kadro ve bu kadrolara yönelik olarak uzun vadeli temin ve yetiştirme planları
	2	Hizmet yılı birikim modelleri
	3	İnsan Gücü Planlama Simülasyon Modelleri
	4	Eğitim kapasitelerinin (öğretmen, tesis, malzeme, zaman ve para) planlanması
	5	Zayıf fonksiyonunun doğru tanımlanması ve formüle edilmesi
	6	Tüm statülere ait kadroların gerektirdiği kriterlerin belirlenmesi
	7	Rütbe ve üniforma gerektirmeyen görevlerin sivil personele devri
	8	İnsan Gücü Planı'na uymayı zorlayan ve uyma derecesini ölçen mekanizmalar
	9	Dönemlik personel sayısı kontrolü [Kadro destekleme oranının periyodik kontrolü]
	10	Kadrolara yerleştirilen personelin nitelik bakımından kadro gereklilerini karşılama derecesi
	11	Yetiştirme sisteminin kadrolara dayandırılması
Temin	1	Bilimsel tabanlı, iyi tasarlanmış ve uygulanabilir bir temin stratejisi (Makul bir temin stratejisi, titiz bir iş gücü piyasası analizi, sağlıklı bir hedef seçme, seçilen hedef kitleye ilişkin yapılan doğru bir çekim analizi, bilimsel yöntem, ilke ve tekniklere göre gerçekleştirilmiş bir iş analizi, iş analizleri ile ortaya konulmuş personel seçim kriterleri ve adaylara uygulanan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğine dayalıdır.)
	2	Ulusal iş gücü piyasasının analizi
	3	Piyasada askeri bağlam personel alım hedeflerini etkileyebilecek değişimlerin (arz ve talep fonksiyonları, işsizlik, iş güvenliği, beklentiler vb.) önceden tahmini
	4	K.K.K.lığına katılan kitlenin eğitim durumu ile iş gücü piyasasındaki aday kitlenin eğitim durumunun mukayesesi
	5	Çekim faktörlerinin teşhisi
	6	Tanıtım, reklâm ve özendirme faaliyetlerinde yetkinlik (Tanıtım faaliyeti, personeli oldukça net bir şekilde bilgilendirmeli, istekli olanlara yol göstermeli, ilgi duyanların ilgi düzeyini artırarak K.K.K.lığına katılmaya istekli hâle getirmeli)
	7	Başvuran aday sayısının artırılmasına yönelik tüm yurt genelinde ve herkesin kolaylıkla ulaşabileceği tarzda, bireylere ulaşma araçlarını geniş yelpazede kullanımı
	8	Tanıtım sisteminin maliyet etkinliğinin ölçümü
	9	Adayların nitelik, beceri ve eğitime bilirlilik düzeylerinin ölçümünün uzman personel / kurum tarafından tasarlanması

İK İşlevi	S.Nu.	İK Uygulamaları
	10	Sınavların, kadronun gerektirdiği personel yetkinliklerini ölçecek derecede kapsamlı ve bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş olması
	11	Ölçümde kişilik, zihinsel ve bedensel nitelikleri göz önüne alan bilgisayar tabanlı testler ve uygulamalı sınavlardan (Psikomotor, duyuusal yetenek, mesleki ilgi, psikopatoloji, özel kişilik ve grup testleri gibi.) istifade edilmesi
	12	Sınıflandırmada kurumsal ihtiyaçlar ile personel tercihlerinin dengelenmesi
	13	Dış kaynaktan temin edilen muvazzaf / sözleşmeli subay ve astsubay sınıflandırmalarında sivilde eğitim gördükleri okulların dikkate alınması
	14	Subay personel temininde ağırlığın KHO kaynağından karşılanması
	15	KHO'da yetiştirilemeyen ve dış kaynaktan temininde güçlük çekilen bazı kritik sınıf ve branşlarda (Hâkim, mühendis, öğretmen vb.) FYO kaynağından istifade edilmesi
	16	Sözleşmeli subaylıktan muvazzaf subaylığa geçişte sınıflar arası fırsat eşitliğinin sağlanması
	17	Subay kaynak ağırlıklarının sıralamasının (KHO, Asb.lıktan geçiş, Sözleşmeli Sb., Yd.Sb.) göz önüne alınması
	18	Yedek subay mevcudunun mümkün oldukça kadro miktarı ile muvazzaf subay mevcudunun arasındaki farktan fazla olmaması
	19	Subay personel temininde ağırlığın AMYO (Astsubay Meslek Yüksek Okulu) kaynağından karşılanması
	20	Assubay kaynak ağırlıklarının sıralamasının (AMYO, kendi nam ve hesabına iki yıllık MYO veya fakülte bitirmiş uzman erbaşlar, dış kaynaktan astsubay (üniversite veya MYO mezunu) olarak göz önüne alınması
	21	Dış kaynaktan astsubay temininde öncelikli olarak muvazzaf statüde, ihtiyaç duyulduğunda sözleşmeli statüde alıma gidilmesi
Yetiştirme (Eğitim ve Geliştirme)	1	Yetiştirmenin (Eğitim ve Geliştirmenin) zamana yayılması
	2	Yetiştirmenin (Eğitim ve Geliştirmenin) bütün personeli kapsayacak şekilde kurumsallaştırılması
	3	Yetiştirme kademelerinin birbirinin devamı olacak şekilde planlanması (succession planning)
	4	Yetiştirme programlarındaki başarı ile yükselme arasında anlamlı bir ilişki kurulması
	5	Yurt dışı eğitim imkânlarından azami derecede istifade edilmesi
	6	Personelin yaratıcı düşüncesine sahip çıkılması, personele yaratıcı düşüncüyü kullanacak tarzda eğitim verilmesi ve motive edilmesi
	7	Rütbelerin hiyerarşik yapısına paralel olarak, eğitime de hiyerarşik bir şekil kazandırılması
	8	Personelin seçilerek görmüş olduğu yüksek maliyetli meslek içi eğitim ve öğretime harcanan kaynakların boşa gitmemesi için personeli bünyede muhafaza ederek hizmete devam etmeye özendirerek teşvikler bulunması
	9	Kadro destekleme oranlarının kıta aleyhine bozulmaması ve sınırlı imkânlara sahip eğitim ve öğretim kurumlarının yükünün hafifletilmesi amacıyla, bütün meslek programları açısından uzaktan eğitim sistemine işlerlik kazandırılması
	10	Uluslararası geçerliliği olan dilleri çok iyi seviyede kullanma yeteneğini kazandıracak şekilde yabancı dil eğitimi verilmesi
İstihdam (Atama)	1	Atamada eğitim-atama ilişkisinin sağlanması
	2	Personelin yetiştirildiği ve uzmanlaştıkları alana uygun kadrolarda görevlendirilmesi

İK İşlevi	S.Nu.	İK Uygulamaları
	3	En az/uygun insan gücü kullanımı ile görevde en yüksek verimin elde edilmesi
	4	Kadro ile personel niteliklerinin otomasyondan istifade edilerek buluşturulması
	5	Kadro ile personel niteliklerinin otomasyondan istifade edilerek buluşturulması
	6	Atama sisteminde şeffaflık
	7	Atama yapılan garnizonların objektif ölçütler doğrultusunda ağırlıklandırılması ve bu ölçütlerin güncel halde bulundurulması
	8	Atama rotasyonu açısından her derecede bulunan personel mevcudu ile kadroları destekleme açısından sınıf ve rütbe dengesi sağlanması
İstihdam (Performans Değerlendirme)	1	Değerlendirme sisteminin personelin kadro gereklerini karşılaması
	2	Değerlendirme sisteminin emsallerine göre daha yetenekli ve başarılı olanın terfiine imkân sağlayacak seçim işlemine esas olması
	3	Değerlendirme sisteminin personel arasında seçiciliği sağlayacak bir yapıda olması
İstihdam (Disiplin)	1	Disiplini zedeleyen ve gelişmeyi önleyen; dedikodu, haksızlık, tembellik, mazeret bildirme, keyfilik, ilgisizlik, ciddiyetsizlik ve plansız çalışmadan uzak durulması
	2	Dengeli bir ödül ve ceza sistemi tesis edilmesi
İstihdam (Emniyet ve Kaza Önleme)	1	Mecburi askerlik hizmet uygulaması veya çevresel nedenlerle meydana gelecek idari zayıflığın (personel ve malzeme) risk analizinin yapılması
İstihdam (Mesleki Gelişim)	1	Mesleğin her aşamasında alternatif mesleki gelişim paternleri sunulması
	2	Terfi ettirilecek ve/veya kritik görevlere atanacak personelin personel, emsalleri arasında temayüz etmiş, üstün kişilik, zihinsel ve bedensel niteliklere sahip ve yüksek verimle görev yapan liyakatli personel arasından seçilmesi
	3	Statüler arasında geçiş (erbaşlıktan uzman erbaşlığa, uzman erbaşlıktan astsubaylığa, astsubaylıktan subaylığa) oranlarının makul ve personeli teşvik edici seviyede olması
İstihdam (Terfi)	1	Terfi sisteminin diğer sistem ve alt sistemler (görevleri yerine getirmek üzere tesis edilen kadro yapısı , bu kadroların rütbelere dağılımını gösteren mahrut yapısı , birikimi tesis edecek ve farklı başarı/tecrübe seviyelerindeki personelin farklı zamanlarda terfiine olanak sağlayacak bekleme süreleri , aday konumunda bulunanlar arasından terfi edeceklerin seçimini sağlayacak liyakate dayalı değerlendirme sistemi ve hizmette bulunan tüm personelden mesleğin tüm aşamalarında en etkin şekilde yararlanmayı mümkün hâle getirecek motivasyon sistemi) ile uyumlu olacak şekilde tesis edilmesi
	2	Terfi sisteminin esnek ve kolayca güncellenebilir nitelikte olması
	3	Terfide tanımlanan nitelikler ile atamada tanımlanan niteliklerin uyumlu olması
	4	Terfi sisteminin liyakatli personelin daha kısa sürede yükselmesine imkan vermesi
Ücret ve Sosyal Politika	1	Ücretin personele sağlanacak özlük hakları şeklinde düşünülerek, personele ödenen maaş ve sağlanan "para ile ölçülebilir" olanakların (sağlık hizmeti, barınma, sosyal hizmetler vb.) parasal değerinin toplamının dikkate alınması
	2	Personelin yaptığı işin özelliği, kalitesi ve verim düzeyi ile orantılı olarak ücret alması
	3	Eşit ve dengeli barınma imkanının sağlanması

İK İşlevi	S.Nu.	İK Uygulamaları
	4	Personelin sivil, resmi, özel ve askerî sağlık teşkilllerinden aynı anda faydalanabilmesi
	5	Görevlerin zorluk, yıpranma ve stres bakımından “daha ağır” olanları ile yüksek derecede bilgi, beceri ve yetenek gerektiren görevlere personeli yönlendirici ve temini kolaylaştırıcı etkili teşvikler bulunması
	6	Şehadet veya maluliyet (Harp, vazife ve normal) durumunda, sosyal güvenlik ihtiyaçlarının ülke standartlarına asgari eşit seviyede olması
	7	Ailelerin toplumsal yaşamının desteklenmesi
Ayırma ve Ayrılma	1	Ayrılan personel ile ilgili istatistiksel verilerle yıllık analiz yapılması
	2	Yetiştirme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle, diğer alt sistemlerin uygulanmasındaki hatalardan kaynaklanan istifa yoluyla ayrılma isteklerinin asgari seviyede tutulması
	3	Disipline menfi etkisi olacağı değerlendirilen durumlar için ayrılmanın kolaylaştırılması
	4	Kadrosuzluktan ayrılmak durumunda olan personel ile yaş hadleri nedeniyle ayrılmak durumunda kalan personele uygun mali imkânlar sağlanması
	5	Emekli personel ile irtibatın koparılmaması

EK-B: DEĞER YARATAN İKY UYGULAMALARI ANKET FORMU

MAKSAT:

Bu anket, askeri örgüt insan kaynakları (personel yönetimi) uygulamalarının kurumsal stratejik hedeflerimiz ve personel yönetimi hedeflerimiz için hangi oranda önemli olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Anket sonuçlarına bağlı olarak yapılacak analiz neticesinde belirlenecek İK uygulamaları, sonraki aşamada geliştirilecek İK ölçme ve değerlendirme modelinde girdi olarak kullanılacaktır. Doktora tez çalışmasının bir parçası olarak yürütülen bu çalışmaya katkılarınız personel fonksiyon alanına yönelik kurumsal gelişime önemli faydalar sağlayacaktır. Katılımınızın için şimdiden teşekkür ederiz.

DOLDURMA TALİMATI:

Aşağıda personel yönetim sistemi için ilişkili dokümanlarda belirtilen İK uygulamalarının listesi İK işlevleri (Temin, Seçim, Kariyer Planlama vb.) bazında sunulmuştur.

Lütfen, aşağıda dört madde halinde belirtilen İK hedeflerini göz önüne alarak, İK işlev ve uygulamalarının bu hedefleri hangi düzeyde desteklemesi gerektiğini belirtiniz.

S.Nu.	İK Sonuçları
1	Nicelik yerine niteliği kuvvet çarpanı haline getirmek
2	İnsan faktörü yoğun bir kuvvet yapısından, teknoloji ağırlıklı bir kuvvet yapısına kademeli olarak geçmek
3	Sayıca küçülerek fonksiyonel olarak güçlenmek
4	İyi seçilmiş, iyi eğitilmiş, uygun istihdam edilmiş, moral ve motivasyonu yüksek bir insangücü yapısı oluşturmak

Form üzerinde işaretlemeleri yaparken, ilgili İK uygulamasının yukarıdaki İK sonuçları için;

- **SON DERECE ÖNEMLİ** olduğunu düşünüyorsanız (5),
- **ÇOK ÖNEMLİ** olduğunu düşünüyorsanız (4),
- **ORTA DERECELİ ÖNEMLİ** olduğunu düşünüyorsanız (3),
- **BİRAZ ÖNEMLİ** olduğunu düşünüyorsanız (2),
- **ÖNEMSİZ** olduğunu düşünüyorsanız (1) işaretleyiniz.

DEMOGRAFİK BİLGİLER	
a1- STATÜ	
a2- RÜTBE	
a3- MESLEKTE GEÇEN SÜRE	
a4- EĞİTİM DÜZEYİ	

S.Nu	İK işlevi/İK Uygulamaları	İK Sonuçları İçin Katkı Düzeyi				
İnsangücü İhtiyacının Tespiti						
d1	Kuvvet yapısına uygun kadro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d2	İnsan Gücü Planlama Simülasyon Modelleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d3	Eğitim kapasitelerinin planlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d4	Tüm statülere ait kadroların gerektirdiği kriterlerin belirlenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d5	Kadro destekleme oranının periyodik kontrolü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d6	Kadrolara yerleştirilen personelin nitelik bakımından kadro gereklerini karşılama derecesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Temin						
d7	Bilimsel tabanlı, iyi tasarlanmış ve uygulanabilir bir temin stratejisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d8	Ulusal iş gücü piyasasının analizi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d9	Kuruma katılan kitlenin eğitim durumu ile iş gücü piyasasındaki aday kitlenin eğitim durumunun mukayesesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d10	Çekim faktörlerinin teşhisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d11	Tanıtım, reklâm ve özendirme faaliyetlerinde yetkinlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d12	Başvuran aday sayısının artırılmasına yönelik tüm yurt genelinde ve herkesin kolaylıkla ulaşabileceği tarzda, bireylere ulaşma araçlarını geniş yelpazede kullanımı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d13	Tanıtım sisteminin maliyet etkinliğinin ölçümü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d14	Adayların nitelik, beceri ve eğitilebilirlik düzeylerinin ölçümünün uzman personel / kurum tarafından tasarlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d15	Sınavların, kadronun gerektirdiği personel yetkinliklerini ölçecek derecede kapsamlı ve bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d16	Sınıflandırmada kurum ihtiyaçları ile personel tercihlerinin dengelenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d17	Personel temininde ağırlığın HO/MYO'dan karşılanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d18	Sözleşmeliden kadrolu personel statüsüne geçişte sınıflar arası fırsat eşitliğinin sağlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yetiştirme (Eğitim ve Geliştirme)						
d19	Yetiştirmenin (Eğitim ve Geliştirmenin) zamana yayılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d20	Yetiştirmenin (Eğitim ve Geliştirmenin) bütün personeli kapsayacak şekilde kurumsallaştırılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d21	Yetiştirme sisteminin kadrolara dayandırılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d22	Yetiştirme kademelerinin birbirinin devamı olacak şekilde planlanması (succession planning)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d23	Yurt dışı eğitim imkânlarından azami derecede istifade edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d24	Personelin yaratıcı düşüncesine sahip çıkılması, personele yaratıcı düşünceyi kullanacak tarzda eğitim verilmesi ve motive edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d25	Kadroların hiyerarşik yapısına paralel olarak, eğitime de hiyerarşik bir şekil kazandırılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d26	Personelin seçilerek görmüş olduğu yüksek maliyetli meslek içi eğitim ve öğretime harcanan kaynakların boşa gitmemesi için personeli bünyede muhafaza ederek hizmete devam etmeye özendirerek teşvikler bulunması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d27	Uluslararası geçerliliği olan dilleri çok iyi seviyede kullanma yeteneğini kazandıracak şekilde yabancı dil eğitimi verilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İstihdam (Atama)						
d28	Atamada eğitim-atama ilişkisinin sağlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d29	Personelin yetiştirildiği ve uzmanlaştıkları alana uygun kadrolarda görevlendirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

S.Nu	İK işlevi/İK Uygulamaları	İK Sonuçları İçin Katkı Düzeyi				
d30	Kadro ile personel niteliklerinin otomasyondan istifade edilerek buluşturulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d31	Atama sisteminde şeffaflık	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d32	Atama bölgelerinin objektif ölçütler doğrultusunda ağırlıklandırılması ve bu ölçütlerin güncel halde bulundurulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İstihdam (Performans Değerlendirme)						
d33	Değerlendirme sisteminin personelin kadro gereklerini karşılaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d34	Değerlendirme sisteminin emsallerine göre daha yetenekli ve başarılı olanın terfiine imkân sağlayacak seçim işlemine esas olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d35	Değerlendirme sisteminin personel arasında seçiciliği sağlayacak bir yapıda olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İstihdam (Emniyet ve Kaza Önleme)						
d36	Çevresel nedenlerle meydana gelecek idari zayıflığın (personel ve malzeme) risk analizinin yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İstihdam (Disiplin)						
d37	Disiplini zedeleyen ve gelişmeyi önleyen; dedikodu, haksızlık, tembellik, mazeret bildirme, keyfilik, ilgisizlik, ciddiyetsizlik ve plansız çalışmadan uzak durulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d38	Dengeli bir ödül ve ceza sistemi tesis edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İstihdam (Mesleki Gelişim)						
d39	Mesleğin her aşamasında alternatif mesleki gelişim paternleri sunulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İstihdam (Terfi)						
d40	Kritik görevlere atanacak personelin üstün kişilik, zihinsel ve bedensel niteliklere sahip liyakatli personel arasından seçilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d41	Terfi sisteminin diğer sistem ve alt sistemler ile uyumlu olacak şekilde tesis edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d42	Terfi sisteminin esnek ve kolayca güncellenebilir nitelikte olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d43	Terfide tanımlanan nitelikler ile atamada tanımlanan niteliklerin uyumlu olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ücret ve Sosyal Politika						
d44	Personelin yaptığı işin özelliği, kalitesi ve verim düzeyi ile orantılı olarak ücret alması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d45	Eşit ve dengeli barınma imkanının sağlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d46	Personelin sivil, resmi, özel ve askerî sağlık teşkilerinden aynı anda faydalanabilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d47	Şehadet veya maluliyet (Harp, vazife ve normal) durumunda, sosyal güvenlik ihtiyaçlarının ülke standartlarına asgari eşit seviyede olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d48	Ailelerin toplumsal yaşamının desteklenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ayrırma ve Ayrılma						
d49	Ayrılan personel ile ilgili istatistiksel verilerle yıllık analiz yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d50	İstifa yoluyla ayrılma isteklerinin asgari seviyede tutulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d51	Disipline menfi etkisi olacağı değerlendirilen durumlar için ayrılmanın kolaylaştırılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d52	Kadrosuzluktan ayrılmak durumunda olan personel ile yaş hadleri nedeniyle ayrılmak durumunda kalan personele uygun mali imkânlar sağlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d53	Emekli personel ile irtibatın koparılmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-Ç: İKY VERİMLİLİK ENVANTERİ (GEÇERLİLİK ÇALIŞMALARI ÖNCESİNDE)

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak
1	İKY Planlama	Verimlilik	Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı	<i>Tüzüner,2014</i>
2	İKY Planlama	Verimlilik	Yönetici personel sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Tüzüner,2014</i>
3	İKY Planlama	Verimlilik	Mevcut işgücü verimliliğinin düzeyinin, öngörülen işgücü verimliliğine oranı	<i>Tüzüner,2014</i>
4	İKY Planlama	Verimlilik	İnsan kaynakları planlama faaliyetlerinden elde edilen yararın, maliyetlerine oranı	<i>Tüzüner,2014</i>
5	İKY Planlama	Etkinlik	Uygulanan planların, faaliyet planlarına oranı	<i>Tüzüner,2014</i>
6	İKY Planlama	Etkililik	Uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının beklenen sonuçlara oranı	<i>Tüzüner,2014</i>
7	İKY Planlama	Maliyet	İşgücü ve insan kaynakları planlama maliyetlerinin bütçedeki yeri	<i>Tüzüner,2014</i>
8	Temin	Verimlilik	İş İlanlarının sayısı	<i>Ulrich, 1997</i>
9	Temin	Verimlilik	Başvuruların sayısı	<i>Breagh, 1992</i>
10	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre aday sayısı	<i>Breagh, 1992, Becker vd.,2001</i>
11	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre mülakat yapılan aday sayısı	<i>Breagh, 1992</i>
12	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre işgücü devri	<i>Ulrich, 1997</i>
13	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre çalışanların kıdemi	<i>Ulrich, 1997</i>
14	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre seçilen aday sayısı	<i>Ulrich, 1997, Becker vd.,2001</i>
15	Temin	Verimlilik	İşe kabul edilen kadın ve azınlıkların sayısı	<i>Breagh, 1992; Phillips, 1996</i>
16	Temin	Verimlilik	Aday bulmaya yönelik reklam programlarının sayısı	<i>Becker vd.,2001</i>
17	Temin	Verimlilik	Görüşmeciye Göre Seçilen Aday Sayısı	<i>Phillips, 1996</i>
18	Temin	Verimlilik	İşe Alma Süreci Hacmi	<i>Phillips, 1996</i>
19	Temin	Verimlilik	Erken İşgücü Devri oranı	<i>Phillips, 1996</i>
20	Temin	Etkinlik	Temin Etkinliği Oranı	<i>Tüzüner,2014</i>
21	Temin	Etkinlik	Temin Kaynağının Aday Havuzu Yaratma Oranı	<i>Lepak, 2010</i>
22	Temin	Etkinlik	İş Duyurularına Talep Oranı	<i>Fitz-Enz, 1995</i>
23	Temin	Etkinlik	Duyurulan işlerin cevaplanma oranı	<i>Fitz-Enz, 1995</i>
24	Temin	Etkinlik	Duyuruların kabul oranı	<i>Fitz-Enz, 1995</i>
25	Temin	Etkinlik	Seçim Oranı	<i>Phillips, 1996</i>

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak
26	Temin	Etkinlik	Boş pozisyonların yedekleme planında bulunan kişiler tarafından doldurulma oranı	Ulrich, 1997
27	Temin	Etkinlik	Pozisyonların iç kaynaklardan temin oranı	Ulrich, 1997
28	Temin	Etkinlik	Tavsiye edilen kişilerin işletmeye kabulünün oranı	Breagh, 1992
29	Temin	Etkinlik	Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik İşe Alma Oranları	Fitz-Enz, 1995
30	Temin	Etkinlik	Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Sunulan Tekliflerin Kabul Oranı	Fitz-Enz, 1995; Ulrich, 1997
31	Temin	Etkililik	İşe Alınanın Niteliği	Fitz-Enz, 1995
32	Temin	Etkililik	Boş pozisyonların belli bir ortalamanın üstündeki adaylarla doldurulması	Breagh, 1992
33	Temin	Etkililik	Farklı seçim yöntemleri ile işe alınan elemanların performansı	Ulrich, 1997
34	Temin	Etkililik	Boş pozisyonların en az bir yıl çalışmış kişilerle doldurulması	Breagh, 1992
35	Temin	Etkililik	Tavsiye edilen kişilerin yüzdesi ve performansları	Breagh, 1992
36	Temin	Etkililik	Temin kaynağına göre çalışanların performanslarının ölçülmesi	Breagh, 1992
37	Temin	Etkililik	Temin kaynağının ne kadar aday üretebildiği / çekebildiği	Breagh, 1992
38	Temin	Etkililik	Kaliteli başvuruların sayısı	Breagh, 1992
39	Temin	Maliyet	Her bir başvurunun maliyeti	Breagh, 1992
40	Temin	Maliyet	İşe alma başına maliyet	Becker vd.,2001
41	Temin	Maliyet	Boş pozisyonların dolma maliyeti	Ulrich, 1997
42	Temin	Maliyet	Mülakat maliyeti	Breagh, 1992
43	Temin	Maliyet	İşe Alma Maliyeti (Toplam Temin Maliyeti)	Breagh, 1992
44	Temin	Zaman	Boş pozisyonların dolma süresi	Ulrich, 1997 Breagh, 1992
45	Temin	Zaman	Açık kadronun dolma süresi	Becker vd.,2001
46	Temin	Zaman	Aday havuzunun oluşma süresi	Breagh, 1992
47	Temin	Zaman	Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Ortalama Görüşme Süresi	Fitz-Enz, 1995
48	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Toplam eğitilen kişi sayısı	Tüzüner,2014
49	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Eğitime katılan ve katılmayanların karşılaştırması	Ulrich, 1997
50	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Belli bir eğitimi alan kişilerin oranı	Tüzüner,2014
51	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Kişi Başına Yıllık Eğitim Günü	Tüzüner,2014
52	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Yabancı dil bilen elemanların sayısı	Ulrich, 1997
53	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Toplam eğitim sürelerinin çalışan sayısına oranı	Phillips, 1996
54	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Her yıl için eğitim verilen gün ve program sayısı	Becker vd.,2001
55	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Geliştirme eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	Phillips, 1996, Becker vd.,2001

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak
56	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Yöneticilik eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	Phillips, 1996
57	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Katılımcıların eğitim sonunda edindikleri becerileri kullanma sıklığı	Phillips, 1996
58	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Tamamlanan çalışan gelişim planlarının oranı	Becker vd.,2001
59	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim programlarının etkinliği	Ulrich, 1997
60	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Bilgideki Değişim	Fitz-Enz, 1995
61	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim verilen günlerin ve programların sayısı	Ulrich, 1997
62	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim ve Geliştirme Programlarından yararlananların yüzdesi	Ulrich, 1997; Becker vd.,2001
63	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Programların içeriğine katılan yeni malzeme oranı	Ulrich, 1997
64	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim sonrası Hata oranlarındaki azalma miktarı	Tüzüner,2014
65	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim sonrası Iskarta sayısındaki azalma miktarı	Tüzüner,2014
66	Eğitim ve Glş.	Maliyet	Kişi Başı Eğitim Maliyeti	Fitz-Enz, 1995
67	Eğitim ve Glş.	Maliyet	Eğitilenlerin Saat Maliyeti	Fitz-Enz, 1995, Becker vd.,2001
68	Eğitim ve Glş.	Maliyet	Eğitim bütçesinin genel bütçe içerisindeki oranı	Ulrich, 1997
69	Eğitim ve Glş.	Zaman	Eğitim sonrası çalışma zamanından tasarruf	Tüzüner,2014
70	Eğitim ve Glş.	Zaman	Yeni program geliştirmek için gereken süre	Ulrich, 1997
71	Eğitim ve Glş.	Zaman	Yeni çalışanların oryantasyonu için gerekli olan zaman	Becker vd.,2001
72	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Terfi Edebilecek Çalışan Sayısının toplam çalışan sayısına oranı	Phillips, 1996
73	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Uzmanlık gerektiren işlerin örgüt içinden doldurulma oranı	Phillips, 1996
74	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	Phillips, 1996
75	Kariyer Yönetim Sistemi	Maliyet	Kariyer Geliştirme Programlarının Maliyetinin, toplam İK maliyetine oranı	Phillips, 1996, Becker vd.,2001
76	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans değerlendirme sürecine tabi tutulan çalışanların yüzdesi	Ulrich, 1997; Phillips, 1996
77	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Tamamlanan Değerlendirmelerin Yüzdesi	Phillips, 1996
78	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Zamanında Tamamlanan Değerlendirmelerin Sayısı	Phillips, 1996, Becker vd.,2001

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak
79	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösterenlerin toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>
80	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Kötüye Giden çalışanların toplam çalışma sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>
81	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans düzeyine göre ortalama çalışan kıdemi	<i>Becker vd.,2001</i>
82	Performans Yönetim Sistemi	Etkinlik	Performans değerlendirme sürecinin başarısız elemanların geliştirilmesi konusundaki etkinliği	<i>Ulrich, 1997</i>
83	Performans Yönetim Sistemi	Etkinlik	Değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulü	<i>Ulrich, 1997</i>
84	Performans Yönetim Sistemi	Etkililik	Ücretleri performansa bağlı olanların yüzdesi	<i>Ulrich, 1997</i>
85	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Ücret giderinin işletme giderine oranı	<i>Bucknall ve Wei, 2006</i>
86	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Çalışan Maliyet Faktörü (Tüm ödemeler / Çalışan sayısı)	<i>Bucknall ve Wei, 2006</i>
87	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Yan Ödemelerin Kapsadığı Çalışan Sayısının Oranı	<i>Bucknall ve Wei, 2006</i>
88	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Toplam ücretleri içinde tazminatların maliyet yüzdesi	<i>Becker vd.,2001</i>
89	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Tazminat maliyetleri/emsallerin tazminat maliyetleri oranı	<i>Becker vd.,2001</i>
90	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Ortalama ücret artışı	<i>Phillips, 1996</i>
91	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Tazminatların sayısı	<i>Phillips, 1996</i>
92	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Mevcut ücretlerin endüstri ortalamasına oranı	<i>Phillips, 1996</i>
93	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Yıllık ücret artışlarının maliyetinin toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>
94	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların arasındaki özendirici ücret farkının yüzdesi	<i>Dessler, 2011</i>
95	Ücret Yönetimi	Etkililik	Rakiplere göre işletmenin ücret düzeyi	<i>Ulrich, 1997</i>
96	Ücret Yönetimi	Etkililik	Parasal ödülleri yeterli bulan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>
97	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışanların Ortalama Ücreti	<i>Bucknall ve Wei, 2006, Phillips, 1996</i>
98	Ücret Yönetimi	Maliyet	Üst Düzey Yöneticilerin Ortalama Ücreti	<i>Bucknall ve Wei, 2006</i>

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak
99	Ücret Yönetimi	Maliyet	Toplam ücret paketinin ne kadarının değişken olduğu	Ulrich, 1997, Phillips, 1996
100	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına sağlık harcamaları	Phillips, 1996
101	Ücret Yönetimi	Maliyet	Sosyal ödeme ve tazminatların toplam ücretlere oranı	Phillips, 1996
102	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına İK maliyeti	Becker vd.,2001
103	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına toplam ücretlendirme giderleri	Becker vd.,2001
104	Ücret Yönetimi	Zaman	Maaş işlem sürecinin hızı	Becker vd.,2001
105	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaybedilen iş günlerinin sayısı	Ulrich, 1997
106	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaza sayısı	Ulrich, 1997; Bucknall ve Wei, 2006
107	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaza Sıklık Oranı	Sadullah, 2010; Bucknall ve Wei, 2006
108	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Sağlık ve Güvenlik Faaliyetlerinin Sayısı	Phillips, 1996
109	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kazaların Yarattığı Vefa ve Yaralanmalar	DeCenzo ve Robbins, 1999
110	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Stresle ilgili hastalıkların sayısı	Becker vd., 2001
111	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Güvenlik Denetimi Esnasında Fark Edilen İhlallerin Sayısı	DeCenzo ve Robbins, 1999
112	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	İş Yerinde iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerçekleştirilen faaliyetlerde yatırımın geri dönüşü (ROI)	Mathis ve Jackson, 1999
113	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Etkinlik	İşten kaynaklanan hastalıklar	Ulrich, 1997
114	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kazaların ortalama maliyeti	Ulrich, 1997, Phillips vd. , 2012, DeCenzo ve Robbins, 1999
115	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kaza Sonrası Kaybedilen Zamanın Maliyeti	DeCenzo ve Robbins, 1999, Becker vd.,2001

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak
116	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Çalışana Ödenen Tazminat Maliyeti	<i>Sadullah, 2010</i>
117	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kaza Vukuunda Devletçe Yapılan Masrafların Maliyetleri	<i>Sadullah, 2010</i>
118	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Çalışan Başına Sağlık Giderleri	<i>Phillips vd., 2012</i>
119	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Çalışanlara sağlanan yan hakların maliyetinin işgücü giderine oranı	<i>Phillips vd., 2012</i>
120	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Sendikalı çalışanların yüzdesi	<i>Ulrich, 1997</i>
121	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Önerilerin uygulamaya geçiş oranı	<i>Ulrich, 1997</i>
122	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Yıllık istifa sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>
123	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Hizmet süresinin toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>
124	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Resmi bir şikayet prosedürüne ve/veya şikayet çözme sistemine erişimi olan işgücünün oranı	<i>Phillips, 1996</i>
125	Çalışma İlişkileri	Etkinlik	Sendikaya üye veya üye olmayan çalışanların arasındaki verimlilik farkı	<i>Ulrich, 1997</i>
126	Çalışma İlişkileri	Etkinlik	Çalışanların şikayetlerinin çözülme hızı ve etkinliği	<i>Ulrich, 1997</i>
127	Çalışma İlişkileri	Etkinlik	Çalışanlarla yönetim arasında oluşan çatışmalarda, insan kaynakları departmanının hakemliğinin etkililiği	<i>Ulrich, 1997</i>
128	Çalışma İlişkileri	Maliyet	İnsan kaynakları ile ilgili davaların maliyeti	<i>Becker vd.,2001</i>
129	Çalışma İlişkileri	Maliyet	Şikayet başına maliyet	<i>Becker vd.,2001</i>
130	Çalışma İlişkileri	Zaman	Anlaşmazlıkların ortalama çözülme süreci	<i>Ulrich,1997;</i> <i>Becker vd.2001</i>
131	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Devamsızlık Oranı (Employee attendance)	<i>Phillips, 1996</i>
132	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Dönemsel bazda İşgücü devri	<i>Phillips, 1996</i>
133	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	İş kategorileri ve iş performansına göre devamsızlık oranı	<i>Becker vd.,2001</i>
134	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Aday bulma kaynaklarına göre çalışan devir hızı	<i>Becker vd.,2001</i>
135	İşgücü devri ve devamsızlığı	Etkinlik	Girişlere Göre İşgücü devri	<i>Phillips vd.,2012</i>

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak
136	İşgücü devri ve devamsızlığı	Maliyet	Kişi Başına Devamsızlık Maliyeti	<i>Phillips, 1996</i>
137	İşgücü devri ve devamsızlığı	Maliyet	İşgücü devrinin maliyeti	<i>Phillips vd.,2012. Becker vd.,2001</i>

EK-D: İKY VERİMLİLİK ENVANTERİ (GÖRÜNÜŞ GEÇERLİLİĞİ SONUÇLARI)

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak	Askeri Bağlam Değerlendirme Sonuçları
1	İKY Planlama	Verimlilik	Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
2	İKY Planlama	Verimlilik	Yönetici personel sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
3	İKY Planlama	Verimlilik	Mevcut işgücü verimliliğinin düzeyinin, öngörülen işgücü verimliliğine oranı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
4	İKY Planlama	Verimlilik	İnsan kaynakları planlama faaliyetlerinden elde edilen yararın, maliyetlerine oranı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun Değil (Somutlaştırılması güç)
5	İKY Planlama	Etkinlik	Uygulanan planların, faaliyet planlarına oranı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
6	İKY Planlama	Etkililik	Uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının beklenen sonuçlara oranı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
7	İKY Planlama	Maliyet	İşgücü ve insan kaynakları planlama maliyetlerinin bütçedeki yeri	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
8	Temin	Verimlilik	İş İlanlarının sayısı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun Değil.(Yıllık bütçe ile sabit)
9	Temin	Verimlilik	Başvuruların sayısı	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
10	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre aday sayısı	<i>Breagh, 1992, Becker vd.,2001</i>	Uygun
11	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre mülakat yapılan aday sayısı	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
12	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre işgücü devri	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun- İşgücü Devri ve Devamsızlığında İlgili Md.ye
13	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre çalışanların kıdemi	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
14	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre seçilen aday sayısı	<i>Ulrich, 1997, Becker vd.,2001</i>	Uygun
15	Temin	Verimlilik	İşe kabul edilen kadın ve azınlıkların sayısı	<i>Breagh, 1992; Phillips, 1996</i>	Uygun
16	Temin	Verimlilik	Aday bulmaya yönelik reklam programlarının sayısı	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
17	Temin	Verimlilik	Görüşmeciye Göre Seçilen Aday Sayısı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
18	Temin	Verimlilik	İşe Alma Süreci Hacmi	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için.

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak	Askeri Bağlam Değerlendirme Sonuçları
19	Temin	Verimlilik	Erken İşgücü Devri oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun-İşgücü devri ve devamsızlığına alınmalı
20	Temin	Etkinlik	Temin Etkinliği Oranı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun Değil-Somutlaştırılması güç
21	Temin	Etkinlik	Temin Kaynağının Aday Havuzu Yaratma Oranı	<i>Lepak, 2010</i>	Uygun
22	Temin	Etkinlik	İş Duyurularına Talep Oranı	<i>Fitz-Enz, 1995</i>	Uygun
23	Temin	Etkinlik	Duyurulan işlerin cevaplanma oranı	<i>Fitz-Enz, 1995</i>	Uygun
24	Temin	Etkinlik	Duyuruların kabul oranı	<i>Fitz-Enz, 1995</i>	Uygun
25	Temin	Etkinlik	Seçim Oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
26	Temin	Etkinlik	Boş pozisyonların yedekleme planında bulunan kişiler tarafından doldurulma oranı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun-Kariyer yönetim sistemine alınmalı.
27	Temin	Etkinlik	Pozisyonların iç kaynaklardan temin oranı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun-Kariyer yönetim sistemine alınmalı.
28	Temin	Etkinlik	Tavsiye edilen kişilerin işletmeye kabulünün oranı	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için
29	Temin	Etkinlik	Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik İşe Alma Oranları	<i>Fitz-Enz, 1995</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için
30	Temin	Etkinlik	Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Sunulan Tekliflerin Kabul Oranı	<i>Fitz-Enz, 1995; Ulrich, 1997</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için
31	Temin	Etkinlik	İşe Almanın Niteliği	<i>Fitz-Enz, 1995</i>	Uygun Değil-Somutlaştırılması güç
32	Temin	Etkinlik	Boş pozisyonların belli bir ortalamanın üstündeki adaylarla doldurulması	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun-Kariyer yönetim sistemine alınmalı.
33	Temin	Etkinlik	Farklı seçim yöntemleri ile işe alınan elemanların performansı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun-Performans Değerlendirme ile birlikte düşünülmesi
34	Temin	Etkinlik	Boş pozisyonların en az bir yıl çalışmış kişilerle doldurulması	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam Kariyer Gelişimi uygulamalarına aykırı.
35	Temin	Etkinlik	Tavsiye edilen kişilerin yüzdesi ve performansları	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için
36	Temin	Etkinlik	Temin kaynağına göre çalışanların performanslarının ölçülmesi	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
37	Temin	Etkinlik	Temin kaynağının ne kadar aday üretebildiği / çekebildiği	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
38	Temin	Etkinlik	Kaliteli başvuruların sayısı	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
39	Temin	Maliyet	Her bir başvurunun maliyeti	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
40	Temin	Maliyet	İşe alma başına maliyet	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
41	Temin	Maliyet	Boş pozisyonların dolma maliyeti	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak	Askeri Bağlam Değerlendirme Sonuçları
42	Temin	Maliyet	Mülakat maliyeti	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
43	Temin	Maliyet	İşe Alma Maliyeti (Toplam Temin Maliyeti)	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
44	Temin	Zaman	Boş pozisyonların dolma süresi	<i>Ulrich, 1997</i> <i>Breagh, 1992</i>	Uygun
45	Temin	Zaman	Açık kadronun dolma süresi	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
46	Temin	Zaman	Aday havuzunun oluşma süresi	<i>Breagh, 1992</i>	Uygun
47	Temin	Zaman	Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Ortalama Görüşme Süresi	<i>Fitz-Enz, 1995</i>	Uygun
48	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Toplam eğitilen kişi sayısı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
49	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Eğitime katılan ve katılmayanların karşılaştırması	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
50	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Belli bir eğitimi alan kişilerin oranı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
51	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Kişi Başına Yıllık Eğitim Günü	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
52	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Yabancı dil bilen elemanların sayısı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
53	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Toplam eğitim sürelerinin çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
54	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Her yıl için eğitim verilen gün ve program sayısı	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
55	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Geliştirme eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996,</i> <i>Becker vd.,2001</i>	Uygun-Kariyer yönetim sistemine alınmalı
56	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Yöneticilik eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun-Kariyer yönetim sistemine alınmalı
57	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Katılımcıların eğitim sonunda edindikleri becerileri kullanma sıklığı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
58	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Tamamlanan çalışan gelişim planlarının oranı	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
59	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim programlarının etkinliği	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun Değil-Somutlaştırılması güç.
60	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Bilgideki Değişim	<i>Fitz-Enz, 1995</i>	Uygun Değil-Somutlaştırılması güç
61	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim verilen günlerin ve programların sayısı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
62	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim ve Geliştirme Programlarından yararlananların yüzdesi	<i>Ulrich, 1997;</i> <i>Becker vd.,2001</i>	Uygun Değil-Verimlilik ölçütleri ile aynı md.
63	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Programların içeriğine katılan yeni malzeme oranı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
64	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim sonrası Hata oranlarındaki azalma miktarı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
65	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim sonrası Iskarta sayısındaki azalma miktarı	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
66	Eğitim ve Glş.	Maliyet	Kişi Başı Eğitim Maliyeti	<i>Fitz-Enz, 1995</i>	Uygun

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak	Askeri Bağlam Değerlendirme Sonuçları
67	Eğitim ve Glş.	Maliyet	Eğitilenlerin Saat Maliyeti	<i>Fitz-Enz, 1995, Becker vd.,2001</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için
68	Eğitim ve Glş.	Maliyet	Eğitim bütçesinin genel bütçe içerisindeki oranı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
69	Eğitim ve Glş.	Zaman	Eğitim sonrası çalışma zamanından tasarruf	<i>Tüzüner,2014</i>	Uygun
70	Eğitim ve Glş.	Zaman	Yeni program geliştirmek için gereken süre	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
71	Eğitim ve Glş.	Zaman	Yeni çalışanların oryantasyonu için gerekli olan zaman	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
72	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Terfi Edebilecek Çalışan Sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
73	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Uzmanlık gerektiren işlerin örgüt içinden doldurulma oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
74	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
75	Kariyer Yönetim Sistemi	Maliyet	Kariyer Geliştirme Programlarının Maliyetinin, toplam İK maliyetine oranı	<i>Phillips, 1996, Becker vd.,2001</i>	Uygun
76	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans değerlendirme sürecine tabi tutulan çalışanların yüzdesi	<i>Ulrich, 1997; Phillips, 1996</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için (herkes PYS'ye tabidir)
77	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Tamamlanan Değerlendirmelerin Yüzdesi	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için (tüm PYS değerlendirmeleri tamamlanır)
78	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Zamanında Tamamlanan Değerlendirmelerin Sayısı	<i>Phillips, 1996, Becker vd.,2001</i>	Uygun Değil- Askeri bağlam için (tüm PYS değerlendirmeleri tamamlanır)
79	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösterenlerin toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
80	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Kötüye Giden çalışanların toplam çalışma sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
81	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans düzeyine göre ortalama çalışan kıdemi	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
82	Performans Yönetim Sistemi	Etkinlik	Performans değerlendirme sürecinin başarısız elemanların geliştirilmesi konusundaki etkinliği	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
83	Performans Yönetim Sistemi	Etkinlik	Değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulü	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
84	Performans Yönetim Sistemi	Etkinlik	Ücretleri performansa bağlı olanların yüzdesi	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun Değil-Askeri bağlam için

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak	Askeri Bağlam Değerlendirme Sonuçları
85	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Ücret giderinin işletme giderine oranı	<i>Bucknall ve Wei, 2006</i>	Uygun
86	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Çalışan Maliyet Faktörü (Tüm ödemeler / Çalışan sayısı)	<i>Bucknall ve Wei, 2006</i>	Uygun
87	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Yan Ödemelerin Kapsadığı Çalışan Sayısının Oranı	<i>Bucknall ve Wei, 2006</i>	Uygun
88	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Toplam ücretleri içinde tazminatların maliyet yüzdesi	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
89	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Tazminat maliyetleri/emsallerin tazminat maliyetleri oranı	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
90	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Ortalama ücret artışı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
91	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Tazminatların sayısı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
92	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Mevcut ücretlerin endüstri ortalamasına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
93	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Yıllık ücret artışlarının maliyetinin toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
94	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların arasındaki özendirici ücret farkının yüzdesi	<i>Dessler, 2011</i>	Uygun değil-Askeri bağlam için
95	Ücret Yönetimi	Etkililik	Rakiplere göre işletmenin ücret düzeyi	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun değil-Verimlilik md.si ile aynı
96	Ücret Yönetimi	Etkililik	Parasal ödülleri yeterli bulan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
97	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışanların Ortalama Ücreti	<i>Bucknall ve Wei, 2006, Phillips, 1996</i>	Uygun
98	Ücret Yönetimi	Maliyet	Üst Düzey Yöneticilerin Ortalama Ücreti	<i>Bucknall ve Wei, 2006</i>	Uygun
99	Ücret Yönetimi	Maliyet	Toplam ücret paketinin ne kadarının değişken olduğu	<i>Ulrich, 1997, Phillips, 1996</i>	Uygun değil-Askeri bağlam için
100	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına sağlık harcamaları	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
101	Ücret Yönetimi	Maliyet	Sosyal ödeme ve tazminatların toplam ücretlere oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
102	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına İK maliyeti	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
103	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına toplam ücretlendirme giderleri	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
104	Ücret Yönetimi	Zaman	Maaş işlem sürecinin hızı	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
105	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaybedilen iş günlerinin sayısı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak	Askeri Bağlam Değerlendirme Sonuçları
106	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaza sayısı	Ulrich, 1997; Bucknall ve Wei, 2006	Uygun
107	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaza Sıklık Oranı	Sadullah, 2010; Bucknall ve Wei, 2006	Uygun
108	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Sağlık ve Güvenlik Faaliyetlerinin Sayısı	Phillips, 1996	Uygun
109	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kazaların Yarattığı Vefa ve Yaralanmalar	DeCenzo ve Robbins, 1999	Uygun
110	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Stresle ilgili hastalıkların sayısı	Becker vd., 2001	Uygun
111	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Güvenlik Denetimi Esnasında Fark Edilen İhlallerin Sayısı	DeCenzo ve Robbins, 1999	Uygun
112	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	İş Yerinde iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerçekleştirilen faaliyetlerde yatırımın geri dönüşü (ROI)	Mathis ve Jackson, 1999	Uygun
113	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Etkinlik	İşten kaynaklanan hastalıklar	Ulrich, 1997	Uygun
114	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kazaların ortalama maliyeti	Ulrich, 1997, Phillips vd., 2012, DeCenzo ve Robbins, 1999	Uygun
115	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kaza Sonrası Kaybedilen Zamanın Maliyeti	DeCenzo ve Robbins, 1999, Becker vd., 2001	Uygun
116	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Çalışana Ödenen Tazminat Maliyeti	Sadullah, 2010	Uygun
117	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kaza Vukuunda Devletçe Yapılan Masrafların Maliyetleri	Sadullah, 2010	Uygun
118	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Çalışan Başına Sağlık Giderleri	Phillips vd., 2012	Uygun Değil-Ücret Yönetimi benzer md. tekrarı
119	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Çalışanlara sağlanan yan hakların maliyetinin işgücü giderine oranı	Phillips vd., 2012	Uygun

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt	Kaynak	Askeri Bağlam Değerlendirme Sonuçları
120	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Sendikali çalışanların yüzdesi	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun değil-Askeri bağlam için
121	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Önerilerin uygulamaya geçiş oranı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
122	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Yıllık istifa sayısının toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
123	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Hizmet süresinin toplam çalışan sayısına oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
124	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Resmi bir şikayet prosedürüne ve/veya şikayet çözme sistemine erişimi olan işgücünün oranı	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
125	Çalışma İlişkileri	Etkinlik	Sendikaya üye veya üye olmayan çalışanların arasındaki verimlilik farkı	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun değil-Askeri bağlam için
126	Çalışma İlişkileri	Etkinlik	Çalışanların şikayetlerinin çözülme hızı ve etkinliği	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
127	Çalışma İlişkileri	Etkinlik	Çalışanlarla yönetim arasında oluşan çatışmalarda, insan kaynakları departmanının hakemliğinin etkililiği	<i>Ulrich, 1997</i>	Uygun
128	Çalışma İlişkileri	Maliyet	İnsan kaynakları ile ilgili davaların maliyeti	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
129	Çalışma İlişkileri	Maliyet	Şikayet başına maliyet	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
130	Çalışma İlişkileri	Zaman	Anlaşmazlıkların ortalama çözülme süreci	<i>Ulrich,1997; Becker vd.2001</i>	Uygun
131	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Devamsızlık Oranı (Employee attendance)	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
132	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Dönemsel bazda İşgücü devri	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
133	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	İş kategorileri ve iş performansına göre devamsızlık oranı	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
134	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Aday bulma kaynaklarına göre çalışan devir hızı	<i>Becker vd.,2001</i>	Uygun
135	İşgücü devri ve devamsızlığı	Etkinlik	Girişlere Göre İşgücü devri	<i>Phillips vd.,2012</i>	Uygun
136	İşgücü devri ve devamsızlığı	Maliyet	Kişi Başına Devamsızlık Maliyeti	<i>Phillips, 1996</i>	Uygun
137	İşgücü devri ve devamsızlığı	Maliyet	İşgücü devrinin maliyeti	<i>Phillips vd.,2012. Becker vd.,2001</i>	Uygun

EK-E: İKY VERİMLİLİK ENVANTERİ (GÖRÜNÜŞ GEÇERLİLİĞİ SONRASI)

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt
1	İKY Planlama	Verimlilik	Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı
2	İKY Planlama	Verimlilik	Yönetici personel sayısının toplam çalışan sayısına oranı
3	İKY Planlama	Verimlilik	Mevcut işgücü verimliliğinin düzeyinin, öngörülen işgücü verimliliğine oranı
4	İKY Planlama	Etkinlik	Uygulanan planların, faaliyet planlarına oranı
5	İKY Planlama	Etkililik	Uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının beklenen sonuçlara oranı
6	İKY Planlama	Maliyet	İşgücü ve insan kaynakları planlama maliyetlerinin bütçedeki yeri
7	Temin	Verimlilik	Başvuruların sayısı
8	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre aday sayısı
9	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre mülakat yapılan aday sayısı
10	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre çalışanların kıdemi
11	Temin	Verimlilik	Temin kaynağına göre seçilen aday sayısı
12	Temin	Verimlilik	İşe kabul edilen kadın ve azınlıkların sayısı
13	Temin	Verimlilik	Aday bulmaya yönelik reklam programlarının sayısı
14	Temin	Verimlilik	Görüşmeciye Göre Seçilen Aday Sayısı
15	Temin	Etkinlik	Temin Kaynağının Aday Havuzu Yaratma Oranı
16	Temin	Etkinlik	İş Duyurularına Talep Oranı
17	Temin	Etkinlik	Duyurulan işlerin cevaplanma oranı
18	Temin	Etkinlik	Duyuruların kabul oranı
19	Temin	Etkinlik	Seçim Oranı
20	Temin	Etkililik	Boş pozisyonların belli bir ortalamanın üstündeki adaylarla doldurulması
21	Temin	Etkililik	Temin kaynağının ne kadar aday üretebildiği / çekebildiği
22	Temin	Etkililik	Kaliteli başvuruların sayısı
23	Temin	Maliyet	Her bir başvurunun maliyeti
24	Temin	Maliyet	İşe alma başına maliyet
25	Temin	Maliyet	Boş pozisyonların dolma maliyeti
26	Temin	Maliyet	Mülakat maliyeti
27	Temin	Maliyet	İşe Alma Maliyeti (Toplam Temin Maliyeti)
28	Temin	Zaman	Boş pozisyonların dolma süresi

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt
29	Temin	Zaman	Açık kadronun dolma süresi
30	Temin	Zaman	Aday havuzunun oluşma süresi
31	Temin	Zaman	Görüşmecilerin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Ortalama Görüşme Süresi
32	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Toplam eğitilen kişi sayısı
33	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Eğitime katılan ve katılmayanların karşılaştırması
34	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Belli bir eğitimi alan kişilerin oranı
35	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Kişi Başına Yıllık Eğitim Günü
36	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Yabancı dil bilen elemanların sayısı
37	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Toplam eğitim sürelerinin çalışan sayısına oranı
38	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Her yıl için eğitim verilen gün ve program sayısı
39	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Katılımcıların eğitim sonunda edindikleri becerileri kullanma sıklığı
40	Eğitim ve Glş.	Verimlilik	Tamamlanan çalışan gelişim planlarının oranı
41	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Eğitim verilen günlerin ve programların sayısı
42	Eğitim ve Glş.	Etkinlik	Programların içeriğine katılan yeni malzeme oranı
43	Eğitim ve Glş.	Etkililik	Eğitim sonrası Hata oranlarındaki azalma miktarı
44	Eğitim ve Glş.	Etkililik	Eğitim sonrası Iskarta sayısındaki azalma miktarı
45	Eğitim ve Glş.	Maliyet	Kişi Başı Eğitim Maliyeti
46	Eğitim ve Glş.	Maliyet	Eğitim bütçesinin genel bütçe içerisindeki oranı
47	Eğitim ve Glş.	Zaman	Eğitim sonrası çalışma zamanından tasarruf
48	Eğitim ve Glş.	Zaman	Yeni program geliştirmek için gereken süre
49	Eğitim ve Glş.	Zaman	Yeni çalışanların oryantasyonu için gerekli olan zaman
50	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Terfi Edebilecek Çalışan Sayısının toplam çalışan sayısına oranı
51	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Uzmanlık gerektiren işlerin örgüt içinden doldurulma oranı
52	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı
53	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Geliştirme eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı
54	Kariyer Yönetim Sistemi	Verimlilik	Yöneticilik eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı
55	Kariyer Yönetim Sistemi	Etkinlik	Boş pozisyonların yedekleme planında bulunan kişiler tarafından doldurulma oranı
56	Kariyer Yönetim Sistemi	Etkinlik	Pozisyonların iç kaynaklardan temin oranı
57	Kariyer Yönetim Sistemi	Etkililik	Farklı seçim yöntemleri ile işe alınan elemanların performansı
58	Kariyer Yönetim Sistemi	Maliyet	Kariyer Geliştirme Programlarının Maliyetinin, toplam İK maliyetine oranı
59	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösterenlerin toplam çalışan sayısına oranı
60	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Kötüye Giden çalışanların toplam çalışma sayısına oranı
61	Performans Yönetim Sistemi	Verimlilik	Performans düzeyine göre ortalama çalışan kıdemi

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt
62	Performans Yönetim Sistemi	Etkinlik	Performans değerlendirme sürecinin başarısız elemanların geliştirilmesi konusundaki etkinliği
63	Performans Yönetim Sistemi	Etkinlik	Değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulü
64	Performans Yönetim Sistemi	Etkililik	Temin kaynağına göre çalışanların performanslarının ölçülmesi
65	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Ücret giderinin işletme giderine oranı
66	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Çalışan Maliyet Faktörü (Tüm ödemeler / Çalışan sayısı)
67	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Yan Ödemelerin Kapsadığı Çalışan Sayısının Oranı
68	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Toplam ücretleri içinde tazminatların maliyet yüzdesi
69	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Tazminat maliyetleri/emsallerin tazminat maliyetleri oranı
70	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Ortalama ücret artışı
71	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Tazminatların sayısı
72	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Mevcut ücretlerin endüstri ortalamasına oranı
73	Ücret Yönetimi	Verimlilik	Yıllık ücret artışlarının maliyetinin toplam çalışan sayısına oranı
74	Ücret Yönetimi	Etkililik	Parasal ödülleri yeterli bulan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı
75	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışanların Ortalama Ücreti
76	Ücret Yönetimi	Maliyet	Üst Düzey Yöneticilerin Ortalama Ücreti
77	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına sağlık harcamaları
78	Ücret Yönetimi	Maliyet	Sosyal ödeme ve tazminatların toplam ücretlere oranı
79	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına İK maliyeti
80	Ücret Yönetimi	Maliyet	Çalışan başına toplam ücretlendirme giderleri
81	Ücret Yönetimi	Zaman	Maaş işlem sürecinin hızı
82	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaybedilen iş günlerinin sayısı
83	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaza sayısı
84	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kaza Sıklık Oranı
85	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Sağlık ve Güvenlik Faaliyetlerinin Sayısı
86	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Kazaların Yarattığı Vefa ve Yaralanmalar
87	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Stresle ilgili hastalıkların sayısı
88	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	Güvenlik Denetimi Esnasında Fark Edilen İhlallerin Sayısı
89	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Verimlilik	İş Yerinde iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerçekleştirilen faaliyetlerde yatırımın geri dönüşü (ROI)
90	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Etkinlik	İşten kaynaklanan hastalıklar
91	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kazaların ortalama maliyeti
92	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kaza Sonrası Kaybedilen Zamanın Maliyeti
93	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Çalışana Ödenen Tazminat Maliyeti
94	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Kaza Vukuunda Devletçe Yapılan Masrafların Maliyetleri

S.Nu.	İKY İşlevi	Ölçüt Türü	Önerilen Ölçüt
95	Çalışan Sağlık ve Güvenliği	Maliyet	Çalışanlara sağlanan yan hakların maliyetinin işgücü giderine oranı
96	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Önerilerin uygulamaya geçiş oranı
97	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Yıllık istifa sayısının toplam çalışan sayısına oranı
98	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Hizmet süresinin toplam çalışan sayısına oranı
99	Çalışma İlişkileri	Verimlilik	Resmi bir şikayet prosedürüne ve/veya şikayet çözme sistemine erişimi olan işgücünün oranı
100	Çalışma İlişkileri	Etkinlik	Çalışanların şikayetlerinin çözülme hızı ve etkinliği
101	Çalışma İlişkileri	Etkililik	Çalışanlarla yönetim arasında oluşan çatışmalarda, insan kaynakları departmanının hakemliğinin etkililiği
102	Çalışma İlişkileri	Maliyet	İnsan kaynakları ile ilgili davaların maliyeti
103	Çalışma İlişkileri	Maliyet	Şikayet başına maliyet
104	Çalışma İlişkileri	Zaman	Anlaşmazlıkların ortalama çözülme süreci
105	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Devamsızlık Oranı (Employee attendance)
106	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Dönemsel bazda İşgücü devri
107	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	İş kategorileri ve iş performansına göre devamsızlık oranı
108	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Aday bulma kaynaklarına göre çalışan devir hızı
109	İşgücü devri ve devamsızlığı	Verimlilik	Erken İşgücü Devri oranı
110	İşgücü devri ve devamsızlığı	Etkinlik	Girişlere Göre İşgücü devri
111	İşgücü devri ve devamsızlığı	Maliyet	Kişi Başına Devamsızlık Maliyeti
112	İşgücü devri ve devamsızlığı	Maliyet	İşgücü devrinin maliyeti

EK-F: İKY VERİMLİLİK ÖLÇÜTLERİ ANKET FORMU

MAKSAT:

Bu anket, örgütsel düzeyde İnsan Kaynakları Yönetimi verimlilik ölçütlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Anket sonuçlarına bağlı olarak yapılacak analiz neticesinde belirlenecek ölçütler İK ölçme ve değerlendirme modelinde girdi olarak kullanılacaktır. Doktora tez çalışmasının bir parçası olarak yürütülen bu çalışmaya katılımınızın için şimdiden teşekkür ederim.

DOLDURMA TALİMATI:

Lütfen ilk aşamada demografik bilgiler bölümündeki sorulara yanıt veriniz. Sonrasında, ikinci bölümde belirtilen maddelerin kurumsal düzeyde İKY performansının ölçümünde ne denli etkili/önemli olduğunu aşağıdaki ölçeği kullanarak ifade ediniz.

Eğer maddenin İKY verimliliğini ölçmede;

- **SON DERECE ÖNEMLİ** olduğunu düşünüyorsanız (5),
- **ÇOK ÖNEMLİ** olduğunu düşünüyorsanız (4),
- **ORTA DERECELİ ÖNEMLİ** olduğunu düşünüyorsanız (3),
- **BİRAZ ÖNEMLİ** olduğunu düşünüyorsanız (2),
- **ÖNEMSİZ** olduğunu düşünüyorsanız (1) işaretleyiniz

DEMOGRAFİK BİLGİLER

DEMOGRAFİK BİLGİLER		
a1- İŞ/GÖREV POZİSYONU	Proje Yöneticisi	()
	Eğitici / Gözlemci	()
	İlk Düzey Yönetici	()
	İkinci Düzey Yönetici (Orta Düzey Yönetici)	()
	Kıdemli Yönetici (Üst Düzey Yönetici)	()
a2- EĞİTİM DÜZEYİ	Lise	(...)
	Lisans	(...)
	Lisansüstü	(...)
a3- MESLEKTE GEÇEN SÜRE	(Yıl Olarak)	(...)

S.Nu	Önerilen Ölçüt	İKY Verimliliğinin Ölçümünde Önemi				
o1	Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o2	Yönetici personel sayısının toplam çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o3	Temin kaynağına göre aday sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o4	Temin kaynağına göre seçilen aday sayısı (Seçim oranı)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o5	İş Duyurularına Talep Oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o6	Kaliteli başvuruların (belli bir ortalama üstünde olan) sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o7	İşe alma başına maliyet	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o8	Toplam eğitilen kişi sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o9	Eğitime katılan ve katılmayanların karşılaştırması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o10	Belli bir eğitimi alan kişilerin oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

S.Nu	Önerilen Ölçüt	İKY Verimliliğinin Ölçümünde Önemi				
o11	Yabancı dil bilen elemanların sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o12	Toplam eğitim sürelerinin çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o13	Her yıl için eğitim verilen gün ve program sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o14	Kişi Başı Eğitim Maliyeti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o15	Yeni çalışanların oryantasyonu için gerekli olan zaman	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o16	Terfi Edebilecek Çalışan Sayısının toplam çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o17	Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o18	Yöneticilik eğitimi almış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o19	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösterenlerin toplam çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o20	Değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o21	Ortalama ücret artışı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o22	Mevcut ücretlerin endüstri ortalamasına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o23	Parasal ödülleri yeterli bulan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o24	Çalışan başına sağlık harcamaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o25	Çalışan başına İK maliyeti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o26	Kaza sebebiyle kaybedilen iş günlerinin sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o27	Aylık/Yıllık Kaza sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o28	Kazaların Yarattığı Vefa ve Yaralanmalar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o29	İşten kaynaklanan her tür hastalık sayısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o30	Önerilerin uygulamaya geçiş oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o31	Yıllık istifa sayısının toplam çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o32	Hizmet süresinin toplam çalışan sayısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o33	İş kategorileri ve iş performansına göre devamsızlık oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o34	Erken İşgücü Devri oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o35	Kişi Başına Devamsızlık Maliyeti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
o36	İşgücü devrinin maliyeti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİ

Soyadı, Adı : GENÇ, Serdar

Uyruğu : T.C.

Doğum Tarihi : 29 Nisan 1978

Doğum Yeri : Sakarya

Telefon : +90.507.4095065 / +49.152.54641337

E-mail : sgenc99@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Naval Postgraduate School, Monterey, CA/ABD	2008
Lisans	Kara Harp Okulu	1999

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Yer	Görev
2016-	Ingolstadt/Almanya	İstihkam Mükemmeliyet Mrk.Ks.A.
2014-2016	Ankara	Kh. İnsangücü Proje Subayı
2013-2014	Naquara/Lübnan	UNIFIL İstihkam Şb.Md.
2011-2013	Ankara	Kh. İnsangücü Planlama Sb.
2010-2011	Saraybosna/Bosna-Hersek	Askeri Ataşe Yardımcılığı
2008-2010	Ankara	Mesleki Gelişim Uzmanı
2002-2006	Erzurum	Askeri Birliklerde Tk./Bl.K.lığı
1999-2002	Edirne	Askeri Birliklerde Tk./Bl.K.lığı

YABANCI DİLLER

İngilizce (Çok iyi)

YAYINLAR

Genç, S. (2015). *Yetenek Temelli Stratejik Yönetim Anlayışının ABD Silahlı Kuvvetlerinin Teşkilat Yapısına Etkisi*. Güvenlik Stratejileri Dergisi, 11(21):185-225

Genç, S. (2015). *Tecrübe ve Deneyimin Takipçilerin Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi: BM UNIFIL Uygulaması*. 23ncü Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.s.635-646.

Genç, S. ve Sığrı, Ü. (2017). *Soft Skills Needed in Solving Management Control Problems*. İçinde Stachowicz-Stanusch,A.,Amann,W. ve Mangia,G. (Ed.) *Corporate Social Irresponsibility: Individual Behaviours and Organizational Practices*. Information Age Publishing: Charlotte, NC, s.95-127

Genç, S., Sığrı, Ü., Varoğlu, A.ve Varoğlu, D. (2018). *Turkey's role in the United Nations Interim Force in Lebanon*. İçinde Aoun, E. (Ed.) *The United Nations Interim Force in Lebanon: Multiple Perspectives on a Multinational Peace Operation*.(Baskıda)

