

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİM ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

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

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Tuğba AKSOY**

İstanbul, 2016

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİM ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

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

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Tuğba AKSOY**

Öğrenci No:

140778064

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İstanbul, 2016

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: Fırat Üniversitesi’nde Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içerisinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 21/12/2016

Aday: **Tuğba AKSOY**



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30/12/2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden 140778064 numaralı *Tuğba AKSOY*' un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Stratejik İnsan Kaynaklarının Kurumsal Performansa Etkisi Fırat Üniversitesinde Bir Uygulama*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 20.09.2016 tarih ve 2016/36 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (S.2) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Muhittin KAPLAN  
(İstanbul Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER  
(Beykent Üniversitesi)

**Adı-Soyadı** : Tuğba AKSOY  
**Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN  
**Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans, 2016  
**Alanı** : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim  
**Anahtar Kelimeler** : İnsan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, performans, kurumsal performans.

## ÖZ

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

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz pazar koşullarında işletmelerin rakiplerine karşı üstünlükleri, ortaya koydukları performans ile doğru orantılıdır. Söz konusu kurumsal performansın oluşmasında en büyük etken ise sahip olunan insan kaynağıdır. İnsan kaynağının en etkin biçimde yönetilebilmesi adına, günümüze kadar birçok teori ortaya atılmış ve günümüz ihtiyaçlarını en doğru şekilde karşılamak üzere stratejik insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Kurumsal performansın artırılmasında stratejik insan kaynaklarının rolü değerlendirilerek hazırlanan bu çalışmanın amacı, bir kamu kurumu olan Fırat Üniversitesi'nde stratejik insan kaynakları yönetiminin bu kurumdaki kurumsal performansa etkisini belirlemektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu Kişisel Bilgi Formu, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Kurumsal Performans Ölçeği'nden oluşmuştur. Anket, 2016 yılı içinde Fırat Üniversitesi bünyesinde görev yapan çeşitli birimlerdeki 91 erkek ve 54 kadından oluşan 145 kamu çalışanı tarafından yanıtlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; rekabet performansı, politika performansı ve yenilik performansı stratejik insan kaynakları tarafından yordanmaktadır.

**Name and Surname :** Tuğba AKSOY

**Supervisor :** Asst. Prof. Vedat Zeki YENEN

**Degree and Date :** Master's degree, 2016

**Major :** Human Resources and Organizational Change

**Key Words :** Human resources, human resources management, performance, corporate performance.

## **ABSTRACT**

### **CORPORATE PERFORMANCE EFFECTS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: AN APPLICATION IN FIRAT UNIVERSITY**

In today's market conditions in which intense competition is experienced, the superiority of businesses against their competitors is directly proportional to their performance. The most important factor in the formation of institutional performance is the human resource. In order to manage human resources in the most effective way, many theories such as the day-to-day theory have been put forward and strategic human resource management has emerged to meet the needs of today's most accurate. The purpose of this study, which is prepared by evaluating the role of strategic human resources in increasing institutional performance, is to determine the strategic human resources management influence on institutional performance in Firat University which is a public institution.

The questionnaire form prepared in line with the purpose of the research consists of the Personal Information Form, the Strategic Human Resources Management Scale and the Institutional Performance Scale. The questionnaire was answered by 145 public employees of 91 men and 54 women in various units of the Firat University in 2016. According to the findings obtained from the research; Competitive performance, policy performance and innovation performance are predicted by strategic human resources.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>ÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

<b>1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI</b> .....	<b>5</b>
1.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Tanımı .....	5
1.2.2. Stratejik İnsan Kaynaklarının Gelişimi .....	6
1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimin İşlevleri.....	7
1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri ve Amaçları .....	8
1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	9
1.2.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dışsal Faktörler .....	10
1.2.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İçsel Faktörler .....	12
1.2.5.2.1. Değişim Yönetimi .....	12
1.2.5.2.2. Öğrenen Organizasyonlar.....	13
1.2.5.2.3. Kıyaslama (Benchmarking).....	14
1.2.5.2.4. Yeniden Yapılanma.....	15
1.2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kararları .....	15
1.2.6.1. İşgören Temin Stratejileri.....	15
1.2.6.2. Eğitim ve Geliştirme Stratejileri .....	16
1.2.6.3. Performans Değerlendirme Stratejileri.....	16
1.2.6.4. Ücretlere Stratejileri .....	17
1.2.6.5. İş İlişkileri Stratejileri.....	17

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL PERFORMANS

<b>2.1. PERFORMANS KAVRAMI.....</b>	<b>19</b>
2.1.1. Performansın Boyutları .....	19
2.1.1.1. Etkililik.....	20
2.1.1.2. Etkenlik .....	21
2.1.1.3. Ekonomiklik .....	22
2.1.1.4. Verimlilik .....	22
2.1.1.5. Kalite .....	23
2.1.1.6. Çalışma Yaşamı Kalitesi .....	24
2.1.1.7. Yenilik.....	25
2.1.1.8. Kârlılık .....	25
2.1.2. Performans Yönetimi .....	25
2.1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri .....	26
2.1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları .....	27
<b>2.2. KURUMSAL PERFORMANS KAVRAMI .....</b>	<b>28</b>
2.2.1. Kurumsal Performans Değerlendirme Kavramı.....	29
2.1.2. Kurumsal Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi .....	32
2.1.3. Kurumsal Performans İçerisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	36

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

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

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ VE ALT PROBLEMLERİ ...</b>	<b>39</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>40</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....</b>	<b>40</b>
<b>3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>40</b>
<b>3.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....</b>	<b>42</b>
3.7.1. Kişisel Bilgi Formu .....	42
3.7.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği .....	42
3.7.2.1. SİKYÖ Güvenirlilik ve Faktör Analizi .....	43
3.7.3. Kurumsal Performans Ölçeği .....	47



3.7.3.1. KPÖ Güvenirlik ve Faktör Analizi.....	47
<b>3.8. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>49</b>
<b>3.9. KATILIMCI PROFİLİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>50</b>
<b>3.10. HİPOTEZLERİN SINANMASI .....</b>	<b>51</b>
<b>3.11. FARK ANALİZLERİ .....</b>	<b>54</b>
3.11.1. Kişisel Bilgiler İle SIKYÖ İlişkisine Yönelik Bulgular.....	54
3.11.2. Kişisel Bilgiler İle KPÖ İlişkisine Yönelik Bulgular.....	60
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>67</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>72</b>
<b>ANKET FORMU.....</b>	<b>72</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>76</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> Performans Ölçüleri İle İlgili Bazı Kriterler .....	34
<b>Tablo 2.</b> SİKYO Güvenirlik Analizi .....	43
<b>Tablo 3.</b> KMO ve Bartlett's Testleri Sonuçları .....	44
<b>Tablo 4.</b> Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	45
<b>Tablo 5.</b> Keşfedici Faktör Analizi .....	46
<b>Tablo 6.</b> KPÖ Güvenirlik Analizi.....	47
<b>Tablo 7.</b> KMO ve Bartlett's Testleri Sonuçları .....	48
<b>Tablo 8.</b> Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	48
<b>Tablo 9.</b> Keşfedici Faktör Analizi .....	49
<b>Tablo 10.</b> Katılımcı Profiline İlişkin Bulgular .....	50
<b>Tablo 11.</b> Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarının Rekabet Performansı Üzerine Etkisi.....	51
<b>Tablo 12.</b> Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarının Politika Performansı Üzerine Etkisi .....	52
<b>Tablo 13.</b> Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi .....	53
<b>Tablo 14.</b> SİKYO ile Yaş Arasındaki İlişki.....	54
<b>Tablo 15.</b> SİKYO ile Cinsiyet Arasındaki İlişki .....	55
<b>Tablo 16.</b> SİKYO ile Medeni Hal Arasındaki İlişki.....	56
<b>Tablo 17.</b> SİKYO ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki .....	57
<b>Tablo 18.</b> SİKYO ile Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki .....	59
<b>Tablo 19.</b> KPÖ ile Yaş Arasındaki İlişki.....	60
<b>Tablo 20.</b> KPÖ ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	61
<b>Tablo 21.</b> KPÖ ile Medeni Hal Arasındaki İlişki .....	61
<b>Tablo 22.</b> KPÖ ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	62
<b>Tablo 23.</b> KPÖ ile Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki .....	63

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Performans Yönetimi Süreci.....	26
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	41



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>APQC</b>	:	Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
<b>İK</b>	:	İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İKYÖ</b>	:	İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği
<b>s.</b>	:	Sayfa
<b>SİKY</b>	:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>SİKYÖ</b>	:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği
<b>vb.</b>	:	ve benzeri
<b>vd.</b>	:	ve diğerleri

## GİRİŞ

Günümüzde çok yoğun bir şekilde yaşanmakta olan rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, buldukları pazardaki yerlerini koruyabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için işletmelerine ait stratejilerini, sürekli oluşan değişimlere ve çevresel faktörlere uyum sağlayacak şekilde belirlemek zorunda kalmışlardır.

Ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde insan kaynağına olan gerekliliğini çoğaltmıştır. Örgütler İnsan Kaynakları uygulamalarını, süreçlerini ve sistemlerini ve örgüt ihtiyaçlarını önemseyerek geliştirdiklerinde ve uyguladıklarında hedeflerini gerçekleştirebilmektedirler. Fakat bu yalnız başına yeterli değildir, kurumsal stratejilerin tespit edilmesinde ve hayata geçirilmesinde de İnsan Kaynakları Yönetimine yönelik üstünlüklerin ve zayıflıkların önemszenmesi gereklidir.

Meydana gelen bu gelişmeler İnsan Kaynakları Yönetimi ile stratejik yönetim konularının bütünleşmesini zorunlu bir duruma getirmiştir ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKYY) konusu gündeme alınmıştır. Bu şekilde bir bütünleşme gereksiniminin temelinde var olan fikir, şayet insan stratejik bir kaynak ise, bu kaynağın da işletme içindeki öteki kaynaklar gibi stratejik bir şekilde yönetilmesi hususudur. Bununla birlikte, insan kaynakları yöneticilerinin ve İnsan Kaynakları birimlerinin kurum içerisinde daha stratejik bir role bürünmeleri de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini zorunlu bir hale getirmiştir.

Literatürde, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKYY) çift taraflı bütünleşmeyi esas alan bir yaklaşım olduğu açıklanmaktadır. Bütünleşme ile anlatılmak istenilen İnsan Kaynakları (İK) uygulamalarının birbirleriyle ve örgüt stratejisi ile olan uyumdur. Yani, insan kaynakları uygulamaları gerek örgüt stratejisi gerekse örgütün hedeflerine destek vermek için stratejik olarak birbirleriyle ilişki halindedir. Bu sebeple, stratejik İKYY'nin yatay ve dikey boyutu söz konusudur.

Çeşitli araştırmalarda İnsan Kaynakları stratejilerinin örgüt stratejileri ile uyum gösterdikleri zaman kurumsal performansın artacağı vurgulanmaktadır. Bununla beraber, stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerin performanslarını da artırdığı belirtilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın problem cümlesi, stratejik insan

kaynakları yönetimi ile firmalardaki kurumsal performans arasında ilişkinin olup olmadığını.

Literatürde ve çalışma hayatında meydana gelen bu değişimler göz önünde bulundurularak bu çalışmada, bir kamu kurumu olan Fırat Üniversitesi'nde stratejik insan kaynakları yönetiminin bu kurumdaki kurumsal performansa etkisini belirleme amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın, kurum performansını genel olarak artırmak isteyen örgüt yöneticilerine stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini alternatif bir yol olarak nasıl uygulamaları gerektiği konusunda yön verici olması düşünülmektedir. Ayrıca İnsan kaynakları ve kurumsal performans ile ilgili yapılan araştırmalar sınırlı olduğundan çalışmadan elde edilecek sonuçlar ile kamu kurumlarında bu kavramlara daha çok önem verilmesi gerektiği ortaya konulabilecektir.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde stratejik insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır. Bölüm içerisinde önce insan kaynakları yönetimine ilişkin bilgiler sunulmuş, sonrasında ise stratejik insan kaynaklarına doğru yaşanan değişim süreci ve yönetim biçiminin unsurları sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal performans konusuna değinilmiştir. Öncelikle performans kavramına ilişkin tanımlamaların ele alındığı bölümde; kurumsal performansın genel çerçevesi aktarılmış, kurumsal performansın artırılmasına ilişkin stratejiler derlenmiş ve stratejik insan kaynaklarının kurumsal performanstaki yeri özetlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi aktarılmıştır. Bölüm içerisinde; araştırmanın amacı, problem ve alt problemler, evren ve örneklem, sınırlılıklar, varsayımlar, model ve hipotez ile veri toplama araçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise yapılan analizlere ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bölümde araştırmaya ilişkin bulgular 3 başlıkta ele alınmıştır. Öncelikli olarak katılımcı profiline ilişkin bilgiler sunulmuş, ardından araştırmanın hipotezleri test edilmiş ve son olarak da kişisel bilgi formundaki değişkenlerin SİKYO ve KPÖ üzerindeki etkisinin araştırıldığı fark analizlerine değinilmiştir

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Bir işletme başarıya ulaşabilmek için farklı kaynaklara gerek duyar. Bu kaynakları temel olarak bir araç ve ya hizmet üretimi yapabilmek için gerekmektedir olan üretim yerlerini ve donanımı içine alan fiziki kaynaklar; öz kaynakları, alacak, verecek ve karı içine alan mali kaynaklar; ortaya koyulan tüm malzeme ve hizmetler ile alıcıların iletişimini sağlamak için satış olanaklarını ve kuruma ait olan bilgi, becerileri, tecrübeyi karar alabilmeyi ve icatları, bu becerilerin koordine edilmesini ve mükâfatlandırılmasını kapsayan insan kaynaklarıdır. Başarıya giden yolda bu kaynakların tümü önemlidir. Ancak insan kaynakları ve bu kaynakların hangi yöntemlerle idare edileceği yarışma olanağı sağlayan en önemli etkidir (Bilgin, 2008, 59).

İdari işlevlerin bireysel ve ya personel yönü ile alakalı olarak uygulanması gerekmekte olan politikaları ve uygulamaları düzenleyen insan kaynakları yönetimi bir örgüt işlevidir. Bir başka deyişle Aktan'ın 1999'da ki yazısına göre; "insan kaynakları yönetimi hastanelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, İK' nın yanlışsız, etkili ve verimli olarak kullanılması anlamına gelmektedir" (Aktan, 1999, 27).

Bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesindeki önemli bir elemanın insan olduğu söylenebilir. Örgütte insan olmadığı takdirde diğer tüm ekonomik ve teknik ihtiyaçlar yeterince olsa da bir manaya gelmezler (Dinçer, 2000, 259). Bir kuruluşun üretimine devam edebilmesi ve de amaçlanan hizmeti sunabilmesi en başta insan kaynaklarının özelliklerine ve iş yükü ile orantılı miktarına bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin hastanelerin vazgeçilmezi durumuna gelmesinde çağımızda çabuk gelişme ihtiyacını getiren rekabet ve idare anlayışının merkezine işin değil de insanın koyulması ve insan kaynakları yönetimine verilen önemin artması etkili olmuştur.

Seçimler ile standartlaşmalar arasındaki fark idarecilikle yönetim arasındaki farktır. Seçim imkânlarının sınırsız olmasıyla belirsizliklerin gittikçe artması çağımızda toplumu karışık bir hale getirmiş yönetimi de zorunlu bir hale sokmuştur. Örneğin insanları düşünelim. İnsanlar kendilerinden yapılması istenilen şeyleri yaparken yöneticilik yalnızca bir örgüttekileri alıştırmaktı.

Günümüzdeki idare bilimcilerinin de yaptığı üzere hiç kimse personellerin işçilerin ne yapacağı konusunda endişe duymazdı. Çünkü önceden kimin nasıl davranacağını tahmin edebiliyorlardı. Günümüzde ise elemanların işlerini iyi yapmalarını sağlayabilmek ciddi bir sorun haline geldi. Bu problemi çözmek için yapılabilecek şeyler de oldukça fazla. Günümüzde kadınların da erkeklerin de idare edilmesi zorlaştı artık yönetilmeleri gerekmektedir ( Irmak, 2013, 80).

Elamanların idaresinde modern bir bakış getiren insan kaynakları yönetimi anlayışı ‘insan’ ı öne çıkartan ve insanı organizasyonun merkezine koyan bir yönetim biçimidir. Bu yönetim şeklinde elemanların idaresinin insan kaynağı olarak algılanması esastır. İdarecilerin insanların kabiliyetlerini artırması ve bu yeteneklerden verimlice gerektiği gibi faydalanabilmesi insan kaynaklarında verimin yükseltilmesi idarecilerin bunlarla alakalı bilgilerini artırmaları sayesinde mümkün olacaktır. Dolayısıyla da fonksiyonel kısım idarecileri ile insan kaynakları yönetimini yapan idarecilerin arasında uyumsuzluk olmamalı ve ilişkilerin artırılması ve devamlılığın sürdürülmesi gerekli olmaktadır. Modern kuruluşlarda gün geçtikçe İnsan Kaynakları Yönetimi’nin uygulanma sıklığı da artmaktadır (Canman, 2000, 61-62).

Personelin kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için nasıl idare edilmesi gerektiği konusunu insan kaynakları yönetimi irdeler. İdareciler ne yaparlarsa personelin mesleğinde daha verimli daha mutlu olacağı konusunu da İKY irdeler ve onlara neyin yapılması gerektiğini söyler. Tüm bunları toplarsak İnsan kaynakları yönetimini kurumların artan rekabet ortamında kendine yer bulabilmesi ve üstün olabilmesi için gereken insanların bulunması istihdamın büyütülmesi konularıyla alakalı yöntemlerin belirlenmesi planların yapılması yöneltme örgütleme ve kontrol etme işlerini kapsayan disiplin olarak tanımlayabiliriz (Yüksel, 2004, 8).

İnsan kaynakları rekabet olan alanlarda üstünlüğü ele geçirebilecek başlıca potansiyel olması nedeniyle en verimli şekilde yönetilmelidir. Bunu da insan kaynakları yönetimi sağlar (Gönen ve elik, 2005, 43).



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

İnsan kaynaklarının iş hayatı içinde almış olduğu rolündeki en mühim değişim, işletmelerin örgütsel stratejilerini geliştirmeleri ve bu stratejilerin uygulanmasına giderek daha fazla dâhil olmasıdır. Günümüzde işletmelerin örgütsel stratejileri, artık işletmenin rekabet etme avantajının daha güçlü hale getirilmesine ve yapılacak iş için ekipler oluşturulmasına dayanmaktadır. Böylelikle insan kaynakları daha merkezi bir konuma gelmiş bulunmaktadır (Yıldırım, 2015, 15).

### **1.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Tanımı**

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme çalışanlarının performanslarını arttırmak, çalışanları yenilikçi hareketlere ve esnek davranış geliştirmelerine özendirmek, bağlı oldukları örgütün kültürünü içsel hale getirmek ve bunları geliştirmek maksadıyla insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedefleri birbirine bağlanmış bir şekilde tanımlaması yapılmaktadır (Öğüt vd., 2004, 282).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarını en etkin bir biçimde nasıl kullanabileceğini ve rekabet alanında avantajlarını nasıl arttırabilecekleri konusu üzerinde duran ve bu yönde çalışmalar yapan piyasa çerçevesinde oluşturulan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları unsurlarının işletmelerin etkinliklerinin ve kar oranlarının artması şeklinde tanımlanmış bir amaç olduğu belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, işletmenin diğer kaynakları ile insan kaynaklarının birlikte nasıl temin edileceği, işletme istihdamının nasıl sağlanacağı ve tedarik işleminin nasıl yapılacağı bunların nasıl yönetileceğine ait kavramsal bir yaklaşımdır (Yüksel, 2004, 8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde bulunan fonksiyonel bütün departmanlardaki ve örgütün hiyerarşik kademelerinde bulunan idarecilerin, insan kaynaklarının seçilmesinde, geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde, katılımın sağlanmasında ve problemlerin çözüme kavuşturulmasında ve dolayısıyla örgüt yönetiminde mesuliyet almış oldukları ortak bir alanı ifade etmektedir.

### 1.2.2. Stratejik İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Japon işletmelerinin 1980 senesinde sahip oldukları güçlü rekabet anlayışına bağlı olarak, Amerikan işletmelerini stratejilerinde ve insan kaynakları yönetim politikalarında değişim yapmaya zorlamıştır. İş görenlerin iletmeye olan bağlılıkların güçlü olmaması, işletmelerin yeniden yapılanmasını ve yeniden örgütlenme ihtiyacını artmıştır. Bu alanda ortaya çıkan bu ihtiyaçlar sonrasında stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı, Amerika Birleşik devletlerinde bulunan Michigan üniversitesi araştırma gurubu tarafından geliştirilmiş ve kısmen Avrupa da kabul görmüştür (Erdut, 2002, 3).

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ile örgütlerin yapısı, misyon ve vazifesi, örgüt stratejileri ve insan kaynakları yönetimi arasında korelasyon yakalanmak istenmiştir. (Azad, 2013, 15).

Gerçekleşmiş olan bu çalışma ile stratejik insan kaynaklarına ait yönetiminin belirleme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme şeklinde isimlendirilen dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden meydana geldiği ve bu gerçekleşen birleşmenin örgüt stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İşletmelerin çalışan tedarik etme planlarının, çalışanların performanslarını değerlendirme sistemlerinin, uygulanan teşvik sistemlerinin ve çalışanların geliştirilmesine yönelik geliştirme programlarının örgüt stratejilerinden kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisinin oluşturulmasından çok bu stratejilerin uygulanmasında daha etkin olduğu ileri sürülmüştür. Bu çalışma ile birlikte 1980’li yılların başlangıcında stratejik insan kaynakları yönetimi alanı ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2015, 17).

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi genel yönetim yaklaşımı içerisinde değerlendirilmiş ve insan kaynakları yönetimi alanında dört temel politika ayrımı belirlemiştir (Azad, 2013, 16). Bu politikalar:

- “Çalışanların etkisi (çalışan katılımı) .
- İnsan kaynakları akışı (çalışan tedariki, işe yerleştirme ve işten çıkarılma)
- Mükâfatlandırma sistemi (çalışanların teşvik edilmesi, iş gören ücretleri, katılım sistemleri)
- Çalışma sistemleridir.” (Azad, 2013, 16).

İnsan kaynakları yönetiminin bu dört politikası Harvard yaklaşım tarzına göre, örgüt içerisinde bulunan etkin faktörler olarak kabul edilen şirket hissedarları,

yönetim çalışan gurupları ve iş gören sendikaları ile durumsal etkenler olarak isimlendirilmiş olan iş gücüne ait özellikler, örgütün işletmeyi idare stratejisi ve felsefi düşüncesi, teknolojik gelişmeler, iş gücü piyasası, kanuni düzenlemeler ve topluma ait değerlerden etkilenmektedir (Eren vd., 2014).

İnsan kaynakları yönetimi kısa ve uzun vadeli dönemlerde bu etkileşimler sürecinde ortaya değişik neticeler koymaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin kısa vadede elde ettiği sonuçlar çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgüte uyum sağlamaları, maliyeti ve yeterlilik etkisidir.

İnsan kaynakları yönetiminin uzun vadede ortaya çıkan sonuçları ise, örgüt çalışanlarının ve toplumun refah seviyesinin yükseltilmesi ile örgütün etkinliğinin temin edilmesidir. Bu yaklaşıma göre, insan kaynakları idaresine ait bu dört politika kendi aralarında ve örgütün sahip olduğu strateji ile bütünleştirilir ve etkin bir biçimde kullanılırsa örgütsel başarı elde edebilecektir (Azad, 2013, 16).

### **1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimin İşlevleri**

İşletmelerde değişik ve farklı niteliklerde insan kaynaklarına ait problemler ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan bu problemlerin yoğunluğu arttıkça insan kaynakları fonksiyonu daha fazla önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonu örgüt içerisinde belli bir kişilik kazandıkça buna bağlı olarak örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları organları oluşumu başlamaktadır. Oluşan bu gelişmeler böylelikle insan kaynakları fonksiyonu, insan kaynakları organları ve insan kaynakları süreci ortaya çıkar. İşletmelerin hepsi kendi ihtiyaçlarına ve çalışmalarına uygun nitelikte olan bir örgütlenme yolunu seçmek durumundadır (Sabuncuoğlu, 2011, 307).

İşletmelerde bulunan insan kaynakları yönetimine ait çalışmalar aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir (Özden, 2012, 22).

- “İnsan kaynakları planlaması
- Personelin tedarik edilmesi ve seçim işlemi
- İş gören performansı, başarıları ve değerlendirilmesi
- Örgütün ücret yönetimi
- Örgütün eğitim yönetimi
- Örgütün motivasyon yönetimi

- Kariyer planlama ve geliştirme işlemi
- Özlük işleri”.

#### **1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri ve Amaçları**

1980’li yıllardan sonra büyük bir artışın yaşandığı teknolojik gelişmeler ve uluslararası rekabet, işletmelerin devamlılığı bakımından değişimin şart olduğunu yoğun bir şekilde hissettirmektedir. Dünya genelinde pek çok kuruluş geleneksel yönetim anlayışını terk etmekte ve işletme tarafından kurulacak olan yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun olan politikaları benimsemektedirler. İşletmeler, örgütler ve işletmenin stratejik planlamalarından gelen uygulamalar, dışa açık politikalara uyum sağlayan yenilikçi, kültüre ve yapıya uygun olan insan kaynakları politikalarını bünyelerine dâhil etmeye çalışırken, alanında iyi eğitim almış, faal bir şekilde organize olmuş işgücüne gereksinim duymaktadırlar (www.isguc.org, 01.07.2015).

Stratejik insan kaynaklarının ana karakter özelliklerini yansıtacak olan bir nitelendirmeye gereksinim vardır. Bu gereksinimleri yerine getirecek olan stratejik insan kaynakları yönetiminin başlıca özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir (Doğru, 2012, 138):

Stratejik insan kaynakları yönetimi;

- “Makro özelliğe sahiptir,
- İşletmenin stratejisini uygulamakta olan üst düzey yöneticiler ile işletme çalışanlarının bir ortak gibi davranmasını gerekli kılar,
- İşletme çalışanlarının sahip olduğu değerleri, tutumları ve davranışlarını anlamayı ve bunları değerlendirmeyi gerekli kılar,
- İşletmenin sahip olduğu iç kaynakları ve işletme dışı gelişmeleri takip etmeyi gerekli kılmaktadır.”

Bu özelliklerin yanı sıra, stratejik insan kaynakları yönetimine ait diğer özellikler ise şunlardır (Demir, 2006, 36):

- “Reaktif davranışlar yerine proaktif davranışları cesaretlendirmektedir,
- İşletme amaçlarının net bir şekilde paylaşılmasını temin eder,
- Kritik düşünme becerisini ve tahminlerin devamlı olarak analiz edilmesini temin eder,

- İşletmenin mevcut durumu ile vizyonu arasında oluşan boşlukların tanımlanmasını temin eder,
- Emir komuta zincirine ait yöneticilerin katılımını gerçekleştirir ve işletmede ortak ağların oluşturulmasını temin eder.
- İnsan kaynaklarının sınırlarını ve sunmuş fırsatların tanımlanmasını temin etmektedir.”

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bahsedilen özelliklerinin yanında amaçlarına da temas etmek, işletmeler açısından kavramın önemini göz önüne çıkarmaktadır. Buna göre stratejik insan kaynakları yönetiminin esas hedefi; işletmenin beklenmeyen örgütsel ve yönetsel durumları giderme kabiliyetinin artmasını sağlamakta ve bu hususta yapacağı faaliyetlerini kolay hale getirmektedir. İşletmelerin rakipleri karşısında üstün durumda olmaları onları insan kaynaklarının niteliklerine daha bağımlı duruma getirmiş ve insan kaynakları yönetimini daha stratejik davranmaya, daha bütünsel olan bakış açısı getirmeye, yaşanan değişimlere uyum sağlamaya ve bu değişimlerin yönlendirilmesi gibi mesuliyetleri üstlenmeye başlamışlardır. Ekonomide yaşanan yeni anlayışa göre, işletmelerin müşteri isteklerini ve beklentilerini yerine getirebilme düzeyi, işletmenin ürün ve hizmet kalitesi, işin yapılmasına ait süreçte oluşan etkinlikler ve verimlilik, iş görenlerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve yaratıcılıkları ile doğrudan ilişkilidir (Doğru, 2012, 138).

Yukarıda bahsedilmiş olan bilgiler doğrultusunda işletmeler açısından hayati öneme sahip olan stratejik insan kaynakları yöntemlerinin daha aktif olarak yönetilmesinin gerekli olduğu her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynaklarının işletmelerde stratejik boyutta ele alınması, işletmenin lehine kullanılması ve değer kazandırması, devam ettirilebilir bir avantaj elde etmelerinde yardımcı olan insan kaynaklarının işletme yönetimi ile bütünleştirilmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Nitekim insan kaynağı işletmeler için stratejik yönetimin önemli bir parçası olarak değerlendirilmezse, işletmenin devam ettirilebilir rekabette avantajlı olması ve varlığını sürdürebilmesi imkânsız olmaktadır (Doğru, 2012, 139-140).

### **1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler**

Küreselleşme ile birlikte teknolojiye yaşanan gelişmeler, buna paralel olarak özellikle de telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinde ortaya çıkan yenilikler,

ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler üzerinde hayati önem taşıyan değişimlere sebep olmuştur. Çok uluslu işletmeler ekonominin lokomotif görevini görmektedirler. Çok uluslu olan bu işletmeler de hızla artan küresel rekabet ortamında bahsedilen değişimlerden oldukça yüksek bir oranda etkilenmişlerdir (Özutku ve Çetinkaya, 2012, 351). Yaşanan bütün bu gelişmeler ve iş gücü yapısında ortaya çıkan değişimler ile işletmeler daha yeni üretim ve yönetim metotlarını kullanmaya başlamak gereği duymuşlardır (Doğru, 2012, 140).

Bilgi teknolojileri ve küreselleşmenin gelişimi sonrasında bilgi toplumuna geçilmiştir. Bu durum işletmeler açısından merdivenden düşme algısı oluşmasına neden olmuştur. Almış oldukları yaraları iyileştirmek ve akabinde yeniden ayağa kalkmak için efor harcayan işletmeler, ortaya çıkan yeni bilgi toplumu içerisinde kendilerine iyi gelecek olan ilacı yani insan kaynaklarını yeniden keşfetmişlerdir. Burada bahsedilen ilaç; yara alan işletmeleri, bu durumdan kurtararak yeniden ayağa kaldırmış ve muhtemel her çeşit hastalığa karşı koruyucu görevini üstlenmiş olan insan kaynaklarıdır. Bu çerçevede; pek çok örgütsel hastalığı iyileştirici ve koruyucu olan insan kaynakları içinde yaşadığımız günlerde önemli stratejik rollere sahip olmuştur (Doğru, 2012, 140).

#### **1.2.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dışsal Faktörler**

İçinde buldukları çevre ile devamlı olarak etkileşimde bulunan işletmeler açık bir sisteme sahip olmaları nedeniyle, stratejik insan kaynakları yöntemlerinin uygulamasında bir takım dışsal faktörlerin etkisine maruz kalmaktadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimine etki eden dışsal faktörler; ekonomik ve toplumsal faktörler, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, artan rekabet şartları ve bu konuda yapılan yasal düzenlemelerdir. Bu faktörler bazen kontrol edilememektedir. Bunların içerisinde yer alan stratejik insan kaynakları yönetiminin etkili bir biçimde yürütülmesini sağlayabilmek için işletme dışı faktörlerin detaylı olarak ortaya koyulması önem arz etmektedir.

**Ekonomik Faktörler:** İşletme dışı faktörlerden bir tanesi olan ekonomik değişiklikler, işletmenin iş gören talebini yakından ilgilendiren ve işletmenin denetimi dışında gelişen ve tahmin edilmesi oldukça güç olan bir faktördür. İşletmelerin denetim alanı dışında ortaya çıkan bir faktör olması sebebiyle, stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında ekonomik şartların sürekli takip

edilmesi bir gerekliliktir. Çünkü takip edilmesi çok güç olan bu takip stratejik insan kaynakları yöntemine doğrudan etki etmektedir (Arslan, 2012, 93).

**Toplumsal Faktörler:** Milli kültür, yasalar, sendikalar ve müşteriler bir işletmenin toplumsal çevresini oluşturmaktadır. Milli kültür ile bağlantılı olarak oluşan ve gelişen bir takım hareketler, mesela ortak bir çalışma, işletmede bayanlara ve baylara verilen önemin tutarsız ve dengesiz olması gibi bazı hususlar insan gücü politikalarına etki edebilirler (Kozak, 2001, 48). Mevcut yasalarda yapılan yeni düzenlemeler, yeni yasaların çıkarılması ve bazılarının yürürlükten kaldırılması gibi değişiklikler de işletmelerde bulunan işgücü sayısı ve niteliği üzerinde etki yaratmaktadır.

**Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler:** Bilginin elde edilmesi, bilginin işlenmesi, elde edilen bilginin saklanması, lazım olduğu zaman çağırılması ve iletilmesi işlemlerinde bilgi teknolojileri köklü yenilikler sunmuştur. Bilgi teknolojisi sektörler arasında büyük bir hızla yaygınlaşmaktadır. Sistem ürünler ve üretim sürecine bağlı olarak ortaya çıkan yenilik ve gelişmeleri kapsayan, ürün maliyetlerinin azalmasına ve işletme verimliliğinin yükselmesine yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda işletmelere rekabet avantajı temin eden yeni bir teknoloji sistemidir (www.isguc.org, 01.07.2015).

**Rekabet Koşulları:** İş dünyasını günümüz koşullarında en çok zorlayan ve işletmelerde onarılması oldukça güç tahribatlar yapan en önemli faktörlerden birisi de hiç acıması olmayan rekabet şartları ve rekabet ortamıdır. İşletmelerin içerisinde yer aldıkları sektörün, piyasalarda var olan ürünlerin ve piyasanın sahip olduğu özellikleri ya da mevcut rakiplerin sayısı ve piyasalara girme kolaylığı bir takım faktörler, birbirlerinin rakibi olan işletmelerin mevcut insan kaynakları yapısı ile bu işletmelerin stratejilerini planlama zamanı bakımından son derece önemlidir (Arslan, 2012, 93).

**Yasal Düzenlemeler:** Bir diğer dışsal faktörlerden olan yasal düzenlemeler işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimlerini doğrudan ve zorlayıcı bir şekilde etkilemektedirler. Çünkü işletmeler üzerinde yasaların bağlayıcı bir etkisi vardır. Bu yüzden işletmeler üretim çalışmalarını yerine getirirken yasal düzenlemelere uymak zorundadırlar. Yasal düzenlemelerde yapılan bu değişikliklerin takip edilmesi işletmeler için gerekli bir faktör olma özelliğine sahiptir. Ekonomik şartlar bakımından yasal düzenlemelerde yapılan değişikliklerin tahmin edilmesi daha kolay olsa da, bahsedilen yasal değişikliklerin iş görenlere yönelik olan taleplerde etkisinin

nasıl olacağını tahmin etmek genellikle aynı ölçüde kolay değildir (Akgeyik vd., 2011, 41).

### **1.2.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İçsel Faktörler**

Stratejik insan kaynakları yönetimine etki eden dışsal faktörlerin yanı sıra içsel faktörler de işletmeler açısından oldukça önemli faktörlerdir. İnsan kaynaklarının stratejik rolünün kaynağı, aşağıda belirtilmiş olan faktörlerin aynı zamanda ve çok hızlı bir şekilde uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimine etki eden içsel faktörlerin Değişim Yönetimi, Öğrenen Organizasyonlar, Kıyaslama (Benchmarking) ve Yeniden Yapılanma şeklinde sıralayabiliriz (Efil, 2002, 285).

#### **1.2.5.2.1. Değişim Yönetimi**

Dünyanın var oluşu ile birlikte ortaya çıkan bir olgu olan değişim ile milyonlarca yıldan beri dünya ve üzerinde yaşayan canlılar durmaksızın bir değişime uğrayarak her geçen gün farklılığa uğramaktadırlar. Ancak günümüzde değişimin hızı, gelişen teknoloji, bilginin oldukça kolay bir şekilde yayılması sonucunda ortaya çıkmış olan küreselleşme çerçevesinde hayli dikkat çeken bir şekilde artmış bulunmaktadır. Bilgiye ulaşmada yaşanan kolaylıklar, durumların ve olguların durağan kalmasını engellemektedir. Telekomünikasyon araçlarında artış gösteren yoğunlaşma beraberinde, dünyada meydana gelen bir olaydan herkesin ve her şeyin çok hızlı ve kolay bir şekilde etkilenmesine sebep olmaktadır (Yıldırım, 2015, 32).

Bu kadar hızla oluşan değişim ve rekabet koşullarında üretici firmaların yalnızca üretimini yaptıkları ürünü baz alarak ve bütün sektörleri izleyerek farklılık yaratmak için çalışmaları ve yine ürün bazında hızlı değişimlerde bulunması sağlaması kafi değildir. Küreselleşen dünyada işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, örgütsel manada da değişim olaylarını içselleştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin aynı zamanda bu değişim hareketlerini işletmenin vizyonuna, misyonuna, ürünlerine, işletmenin kültürüne ve en önemlisi her birini ayrı ayrı vitrini olarak kabul edebileceği iş görenlerine yansıtmak durumundadır (Arslan, 2012, 92).



İşletmelerin uyguladıkları değişim yönetimlerinde temel amaç, iş süreçlerinde ve örgüt yapılarında yeniden yapılandırılan değişim işleminin devamlı olmasıdır. Bu bağlamda kısa dönemde iyi sonuçlar sağlamaktansa, uzun dönemde kalıcı değişimlerin yapılması işletmenin hedefi olmalıdır. Değişim mühendisliği anlayışı, stratejik insan kaynakları yönetiminin uyguladığı örgüt stratejisi ile insan kaynakları stratejilerinin birbirleri ile uyumlu hale gelme noktasındaki yaklaşıma uygun olmaktadır. İşletmelerin yönetim pozisyonlarına bu yeni yaklaşım tarzı ile bilgi teknolojilerini kullanma olanağı ortaya çıkmakta ve kendi yönetimini gerçekleştirebilen iş takımları ortaya çıkabilmektedir (Azad, 2013, 18).

Verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere; işletmeler açısından çok kıymetli görünmez varlıklar olan iş görenlerin değişim olaylarına direnç göstermeleri kaçınılmaz olacaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, değişime karşı oluşan direnci yok etmek veya en az seviyeye düşürmek için; iş görenleri işletme süreçlerinin her bir aşamasına dâhil etmesi ve işletme açısından bu değişimin mutlaka olması gerektiğine ikna edilmeleri yönünde stratejiler üretmesi gerekmektedir. İşletmeler değişime uyum sağlayabilmek için yeni stratejiler geliştirmiş olsalar da, değişim işlemini uygulamaya koyacak olan işletmenin entelektüel sermayesi olan iş görenler olmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde, rekabet ortamında avantaj elde edebilmek ve varlığını sürdürebilmek için, işletmenin iş görenlerinin yeniliklere açık olmaları ve yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmeleri için kendilerine lazım olan bilgiyi en verimli olacak şekilde kullanabilmelerine yardımcı olmalıdır (Taşkın, 2015).

#### **1.2.5.2.2. Öğrenen Organizasyonlar**

İçinde yaşadığımız günlerde, bilgiye karşı duyulan gereksinimlerin artması ve bilginin önemi örgütleri yaşanan değişimlere ve gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmaktadır. Bilginin elde edilmesi ya da yaratılması artık örgütler için tek başına kafi gelmemektedir. Bütün bunların yanı sıra elde edilen bilgilerin düzenlenmesi, özümlemesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanması içinse örgütlerin öğrenen örgütler durumuna gelmeleri ile sağlanabilecektir. Bireylerde olduğu gibi bütün organizasyonlar da zamanla devam eden bir öğrenme süreci yaşamaktadırlar. Yeni gelişen fikir ve düşüncelerin destek ve teşvik edildiği çalışma

alanlarının meydana getirildiği öğrenen organizasyonları ve öğrenme işlemini ön plana çıkaran pek çok gelişmeler bulunmaktadır. Bunların tamamı talep edilen bilgileri ve yenilikleri ortaya çıkaran öğrenen organizasyonlardır (Yıldırım, 2015, 34).

#### **1.2.5.2.3. Kıyaslama (Benchmarking)**

En basit anlatımı ile kıyaslama tekniği, ölçümü yapılabilen ve gözlemi mümkün olan her şeyin kıyaslama işlemine temel teşkil edebileceğinden yola çıkarak, işletmeler için en iyi olan uygulamaların araştırılarak işletmelere adapte edilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004, 197).

Başka bir ifade ile kıyaslama; mevcut bir organizasyonun kendi kendisini değerlendirmeye tabi tutarak, iş ortaklarını, rakiplerini ya da farklı sektörlerde bulunan ve başarı elde etmiş örnekleri incelemek suretiyle iç ve dış pazarlarda bulunan uygulamaların araştırmasını yaparak kendisine en uygun olan uygulamaları örnek alarak bunların başarılı olan yönlerini geliştirmesi ve zayıf yönlerini güçlendirmek üzere planlar üretmesidir (Barutçugil, 2004, 197).

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), kıyaslama kavramını öğelerin karşılaştırılması olarak açıklamaktadır. Buna göre “dünyada önde gelen kurumların uygulamalarının kıyaslanması sureti ile, söz konusu uygulamalara ait önemli özelliklerin işletmeye uyarlanması, örgütsel öğrenmenin hızlanması sureti ile sürekli iyileştirmenin sağlanması, piyasa koşullarında en iyiler olarak tanımlanan örgütlerin mevcut süreçleri ile kıyaslama yapmak sureti ile işletmelerin atılım politikalarını üretme ve örgütün diğer örgütlerin sağlayacağı destek aracılığı ile öğrenmesine yardımcı olunması” olarak ifade edilmektedir (Demirdöğen ve Küçük, 2003, 304).

Yapılan bütün bu tanımlardan yola çıkarak, ayrıntılı bir şekilde kıyaslamının tanımını şu şekilde yapmak mümkündür: Küreselleşen dünyada artan rekabet ortamına paralel olarak, örgütlerin ortaya çıkan gelişmeleri ve yenilikleri devamlı izlemelerinin oldukça önemli olduğu bilincine sahip olarak, iyileştirilmesi gerekli olan uygulamalarını, farklı kuruluşlarla veya kendi bünyesinde bulunan en iyi uygulamaların yapıldığı departmanlar ile birim ve sektör ayırt etmeksizin kıyaslama yaparak, en iyi olan uygulamaları işletmeye ve birimlere uygun hale getirmesi,

böylelikle kendi alanında liderliğe yükselmesini öngören ve elde edilen döngünün devamlılığını amaç edinmiş olan yönetsel bir araçtır.

#### **1.2.5.2.4. Yeniden Yapılanma**

Bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler ve özellikle de bilgi teknolojilerinde ve telekomünikasyonda oluşan çok hızlı değişimler örgütlere etki eden bütün çevresel etkenlerin de inanılmaz bir şekilde değişmesine neden olmaktadır. Günümüzde müşterilerin beklentileri, pazar yapıları ve rekabet şartları artık çok farklı bir duruma gelmiştir. Ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabilmek, işletmenin varlığını devam ettirebilmek ve başarı elde edebilmek için organizasyonların sadece üretim ve pazarlama sistemlerini değiştirmeleri ile mümkün değildir. İşletmelerin bunları sağlayabilmeleri için mevcut olan bütün işleyiş sistemlerini ve yapılarını değiştirmeleri, tüm birimlerini ve süreçlerini yenilemeleri kaçınılmaz olmuştur (Barutçugil, 2004, 177-178).

#### **1.2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kararları**

Örgütler, yapılacak olan insan kaynakları uygulamalarından birine ya da birkaç tanesine karar verecekleri zaman, seçimi yapılacak olan uygulama örgütün performansına uzun vadede müspet veya menfi yönde etki edeceği için, stratejik niteliğe sahip olan uygulamaların üzerinde daha dikkatli olarak durmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine ait stratejik niteliğe sahip kararlar aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 2004, 60-63).

##### **1.2.6.1. İşgören Temin Stratejileri**

İşletmenin ihtiyaç duyduğu nitelik ve niceliklere sahip olan personel, işletmenin yapacağı iş için ayrılan mali kaynak, işletmenin çalışma konusu, işgücü piyasası şartları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejilerin formülasyon ve uygulama aşamalarını şekillendirmektedir. Aşağıda belirtilmiş olan seçeneklerin içinden seçim yapılmalıdır (Barutçugil, 2004, 60-63).

- “İşletmede işe alma kararlarını üst yöneticilere bırakmak veya bu kararları merkezde insan kaynakları bölümünde almak,

- İşletmede boş olan birimleri tamamlamak hususunda iç kaynaklardan faydalanma veya dış kaynaklara müracaat etme.
- İşe alınacak olan adayın örgütün kültürü ile uyum sağlamasına önem verme ve adayın teknik yeteneklerine ve becerilerine bakmak.
- Yeni iş görenleri bireysel değerlendirmeler sonucunda işe almak ve daha biçimsel ve sistematik olan işe alma yaklaşımlarını kullanmak.”

### **1.2.6.2. Eğitim ve Geliştirme Stratejileri**

Eğitim ve geliştirme stratejilerinin belirlenmesinde çalışanların bilgi, beceri ve yetenek seviyeleri, örgütün içinde bulunduğu sektöre has teknolojik imkanlardan faydalanma derecesi, işletme üst yönetiminin yönetim sürecine ve kariyer planlama sürecine bakışı, çalışanların eğitim maliyetleri gibi faktörler etkili olmaktadır. Aşağıda belirtilmiş olan seçeneklerden seçim yapılmalıdır (Barutçugil, 2004, 60-63).

- “Kişisel eğitimler, ekiplere yönelik eğitimler,
- İş görenlere çalışırken yetenek kazandırma, işletme dışından eğitim uzmanları ile çalışma,
- Yapılacak olan işe özel ve iyileştirici eğitim, genel amaçlı geliştirici eğitim,
- İşletmeye eğitimli ve mesleğinde tecrübeli olan iş görenleri daha yüksek maaşla işe alma, deneyimsiz ve daha düşük maaşla çalışan iş görenlere gerekli yetenekler ile ilgili olan eğitimleri sağlamak.”

### **1.2.6.3. Performans Değerlendirme Stratejileri**

Performans değerlendirme stratejilerinde işletme çalışanlarını değerlendirme sisteminin örgütlenmesi ve değerlendirme yöntemlerinin ve kriterlerinin seçilmesi gibi faktörler belirleyici olmaktadır. Burada seçim yapılması gereken kararlar aşağıda sıralanmıştır (Yetimaslan, 2010, 44).

- “Farklı iş gören gruplarına ait niteliklere ve gereksinimleri doğrultusunda geliştirilmiş olan hususi bir değerlendirme sistemi geliştirme veya bütün örgütü kapsayan tek tip bir değerlendirme sistemi kullanmak,
- Elde edilen değerlendirme sonuçlarını iş görenlerin performans seviyelerini iyileştirmek amacıyla bir araç olarak kullanmak veya değerlendirmeyi

düşük performansa sahip olan iş görenleri ayırt etmek için bir kontrol mekanizması olarak kullanmak,

- Değerlendirme sistemini eğitim, kariyer, seçim yapma ve yükselme gibi değişik amaçlar için kullanmak veya ücretlendirme gibi sınırlı bir amaç için kullanmak,
- Farklı birey ve grupların aktif olarak katılımlarını öngören bir değerlendirme sistemi geliştirmek veya iş görenin sadece bir üst yöneticisinin görüşüne dayanan değerlendirme sistemi kurmak.”

#### **1.2.6.4. Ücretlere Stratejileri**

Ücretleme işlemlerine yönelik stratejilerin tespit edilmesinde özellikle organizasyon ölçeğinin değişimi oldukça önemli role sahiptir. İş görenlerin harcadıkları emeğin ve yaptıkları işin karşılığı olarak kazandıkları maaş ve verilecek olan mükâfatlar ile alakalı kararlardır. Seçim yapılmasını gerektiren kararlar aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 2004, 62).

- “İş görenlere yönelik sabit ücret ve sosyal haklar içeren paket sunmak veya farklı kriterlere göre değişiklik gösteren ücretler ödemek,
- Yapılan işin unvanına dayanan ücret ödemesi yapmak veya iş görenin kişisel katkısına göre ücret ödemek,
- İş görenlerin kıdem derecelerine göre ücret tespit etmek veya iş görenlerin performanslarına göre ücret tespit etmek,
- İş görenlere verilecek olan maaş ve mükâfatlara ait kararların merkez odaklı olarak insan kaynakları bölümünden tespit etme, yöneticilere veya iş gruplarına ücret kararlarını verme yetkisini bırakmak.”

#### **1.2.6.5. İş İlişkileri Stratejileri**

Disiplin stratejileri ister biçimsel olsun ister olmasın, bu konuda kurulmuş olan sendikalar ile muhalefet ya da işbirliği yapma stratejileri, düşük veya yüksek iş teminatı stratejileri ve buna benzer hususlarda geliştirilebilecek olan stratejilerin bazılarındandır. Burada seçim yapılması gerekli olan kriterler aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 2004, 63).

- “İş görenlerin hareketlerini davranışlarını denetleme işlemlerinde bir mekanizma olarak kullanılması veya iş görenlerin çalışanların uygun davranışlara proaktif olarak özendirilmesi,
- Örgütün menfaatlerini gözetleyen politikalar üretmek veya iş görenin menfaatlerini vurgulayan politikalar üretmek,
- Biçimsel bir şekle bağlı olmayan etik anlayışa sahip olmak veya açık ve net olan standartlar ve prosedürler geliştirmek ve bunların uygulanmasını zorlamak,
- Yukarı tabakadan aşağı tabakaya doğru iletişime dayalı yönetim ilişkileri geliştirmek veya açık ve çok yönlü olan iletişim ağlarını oluşturmak.”



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL PERFORMANS

#### 2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans sanayi devriminden bu yana en çok konuşulan ve üzerinde çalışılan kavramlardan biridir. Genel olarak performans, bir amaca sahip olan ve planlanmış bir faaliyetin sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Bayyurt, 2011, 53). Bir diğer tanıma göre ise performans, kişinin görevini yerine getirirken sergilemiş olduğu verimlilik ve etkinlik olarak ifade edilmektedir.

Barutçugil'in düşüncesine göre; bir işletmenin performansı işletmenin stratejik, taktiksel ve örgütsel hedeflerinin temin edilmesinde, iş görenlerin yapılacak işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek maksadıyla sergilemiş oldukları bütün uğraşların değerlendirilmesidir (Barutçugil, 2002, 12).

Bir işletmenin amaçları genellikle, işletmenin verimliliği, etkinliği, işletme kârının yüksekliği, işletmenin düşük maliyet oranlarına sahip olması, müşterilerin memnuniyetleri, işletmenin büyümesi, işletmenin itibar elde etmesi ve iş standartlarının yükseltilmesi gibi performans göstergeleri ile ifade edilmektedir. Bahsedilen bu amaçların bütününe önemli oranda erişmiş olan kurumlar yüksek performanslı kurumlar olarak ifade edilmektedir.

##### 2.1.1. Performansın Boyutları

“Bir işletmeye ait performansın tanımlanması ve değerlendirilmesine ait alanları, Şimdi neredeyiz? Daha ne kadar iyi olabilirdik? Nerede olmalıyız? soruları belirlemektedir. Bununla birlikte örgütlerin performanslarının geliştirilmesine ait alanlara bir çerçeve çizmektedir. İşletmenin varlığını devam ettirmesini ve büyümesini sağlamak için irdelemeler yapmakta, uzun vadede örgütsel yapı, görev, süreç ve ürün tasarımlarında yapılması gerekli olan yenilik ve değişimleri belirlemektedir. Örgütsel yöntemlerde performans alanlarını ve performansın

boyutlarını belirleyen yönetim görüşleri devamlı olarak değişmektedir. Sanayi devriminin en başında söz konusu boyutlar, maliyet ve kar olarak ortaya çıkarken, devam eden süreçlerde maliyet, kar ve performans üçlüsü doğmuş ve daha sonra müşteri memnuniyeti ve kalite kavramları da ilave olmuştur. Bu sınıflandırmaya son zamanlarda iş görenlerin davranışları, işletmelerin ürettikleri ürünlerdeki liderlik, pazarın mevcut durumu, kamusal sorumluluk gibi ifadeler dahil edilmiştir” (Akal, 2005, 33).

Performansı meydana getiren ögeler, sunulan mal ve hizmetin türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Örnek verecek olursak sunulan bazı hizmet türlerinde ön planda kalite bulunurken, bazı hizmetlerde ise ön planda miktar olabilmektedir. Performansın ögeleri, verilen hizmetin ve malın kaynağına göre de değişiklik gösterebilmektedir. Performans, aşağıda açıklamaları yapılacak olan boyutların birbirleri ile çok yönlü ve birbirleri ile iç içe girmiş olan ilişkiler neticesinde oluşmuştur.

#### **2.1.1.1. Etkililik**

Örgütsel etkililik, örgütün sistem unsurlarına ait değişkenleri, örgütsel hedeflerin planlanan seviyede gerçekleştirilmesi için etkileyerek ve bu unsurları geliştirerek eyleme dönüştürebilmedir.

Etkililik kavramının kullanımı İkinci Dünya savaşından sonra başlamış ve ekonominin yanı sıra zamanla diğer bilimler tarafından da önemsenmiştir. Etkililik, işletmelerin hedeflerine ulaşma derecesini ifade etmekte olan bir kavramdır. İşletmelerin faaliyet dönemleri sonunda gerçekleşmiş olan sonuçlar ile planlanmış olan sonuçlar birbirine ne kadar yakın gerçekleşmiş ise o derece etkili olduğu kabul görmektedir (Bayer ve Tüfekçi, 2006, s.23).

Etkililik, bir işletmenin tespit etmiş olduğu hedeflerinin ve gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin uygunluğunu ve doğruluğunu, bahsedilen faaliyetlerin uygun zamanda, yeterli kalitede ve arzu edilen seviyede yerine getirilip getirilmediğinin bir göstergesidir (Bayer ve Tüfekçi, 2006, s.23).



### 2.1.1.2. Etkenlik

Etkenlik kavramı işletmelerin başarı durumu gösteren temel göstergelerdendir. Literatürdeki bazı tanımlamalarda verimlilik ile eşanlamli kullanılmakla birlikte kavram verimliliğe kıyasla daha kapsamlıdır.

Ekonomik manada etkinlik, en az çaba ya da en az gider ile en fazla sonuçlar sağlama kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Etkenlik, işletmelerin belirlenmiş olan hedeflerine erişmek maksadı ile gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin neticesinde belirlenen bu hedeflere erişme derecesini tespit eden ve işletme seviyesinde toplam performansı yansıtan en mühim performans boyutudur (Akal, 2005, s.34). Etkenlik basit bir biçimde “doğru işi yapmak” olarak ifade edilebilir.

Etkenlik işletmelerin yapmış oldukları etkinliklerinin başarılarının bir göstergesidir. Burada etkin olmaktan kast edilen var olan teknoloji kullanılarak işletmenin çıktılarını olası minimum kaynakla (girdi) üretebilmesidir. Bu bağlamda işletmeler minimum kaynak kullanarak olası maksimum çıktıyı sağlamak için kısa veya uzun dönemde çeşitli kararlar almak zorundadırlar. Bir işletmenin etkinliğine rakibi durumunda olan işletmelerin verimlilikleri ile karşılaştırmalar yapılarak karar verilebilir (Dikmen, 2007, 2-3).

Etkenlik, bir işletmenin sahip olduğu işletme kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren, etkililiğe göre kapsama alanı daha dar olan bir kavramdır. Bir işletmenin etkinlik seviyesini üretim için ne kadar girdinin temin edildiğini, sağlanan bu girdinin ne kadarının çıktıya dönüştüğünü ve ne kadarının sistem tarafından kullanıldığının bilinmesi belirlemektedir (Başaran, 1992, 134-135).

Bir işletme faaliyet dönemi başında belirlemiş olduğu üretim miktarını faaliyet dönemi sonunda gerçekleştirebilmiş olması durumunda ise etkililik ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık işletmenin rakipleri ise bu üretim miktarından daha fazla üretim gerçekleştiriyor ise o zaman etkin bir işletme olarak nitelendirilemez (Bayer ve Tüfekçi, 2006, 24).

Sağlık kurumlarının etkinlik seviyelerini ise hizmet sunulan hasta sayısının hizmet verilmesi gereken hasta sayısına oranı sağlık hizmeti veren kurumun tedavi sürecindeki etkinlik seviyeleri göstermektedir.

Etkenlik, bir faaliyet için belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde gerçekleştirildiği ile alakalı olması bakımından, faaliyetin beklenmeyen ya da olumlu olmayan etkilerinin ortaya çıktığı hallerde; etkinliğin yargılaması pozitif ve negatif

sonuçlara göre yapılacaktır. Bu noktada ise bireylerin sahip olduğu değer yargıları devreye girmektedir. Esasen etkinlik tanımlamasında ortaya çıkan güçlük de, etkinliğin sübjektif unsurları kapsayan bir kavram olmasındandır (Köseoğlu, 2005, 219).

### **2.1.1.3. Ekonomiklik**

En az giderle sağlanmış olan kaynakların kullanılmasıyla yeterli kaliteye sahip üretimi gerçekleştirebilmek ekonomiklik veya bir diğer ismi tutumluluk olarak ifade edilmektedir. Ekonomiklik, mümkün olan minimum maliyet ile en doğru zamanda hedefe ulaşmak biçiminde de ifade edilebilmektedir (Coşkun, 2015, 14).

Performans yönetiminde önemini daima korumakta olan ölçütlerden biride ekonomiklik ölçütüdür. Zira ister özel sektörde çalışan özel kuruluşlar olsun, isterse kamu kurumları ve kamu kuruluşları olsun hatta bunların yanı sıra sosyal amaçlı kuruluşlar olsun, performansın temel ölçütü ekonomiklikdir. Ekonomiklik ölçütü, öteki performans ölçütlerinde olduğu gibi kuruluş için bir amaç değil, araçtır (Bilgin, 2004, 37-38).

### **2.1.1.4. Verimlilik**

Günümüz koşullarında verimlilik kavramının önemi bilinmekte ve bu önem çerçevesinde farklı alanlarda verimlilik ölçümünün yapılması ve değerlendirilmesi konuları üzerinde yoğun çalışma yürütülmektedir. Bir işletmenin sahip olduğu kaynaklarını belirli bir zaman dilimi içerisinde nasıl tükettiğini gösteren etkinlik ölçülerinden bir tanesi de verimlilikdir. Verimlilik “işleri doğru yapmak” şeklinde de ifade edilebilir (Köseoğlu, 2005, 22). İşletme çıktıları bu zaman dilimi içerisinde üretimi yapılan mal ve hizmetlerin toplam değerini ifade etmektedir. Bu çıktıların üretilmesi için gerekli olan kaynak miktarı ise girdilerdir. İşletmenin verimlilik artışı işletmenin girdisine göre işletme çıktısında oluşan değişme oranıdır.

Önceden belirlenmiş olan bir faaliyetin “verimli” olarak ifade edilebilmesi için aşağıda belirtilmiş olan maddeleri içermesi gerekmektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007, 37);

- “Eşit seviyede olan girdi ile daha yüksek seviyede çıktı elde edilmesi,
- Eşit seviyede olan çıktının daha az miktarda girdi ile üretilmesi,

- Çıktı miktarındaki artışının girdi miktarındaki artıştan daha fazla olması gerekmektedir.”

İşletmelerde yönetim süreci içerisinde işletme verimliliğinin temin edilmesinde; işletme yönetiminin biçimi, plânlama işlemleri, çalışanların örgütlenmesi, moral, iş görenlerin eğitilmesi, koordinasyon, denetim faaliyetleri, uzmanlık ve iş bölümü, oluşan zaman kayıplarının önlenmesi, çalışma ortamının fiziki şartları gibi etkenlerin rol aldığı görülmektedir (Özer, 2009, 6).

Bütün işletmeler ellerinde mevcut olan işletme kaynaklarından olabildiğince etkin bir şekilde yararlanmayı ve böylelikle de işletmenin verimliliğini yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. Örgütlerin var olan işletme kaynaklarını verimli bir biçimde kullanması, bu kaynakların performansları ile de ilişkilidir. Örgütün mevcut kaynaklarına ait performansı, örgütün gelecek ile ilgili alınacak olan kararlar üzerinde doğrudan etkilidir.

#### **2.1.1.5. Kalite**

Son dönem literatüründe yer alan bir araştırmaya göre, işletmelerin üst yönetim kademesinin en çok üzerinde durulması ve geliştirilmesi adına stratejiler üretilmesi konusunda fikir birliğine vardığı kavramların başında hizmet ve ürün kalitesi gelmektedir. Bununla birlikte kalite, işletmelerin piyasalarda yükselmesini sağlayan en önemli unsurdur.

Performansın bir başka boyutu ise kalitedir. Kalite, işletmenin sahip olduğu var olan kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını temin eden, ürünlere ve sunulan hizmetlere kullanımları bakımından uygunluk sağlayan, müşteri ihtiyaçlarına göre üretim ve hizmet anlayışının hakim kılan ve böylelikle işletmelerin kamusal yükümlülüklerini de pozitif olarak gerçekleştirmelerine imkan vermektedir (Akal, 2005, 49).

Kalite hakkında sağlık hizmetleri alanından örnek verirsek; uluslararası boyutta kabul görmüş standartlar doğrultusunda hastalıklara tanı koyulması ve bu hastalıkların tedavi edilmeleri, hastalara sunulan bakım hizmetleri ve beraberinde, verilecek olan hizmetlerin bütününe kapsayan süreçte hastaların ihtiyaçlarının ve bakım hizmetlerinden beklentilerinin tamamıyla sağlanması olarak ifade edilebilir (Çınar, 2014, 49).

Kalite, hizmetlerin sunulması aşamasında kullanılacak olan kaynakların en verimli olacak biçimde kullanılması ve kaynak dağıtımlarının etkin olarak gerçekleştirilmesi ve hedeflenmiş olan kitlelerin sunulan hizmetlere ulaşmalarında adil olmaya özen gösterilmesi ve hizmetlerin sunulma sürecinde ve daha sonrasında hizmet sunulanların memnuniyetlerinin sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Uz, 1995, 50).

#### **2.1.1.6. Çalışma Yaşamı Kalitesi**

Kavram, firma personellerinin hem psikolojik hem de fiziksel motivasyonunun artırılmasını sağlayan yönetsel yaklaşımlardandır. Çalışma yaşamı kalitesinin, firma performansının artırılmasında da rolü büyüktür (Canitez, 2015, 22).

Çalışma yaşamı kalitesi, bir organizasyonda çalışan iş görenlerin fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak bütünlüğüne özen gösteren, onların örgütsel kültür içerisinde değerlerinin ve sahip oldukları potansiyellerinin artması yönünde değişimler oluşturan bir yönetim felsefesi olarak ifade edilmektedir (Akal, 2005, 58).

Çalışma yaşamı kalitesi, örgüt iş görenlerinin maaş, örgüt kültürü, fiziksel çalışma şartları, örgüt içerisinde oluşan işbirliği ortamı, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, liderlik, iletişim, bağımsızlık, tanınma ve takdir edilme, bütünleşme, planlama, problem çözme, örgüt kararlarına katılma gibi, çok farklı davranış şekillerini ve düşünceleri izah eden bir kavramdır.

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen işletme içi uygulama ve davranışlar aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir (Canitez, 2015, 23).

- “Çalışanlara ödenen maaş yöntemlerinde adil olunması,
- Mali ve mali olmayan özendirici yöntemler,
- İş güvenliği, fiziki çalışma koşullarının uygun ve modern olması,
- Terfi olanakları, geliştirmeye yönelik eğitimler, mesleki eğitimler,
- Örgütün amaçlarına uygun olarak yönetilmesi, katılımcı yönetim uygulamalarının olması, ekip çalışmaları,
- Kalite kontrol sistemleri, öneri yöntemleri vb.”

### **2.1.1.7. Yenilik**

Yenilik, bir düşüncenin pazarlanabilmesi, bu düşüncenin yeni ya da geliştirilmiş bir ürüne, mala veya hizmete dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir. Yenilik, organizasyonun kendi içinden ve dış çevresinden oluşan her türlü tehdit, baskı, arzular ve olanaklar, uygulanan yöntemler, hizmetler, ürünler, teknoloji ve uygulamada olan politikalar açısından başarı elde etmek için gerçekleştirilen değişiklikleri içeren yaratıcı bir süreçtir.

Yenilik taraftarı olan yönetimler Akal'a göre yaratıcılığı, yeni düşünceleri, değişimi, takım faaliyetlerini, uygulamaların bağımsız olmasını, verilecek eğitimlerin geliştirici olmasını destekleyen ve besleyici bir ortam yaratmalıdır. Uygulaması yapılan yeniliklerin sayısı, var olan veya değiştirilmiş ya da uygulamasından vazgeçilmiş olan yöntemlerin sayısı, yapılan yenilikler sebebi ile işletmenin toplum içerisindeki imajı, işletmenin almış olduğu ödüller ve buna benzer hususlarda geliştirilmiş olan göstergeler ile yenilik boyutunda işletmenin elde ettiği performansın ölçülmesi mümkün olmaktadır (Akal, 2005, 56-58).

### **2.1.1.8. Kârlılık**

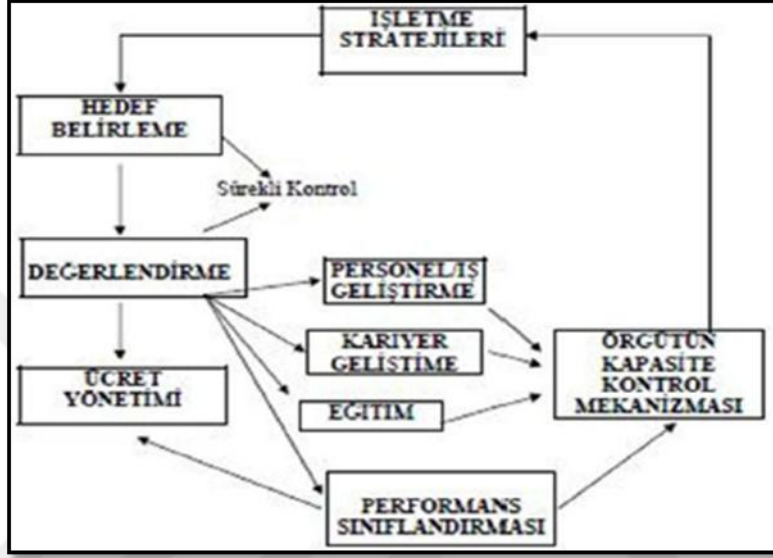
Kâr ve kârlılık, işletmelerin toplam gelirleri ile toplam giderleri arasında kurulmuş olan bir sonuç ilişkisidir. Kârı en basit ifade ile işletmenin giderleri ile satışları arasında ortaya çıkan artı fark şeklinde tanımlayabiliriz. Kârlılığı ise gelirler ve giderler ağırlıklı alınarak ifade etmek istersek, bir dönem sonunda sağlanmış olan dönemsel kârın yapılan satışlara bölünmesi sonucunda bulunan oran olarak ifade edebiliriz.

İşletmenin gerçekleştirdiği satışlar ile giderler arasında oluşan olumlu fark kâr olarak ifade edilebilir. Şayet aradaki fark olumsuz ise bu zarar olarak ifade edilmektedir. Kar ve zarar arasındaki bu iki yönlülük açısından karı, müteşebbisin üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmesindeki "riski ve belirsizlikleri karşılama payı" şeklinde ifade etmek de mümkündür (Kavuzlu, 2007, 18).

### **2.1.2. Performans Yönetimi**

Performans yönetiminin çalışanın ve kurumun değerini artırdığından dolayı her geçen gün önemi artmaktadır. Performans Yönetimini Lawson (1995), bir

işletmenin ya da örgütün stratejik önceliklerinin en yükseğini belirleme ve bunları örgütün en üst düzeyinden tabana, örgütün tüm birimlerine ve iş görenlerine yayarak bu önceliklerin stratejik çıktılara dönüştürülmesi ve en ideal sonucu elde etme süreci olarak ifade etmiştir. Bir diğer tanımlama ile performans yönetimi, örgütün misyonunu ve vizyonunu tespit ederek, örgüt içerisindeki bütün süreçlerin ve iş görenlerin performanslarının yönetimi olarak ifade etmektedir (Güran, 2005, 61-62).



**Şekil 1. Performans Yönetimi Süreci**

**Kaynak:** Uysal, A. “Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s.18.

Yukarıda Şekil 1.’de performans yönetiminin etkin bir şekilde yapılabilmesi için işletmenin takip edeceği aşamalar; yapılacak iş ve performans ile alakalı planların yapılması, yeterliliğe bağlı eğitimlerin gerçekleştirilmesi, kaliteli ürün güvencesi ve kıyaslamalarının yapılması, kliniklerin denetlenmesi işlemleri ve elde edilmiş olan performans göstergeleri aşamaları gösterilmektedir.

#### **2.1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri**

Performans Yönetim Sisteminin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İldır, 2008, 108):

- “Performans yönetimi devamlı gelişme ve öğrenme gösteren organizasyon felsefesine dikkat çekmektedir. 1990’lı yıllarda öğrenen organizasyonlar, üzerinde en fazla tartışmaların yapıldığı yönetim felsefelerinden birisidir. Bu felsefe, insanlarda atıl durumda olan büyük bir potansiyelin var olduğunu, eğer iş görenlerin bireysel gelişimleri canlandırılabilirse insanlarda bulunan bu potansiyelin ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Burada amaç; ortaya çıkarılan bu potansiyelin ekip çalışmalarında kullanılarak sinerjik bir etkinin oluşmasını sağlamaktır.
- Sene boyunca yalnız bir defa gerçekleştirilen sübjektif bir değerlendirmedense sene boyunca süregelen objektif bir değerlendirme ve geliştirme sağlar.
- Hedeflenmiş olan şirket kültürünün yerleştirilmesini sağlamak noktasında oldukça mühim bir unsurdur. Söz konusu amaçların yaygınlaştırılması sürecinde çalışanların kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmelerini sağlar.
- Kurumsal ve bireysel amaçların birbirleri ile entegre olmasını sağlar.
- Yeterliliğin anlaşılmasını ve yeterlilik analiz yöntemlerinin geliştirilmesini sağlar ve söz konusu analizlerin davranışsal alanlardaki performans değerlendirmeye esas oluşturmasını sağlar.”

#### **2.1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları**

Performans yönetim sistemi, gelişen teknoloji ile birlikte çalışana ve kuruma fayda sağlamayı amaçlar. Performans yönetim sisteminin en genel hedefi, iş görenlerin hem kişisel hem de ekip olarak işletme süreçlerinin ve kendi bilgi ve becerilerinin devamlı olarak gelişmesine yardımcı olacak bir kültür oluşturmaktır (Bilgin, 2003, 19).

İşletmelerin söz konusu sistemi uygulamaları noktasında rol sahibi olan etkenler ve sistemin hedefleri aşağıda belirtilmektedir (Işığışık, 2008, 2):

- “İş alanında yaşanan teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, iç müşteri kavramının anlaşılmasını ve kurumda yerleşmesini sağlayarak ekip çalışmasının gelişmesini sağlamak, müşterinin asıl olduğu şirket kültürü geliştirmek ve devamlı ilerleme felsefesine yardımcı olmak.

- Kurumun vizyon edinmesini sağlamak ve istenen kurum kültürünün geliştirilmesi noktasında yardımcı olmak
- İşgücü planlaması amacı ile iş gören envanteri hazırlamak, kurumsal amaçlar ile bireysel amaçların birbiri ile entegre olmasını sağlamak ve böylece iş ilişkilerinin iyileşmesini ve kurumun öğrenen kurum haline gelmesini sağlamak,
- Sene boyunca yalnız bir defa gerçekleştirilen sübjektif bir değerlendirmedense sene boyunca süregelen objektif bir değerlendirme ve geliştirme sağlayarak iş görenlerin zayıf, güçlü oldukları alanları ya da gelişmesi mümkün olan alanları tespit ederek, kabiliyetlerinin gelişmesini sağlamak, iş memnuniyetinin artmasını sağlamak, iş görenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını ve var olan tüm potansiyellerinden faydalanabilmelerini sağlamak,
- İş görenler kurumun amacına ne denli katkı sağlıyor ise o kadar eğitim, terfi, gelişme, cezalandırma, onurlandırma, ödüllendirme, prim ve ücret almalarını sağlamak.
- Performans yönetim sistemi çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalar ile ulaşılan neticeler, insan kaynaklarındaki diğer alt sistemler için bir girdi niteliği taşımaktadır.”

## **2.2. KURUMSAL PERFORMANS KAVRAMI**

Kurumsal performansın odak noktası yalnızca kurum içi unsurlar değildir. Kurumsal performans aynı zamanda örgüt dışı bir bakış açısı da kazanmış bulunmaktadır. Çünkü kurumsal performans; günümüzde çevresel şartları ve küresel anlamda rekabet edebilmenin gerekliliklerini de kapsayan bir perspektiften tüm paydaşların memnuniyetlerinin sağlanmasına yönelik olarak, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin bir ölçüsü durumundadır. “Kurumsal performansın süreci performansa ait politikaların belirleme, ölçümleme, değerlendirme ve yapılması gerekenlerin ortaya koyma unsurlarından meydana gelmektedir” (Çevik, 2010).

Kurumsal performansın işletmeye ilişkin başlıca üç ana konuda bulunan sorulara yanıt verebilecek bir kavram olarak geniş bir boyut içerisinde düşünülmesi gerekmektedir. İşletmenin mevcut durumu “neredeyiz?” sorusu sorularak güçlü ve



zayıf olan yönleri ile irdelemesi yapılarak işletmenin sahip olduğu performans seviyesine yönelik yanıt aranmalıdır. İşletmenin mevcut şartlardaki potansiyelinden faydalanma seviyesini öğrenebilmek için de “daha fazla nasıl iyi olabilirdik?” sorusuna yanıt aranmalıdır. Son olarak kurumsal performans “nerede olmalıyız?” sorusu ile uzun dönem işletme potansiyeline göre işletme davranışlarının değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Bu üç temel soru ayrıca işletme performansının ne anlama geldiğini izah etmektedir (Çınar, 2014, 50).

### **2.2.1. Kurumsal Performans Değerlendirme Kavramı**

Performans hakkında birçok yorum yapılmasına rağmen henüz tam anlamıyla bir performans tanımı yapılamamış, performansın yönetimi ve aynı şekilde değerlendirilmesi yönetim hususunda herkesin aynı düşüncede olduğu bir duruma eriştirilememiştir. Belirlenen normlara göre bir davranışın gerçekleştirilmesi ve işin gereğinin yapılması performans şeklinde ifade edilmektedir (Cingöz, 2011, 34).

Kurumun hedeflerine erişmesi hususunda personelin üzerine düşen görevleri anlaması konusunda performansın ölçülmesi önemli bir fonksiyona sahiptir. İşletme içi iletişimi güçlendiren performans değerlendirme, kişilerin gelişimlerine destek vermekle birlikte, kurum bakımından da yol alması konusunda katkı sağlayacaktır. İşletme performansın değerlendirilmesi hususunda kullandığı kriterleri taleplerini gerçekleştirmek ve bu manada değerlendirme yapmak maksadıyla yararlanır (Fındıkçı, 2003, 15).

Performans değerlendirme ili ilgili olarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; “Başarı Değerleme”, “Liyakat Değerleme”, “İş gören Boylandırma”, “Personel Değerleme”, “Tezkiye” ve “Sicil” gibi birçok kavram ile karşılaşmak olasıdır. Yapılan ifadeler değerlendirildiğinde performans değerlendirme açıklama tarafından farklı gibi görünse de verilmek istenilen mesajlar ve kapsamı birbiriyle bir uyum halindedir. Fındıkçıya göre performans değerlendirme: Kurum içerisinde personelin yaptığı iş ne şekilde olursa olsun, kendi tarafından mevcut sorunları görmesi, yetkinliğini bilmesi, mevcut fazlalıklarını bilmesi yönünden değerlendirmektir (Fındıkçı, 2003, 15).

Performans değerlendirme, personelin çalışma hayatındaki başarısı, işine olan bağlılığı, görevini gerçekleştirme konusundaki arzulu davranışları, ahlaki tarafı gibi birçok niteliğini bir bütün şeklinde değerlendiren ve personelin kuruma sağladığı

başarıları ölçen bir sistem olarak değerlendirilmiştir. İngiliz ifadesinde performans değerlendirme konusunda farklı yazarlar tarafından farklı açıklamalar yapılmıştır (Akçakanat, 2009, 18).

Aldakhilallah ve Parante (2002)'nin açıklamalarına göre performans değerlendirme, bir personelin yapmakla sorumlu olduğu vazifesindeki çalışmalarını ve bu alanda sahip olduğu niteliklerin yeterli olup olmadığını ölçen bir özellikler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Cascio (1992)'a göre performansın ölçümü; iş hayatında personelin ve ortak bir biçimde dâhil olduğu grupların başarılı ve başarısız taraflarını belirterek, onları kurumun amaçları doğrultusunda işe yönlendirmek biçiminde ifade edilebilir. Aft (1991)'a göre ise: personelin takip edilmesi sayesinde ulaşılan durumun kayıt altına alınması ve buradan hareket ederek geri bildirimlerin yapıldığı bir uygulama sürecidir. Palmer (1993) performans değerlemeyi, daha önce belirtilen ölçütlerle personelin performansını ortaya çıkarmasını ve karşılaştırmalar yaparak yerine getirdiği performansın değerlendirilmesi olarak ifade etmiştir (Coşkun, 2015, 18).

İşyerinde çalışan personelin düzenli bir biçimde takip edilmesi kaydıyla, başarı ölçütlerinin belirlenmesi ve hangi alanlarda geliştirilebileceğinin ortaya konulması performans değerlemedir. Bu bakımdan performans değerlendirme iş sorumluluğunun ne olduğunu belirlemesi, davranış biçiminin ne olduğu hususunda destek vermesi ve grubun çalışma biçimine yoğunlaşmayı mümkün bir hale getirir. İşletme içerisindeki personelin kendilerini işe motive etmesi ve grup arkadaşlarına ortak çalışma alanı oluşturması ve personel arasındaki birlikteliği ve bütünlüğü yükseltmesi bakımından kuvvetli ilişkiler meydana getirir (Uysal, 2005, 36).

Özet olarak performans değerlendirme bir ölçme ve değerlendirme mekanizmasıdır. Bazı ifadelerde “personel değerlemesi”, “başarı değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” biçiminde ifade edilirken, kamuda “tezkiye”, “sicil” gibi ifadelerle de karşımıza çıkmaktadır. Bu yönden değerlendirildiğinde performans değerlendirme personelin mevcut nitelikleriyle, işin zorunlu kıldığı ölçütleri açığa çıkaran ve personelin çalışma hayatındaki başarısını tespit etmeye çalışan objektif çalışmalardır (Cingöz, 2011, 34).

Bir işletmede performans ölçümünün yapılmasıyla bir yönden aslında personelin işletmeye sağladığı desteklerin ölçüsü belirlenmiş olur. Yani personelin gerçekleştirilmesi gereken sorumluluk ve davranış ölçütlerinin ne olduğunu belirtmesi

bakımından önemlidir. Verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi yararlanılan terimlerden bazılarıdır (Cingöz, 2011, 34).

Performansı yönetmek; tespit edilmiş ve anlaşılmış kriterler, amaçlar ve normlar kapsamında mevcut durumu anlamak koşuluyla, firmanın bütününden verimli bir performans neticesine ulaşmaktır. İnsanların mevcut yeteneklerinin ve becerilerinin farkına varması ve bu yöne doğru güdülenmesini gerçekleştiren performans yönetimi etkin bir geri bildirim sayesinde örgütün yönetilmesi hususunda güçlü bir sistem meydana getirmektedir. Performans yönetimi safhasında aslında yönetici de bu çalışma sisteminin içindedir. Performans yönetimi kurumun etkinliğini düzenlemek, personeli motive etmek ve eğitim ve gelişimlerini kusursuz bir hale getirmek gibi amaçları gerçekleştirir (Cingöz, 2011, 35).

Yapılan son araştırmalar insan kaynakları uzmanları, örgütün performansının çoğaltılması bakımından insan kaynakları uzmanlarının kendilerini daha yükümlü olarak hissettiklerini belirtmiştir. Ulaşılan neticeler pazardaki rekabet payını, maliyetlerde hangi ölçüde rekabet edilebildiğini ve bu durumun denetlenilebilirliğini, devlet yaptırımları, satışları yükseltme ihtiyacı ve verimliliğin yükseltilmesi hususunda örgüt içinde karşılaşılan sorunları sırasıyla ortaya koymaktadır.

Değişime uyum sağlanamayan durumlarda, insan kaynakları yöneticileri problemleri çözebilmek için performansı kuvvetli ve rekabet becerisine sahip bir çalışma düzeni sağlamalıdır. Bu durumda diğer insan kaynakları yöneticileri asıl vazifelerinin "değişimi yönetmek" olduğunun anlamalarını sağlar. Günümüz işletmelerinde, başarılı bir insan kaynakları yöneticisi konumunda olabilmek için, örgütün gereksinimlerini ve stratejik ihtiyaçlarını cevaplayabilme niteliğine sahip personeli işletmeye istihdam edebilme becerisine sahip olmalıdır (Yıldırım, 2015, 61).

Değişime ayak uydurabilmek için teknolojik tabanlı çalışmaya daha fazla gereksinim duyulmaktadır. İnsan kaynakları etkinliklerini web üzerinden yapmak, kişisel bilgisayarlar ile personeli evlerinden çıkmadan vazifelerini yapabilme becerisine sahip çalışan programları meydana getirmek, çağrı işlemlerini insan kaynakları çağrı merkezleri üzerinden yapmak gibi uygulamalarla bu değişim gerçekleştirilebilir (Yıldırım, 2015, 61).

Düşük performans sergileyen bir işletmeyle, yüksek performans gösteren bir işletme kıyaslandığında, aralarındaki farkın ölçülebilmesi insan kaynakları sistemlerinin yüksek performans gösteren örgütlerde daha çok fonksiyon üstlendiğini

belirtmektedir. Bu sistemler “yüksek performanslı çalışma sistemleri” olarak adlandırılır. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, işletmeye iş başvuru sayılarını çoğaltması, ücretlerin performansla orantılı bir şekilde dağıtılmasına olanak vermesi, daha çok eğitim ve iş alanının emniyetli olmasına imkan vermesi gibi birçok faydası bulunmaktadır (Yıldırım, 2015, 62).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri iş başvuruları hususunda özellikli adayların başvurularının alınmasına imkan vermekte, personele daha fazla eğitim olanağı tanımaktadır. Bununla birlikte performans ölçümleri yaygın bir biçimde yapılmaktadır. Burada asıl amaç personelin beceri ve kabiliyetlerinin çoğaltılması sayesinde maksimizasyonun sağlanmasıdır. Yüksek performans ölçüm sistemleri oluşturma yöneticiler tarafından devamlı olarak denenmektedir. Bu sistem insan kaynakları politikalarının bir koludur. Yüksek performanslı çalışma sistemleri, insan kaynakları etkinliklerinin gerçekleştirilmesi hususunda ölçülebilir neticeler ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2015, 62).

İnsan kaynakları uygulama neticeleri değerlendirildiğinde bu uygulamalardaki performans artışının kalite, verimlilik artışı, satışların iyi olması ve finansal göstergelerle birleştiği neticesini ortaya koymaktadır. Performansı uygulamak, performans üzerinde düşünmek ve kaynak toplama kararından daha önemli neticeler sağlar. Bu manada yeterli bilgiye erişebilmek, insan kaynakları konusunda asgari maliyetle, kalitenin çoğaltılması arasındaki ilişkinin güçlü bir biçimde kurulmasıyla ilişkilidir. İnsan kaynakları alanında performans ölçümünü yapmaya çalışmak, daha fazla bilgiye erişmeyi sağlamaktadır.

Günümüzde yöneticiler insan kaynaklarının elinde bulunan etkinlik ve etkililiğiyle, henüz meydana getirilmeye çalışılan insan kaynakları stratejilerinin ölçülebilir, karşılaştırılabilir bir niteliğe sahip olmasını beklemektedir. Personelin belirli bir hedefe yoğunlaşarak çalışması, performansın yönetilmesinin odak noktasını meydana getirmektedir. Yöneticiler, personelin performanslarını ölçerken meydana getirilen kriterleri karşılayıp karşılamadıklarına değerlendirmeleri gerekmektedir.

### **2.1.2. Kurumsal Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi**

İktisadi bir kuruluşun işletme olarak nitelendirilebilmesi için; toplumun gereksinim duyduğu hizmetleri veya malları üretebilmesi, bunları pazarlayabilmesi

ve üretim işlemlerini devam ettirecek olan tüm üretim işlevlerini birbirleri ile ahenkli olacak biçimde bir araya getirebilmesi gerekmektedir (Coşkun, 2015, 24).

İşletmeler kuruluşlarında ve üretim çalışmaları sırasında verimlilik, karlılık, etkinlik, üretim kalitesi ve toplumsal olma gibi genel kabul görmüş ilkelere ve kurallara uymak zorundadırlar. Ayrıca işletmeler insanların gereksinimi olan ekonomik mal ve hizmetlerin üretimini yaparak bunları uygun olan en iyi şartlarda insanlara sunmak ve toplumun sahip olduğu kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanmak için çaba göstermelidir.

İktisadi kuruluşlar bazı yapısal niteliklere sahiptirler. Sürekli değişim ve gelişim göstermekte olan sosyo-ekonomik koşullar iktisadi kuruluşlara ekonomik bir birim olmasının yanı sıra teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma niteliğini de beraberinde getirmiş bulunmaktadır (Coşkun, 2015, 24).

İşletmelerde kurumsal performansın ölçülmesi ile işletmenin yapması gereken işi ne kadar iyi yaptığı belirlenebilmektedir. Kurumsal performans ölçümü aynı zamanda değişimlere devamlı olarak veri aktarımı yaparak daha başka nelerin yapılabileceğini gerçekçi bir şekilde ortaya koymaktadır. Böylelikle örgütsel değişime ve örgütsel gelişmeye ve değişime rehberlik etmektedir (Zairi, 1994, 4).

Performans ölçümlerinin uygun bir şekilde tasarlanması öncelikle kalitenin ve üretkenliğin gelişmesine katkı sunmakla birlikte, örgütlere aşağıda belirtilmiş olan faydaları temin etmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002, 45).

- “Performansın ölçülmesi, müşteri gereksinimlerinin karşılanmasını temin eder.
- Karşılaştırmaların gerçekleşmesi için standartları tespit eder.
- Şeffaf olmayı sağlayarak, kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen işletmeler, iş birimleri ve süreçler için bir “ölçüt” oluşturur.
- Ürün kalitesi ile ilgili sorunları tespit ederek, öncelikli sorunların teşhis edilmesine ve çözümlenmesine yardımcı olur.
- Düşük performansa ait maliyet giderlerini tespit ederek, üretim sistemlerine yönlendirme yapar.
- Örgüt kaynaklarının dengeli bir şekilde kullanımını sağlar.
- Örgütün gelişme çabalarının başlatılması ve devam ettirilmesi için gerçekçi ve rekabet koşullarına uygun geri besleme sağlar.”

Ölçme, örgütün sahip olduğu performansa ait güçlü bir anlayış ve odaklanma sağlamakla birlikte, örgütsel güvenilirliğin de pekişmesini temin etmektedir. Zira ölçme çalışmaları doğrudan müşteriler tarafından talep edilen değerlere ve performansa yönelik olan faaliyetlerdir (Zairi, 1994, 6). Etkili bir performans ölçümü sağlanmasında kilit nokta ise ölçme işlemi için doğru performans ölçütlerinin tespit edilmesidir.

Örgütler açısından performansların ölçülmesi stratejik olarak oldukça önemli bir husustur. Bu sebeple ölçme işlemi, stratejik örgüt yönetimi sürecinin tamamlanmasını sağlayan önemli bir bileşendir. Uygulanan performans ölçütlerinin, örgütün stratejisini tam olarak yansıttığı durumda tüm örgüt çalışanlarının ortak bir amaç birliği içinde çalışmış olduklarından emin olunabilir (Sarıaltın, 2003, 74).

Performans, ilgilenilen konu ile alakalı bir ölçümü gerektirmektedir. Bu ölçümler; objektif (finansal-nicel) ve sübjektif (finansal olmayan-nitel) konular ile ilgili olabilir (Küçükkancabaş vd., 2006, 134).

Nicel ve nitel performans ölçütleri ile ilgili temel bazı kriterler aşağıda sunulan Tablo 1.'de Performans Ölçüleri İle İlgili Bazı Kriterler gösterilmiştir (Ergün, 2003, 22).

**Tablo 1. Performans Ölçüleri İle İlgili Bazı Kriterler**

<b>NİTELİKSEL PERFORMANS</b>
Çalışanların işletmeye bağlılığındaki artış
Çalışanların iş tatminindeki artış
İşletmenin genel performansı
Yeni hizmet veya ürün geliştirme başarısı
Müşteri memnuniyetindeki artış
Servis ve ürün kalitesindeki gelişmedeki artış
<b>NİCELİKSEL PERFORMANS</b>
Toplam varlık (aktif) karlılığı
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar
Öz sermaye / yatırım karlılığı (Kar/öz sermaye
Satışların artışı
Pazar payı artışı

**Kaynak:** Ergün, E. “İşletmelerde Kültürel Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2003, s.22.

Örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturabilmesi için örgüt performansının doğru ve kabul edilebilir kriterler ile ölçülmesi gerekmektedir. Örgüt performansı objektif (finansal-nicel veriler) ve subjektif (finansal olmayan-nitel veriler) olarak ölçülebilmektedir (Küçükkancabaş, vd., 2006, 134).

Doğru ve güvenilir olan iyi bir ölçme sistemine sahip olmak iyi bir örgüt stratejisini gerekli kılmaktadır. Zira performans ölçütleri, örgütün stratejisinin belirlenmesinde ve vizyonuna ulaşmasında örgütün odaklanmasını zorunlu kılan kritik başarı unsurlarının analiz edilmesi sonucunda sağlanmış olan veriler ışığında tanımlanmaktadır ( Çınar, 2014, 53).

İşletme faaliyetlerinde kullanılmakta olan; kâr etme, verimli olma, ekonomik olma, sosyal yükümlülük ve kalite gibi işletmeciliğin en temel başarı kuralları günümüz şartlarında çok daha önemli bir duruma gelmiş bulunmaktadır. Bu şartlar altında kuruluşlar bu ilkelere önem vermeden çalışmalarına devam ederlerse başarılı olamaz ve kapanmak zorunda kalırlar.

Performans faktörlerinden oluşan ve genel kabul görmüş olan ekonomik olma, karlılık, verimlilik, etkinlik, sosyal yükümlülük ve kalite gibi unsurlara aşağıda kavramsal açıdan kısaca değinilmiştir (Yıldırım, 2015, 63).

**Kârlılık İlkesi:** Karlılık rantabilite olarak da tanımlanmaktadır. Karlılık, bir kuruluşun belli bir dönem içerisinde sağlamış olduğu kârın, o dönem içerisinde işletmede kullanılmış olan anaparaya oranlanması ile bulunmaktadır. Kârlılık; işletmenin gelirler toplamı ve giderler toplamı arasında kurulmuş olan bir sonuç ilişkisidir ve işletmenin belli bir dönem içerisinde sağlamış olduğu kârın o dönem zarfında işletmede kullanılmış olan anaparaya oranını ifade etmektedir. Kâr, belli bir dönemde elde edilmiş olan gelirin, o döneme ait giderden daha çok olmasıdır. Kazanç, ürün satışı, bir iş ya da emek karşılığı olarak elde edilmiş olan para, getiri, temettü ve menfaat kâr olarak ifade edilmektedir.

**Verimlilik İlkesi:** Türkçe dışındaki dillerde karşılığı global bir nitelik taşıyan verimlilik, bazı Türkçe kaynaklarda produktivite kelimesi ile ifade edilmektedir. Verimlilik; işletmelerin üretim faaliyetleri sonrasında oluşan çıktıların, üretim için harcanmış olan girdilere oranıdır. İşletmenin sahip olduğu belirli miktarda bir

kaynaktan en fazla tutarda ürün elde etmek için kullanılan bir ölçüttür. Eğer eşit miktarda kaynak kullanarak ürün elde edilen iki ayrı üretim sürecinden biri diğerinden daha çok ürün elde edilmesini temin ediyorsa, daha fazla ürünün elde edilmesini temin eden süreç daha verimlidir. Ürünün en az maliyet ile elde edilmesi verimlilik olarak ifade edilmekte olup, işletmenin sahip olduğu kaynakları en optimum biçimde kullanması ise etkinlik olarak ifade edilmektedir.

**Ekonomiklik İlkesi:** İşletmenin üretim faaliyetlerinden sağlamış olduğu gelirleri ile üretim aşamasında gerçekleşen maliyet giderleri arasında bulunan oran şeklinde ifade edilebilir.

**Sosyal Sorumluluk İlkesi:** İş hayatının günümüzdeki koşulları nedeniyle işletmelerin menfaatleri ile birlikte toplumun menfaatleri de işletmelerin amaçları arasında bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler salt ekonomik birimler olarak değil, aynı zamanda sosyal ve siyasi kuruluşlar olarak da düşünülmektedir.

**Kalite İlkesi:** Günümüzde gittikçe artış gösteren rekabet ve verimlilikle ilişkili olması sebebiyle kalite işletmeler açısından öncelikli bir hale gelmiştir. İşletmeler tarafından kalite, maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma yöntemi olarak algılanmaktadır. Eğitim seviyesi yükselen ve bilinçlenen tüketiciler, işletmeleri müşteri tarafından belirlenmiş olan ürün standartları ve spesifikasyonlarına uymak zorunda bırakmıştır.

### **2.1.3. Kurumsal Performans İçerisinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Günümüz toplumlarını değerlendirdiğimiz zaman işletmelerin performansının çoğaltılması için ele alınması gereken en önemli konu zihinsel anlamda katma değer oluşturmaktır. Bir organizasyon açısında katma değeri yüksek olan kişilere sahip olmak, onların ideallerinin gerçekleştirilebilmesiyle olasıdır. İnsan kaynakları işletme kapsamında performansı yüksek gruplar meydana getirmeli, yeni teknolojinin işletmenin var olması neticesi bunu kullanabilecek personelin hazırlanması konusunda fonksiyonların gerçekleştirilmesinden sorumludur (Yıldırım, 2015, 64).

İşletme içinde stratejik bakımdan insan kaynakları uygulamaları değerlendirildiğinde, insan kaynakları gerçekleştirdiği fonksiyonlar çerçevesinde stratejik özellikleri olan bir performans ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları uygulama alanı ile işletmenin değişime girmesi hususunda bir entegrasyon hali söz konusudur.



Günümüzdeki işletmeler için artık bilimin önemli olduğu bir ekonomik düşünce kapsamında insan kaynakları bölümü başarıya ulaşma hususunda diğer bölüm personelleriyle de işbirliği ve iletişim halinde olmalıdır. Bir işletme açısında eskiden rekabet avantajı oluşturan örgüt kültürü, dışarıda meydana gelen çevresel değişimlerle birlikte, işletmenin bu durumlara adapte olma safhasında performans kayıplarına yol açabilmektedir. İşletmeler tarafından kültürün işlerliğinin sürdürülememesi ve iş hayatında problemlerli bir ortamın olması değişimi engellemektedir (Yavan, 2012, 7).

Bir işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmesi insan kaynakları uygulama işlevinin başarıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bir işletmenin kendine ait hedefler belirleme konusunda insan kaynakları uygulamaları önemli bir yere sahiptir. İşletmeler için var olan insanı niteliği kalitesi, aslında insan kaynaklarının yönetiminin organizasyon performansına ne kadar katkıda bulunduğunu da ortaya sunmaktadır. Bir işletme için teknoloji, ürünleri yapısı rekabetçi çevrede benzeri yapılabilir bir nitelik taşıırken, kaliteli insan kaynağının taklit edilmesi mümkün değildir. Mesela Wall-Mart'ın bir benzeri olmayan taraflarını işletme müşterilerine arkadaşça yaklaşarak, donanımı yüksek bir hizmet sunma isteğine bağlamaktadır (Bingöl, 2003, 11).

Bir organizasyonda giderlerin azaltılması hedeflense de insan kaynakları uygulamalarını, işletmenin performansı ile kıyaslamak doğru olmayacaktır. Örgütler, rekabet üstünlüğü sağlamada personelin verdiği potansiyeli fark etmektedir. Yönetim katında kararların verilmesinden yükümlü olan insanların bu fikirleri, akademik dünyada insan kaynakları fonksiyonlarını, işletme performansı ile karşılaştırma yapmaya itmiştir. Günümüzdeki işletmeleri değerlendirdiğimizde rekabetçi bir avantaj kazanmak isteyen bu işletmelerin performans seviyelerini arttırmak için kişisel performansın artırılması gerektiğine, bu nedenle de bu uygulamaların verimli çalışan insan kaynakları uygulamaları sayesinde olabileceğine inanmaktadırlar (Yavan, 2012, 8).

Son olarak İnsan kaynaklarının stratejik eğiliminin performans ile olan ilişkisini özetlemek gerekirse, şu safhalarda karşımıza çıktığını görebilmekteyiz (Özden ve Çolak, 2012, 89-90).

- Evrensel Yaklaşım; Sade ve kolay bir biçimde insan kaynakları yönetimi ve performans arasında var olan ilişkiyi objektif değişkenler (insan kaynakları yönetimi uygulamaları) ve subjektif değişkenler (performans) şeklinde ifade

etmektedirler. Bu anlayışa göre tüm örgütler, en iyi şekilde belirlenmiş ve her şartta yararlanılabilecek belirli insan kaynakları uygulamalarından faydalanarak başarıyı elde edebileceklerdir.

- Durumsallık (Koşul) Yaklaşımına göre; Örgütsel etkinliğin gerçekleştirilmesi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işletme stratejileri arasındaki motivasyonla doğru orantılıdır. Bazı araştırmalarda “en iyi uyum” şeklinde de açıklanan bu yaklaşımda insan kaynakları yönetimi stratejilerinin, her örgütün kendi örgütsel ve çevresel şartlarıyla birleşince daha etkin olacağı belirtilmektedir.
- Biçimsel Yaklaşımda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği; Bu uygulamalar arasındaki karşılıklı iletişimin gücüyle ilişkilidir. Bu yaklaşım, sadece örgütsel ve çevresel şartlarla sınırlı olmakla kalmayıp aynı zamanda da insan kaynakları etkinliklerinin de kendi arasında içsel bakımdan da tutarlı olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu duruma göre bir örgüt, gerek dikey gerekse yatay olarak da başarılı gösterebileceği insan kaynakları sistemini düzenlemelidir.
- Bağlamsal Yaklaşım; Coğrafi ve endüstriyel şartlar manasında farklı faktörleri kapsayan daha geniş içerikli bir modeldir. İşletme hedeflerinin başarılmasında sadece iç şartların değil örgütsel kararlar üzerinde dış şartların da etkisi olduğunu savunmaktadır. Örgütlerin makro-sosyal çerçevede içerisinde değerlendirilmesi gerektiğini düşünmekte ve insan kaynakları yönetimini sosyal bir boyuta ulaştırmaktadır.
- İnsan Sermayesi Teorisi; Teknik bilgi, beceri ve yeteneği olan insanın örgüt açısından ekonomik bir değer konumunda olduğunu ve örgüt personelinin ekonomik rant oluşturabilecek bir potansiyele sahip olduğunu ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının performansa olan etkisini açıklayan farklı bir teori de kaynak temelli teoridir.

Beklenti Teorisi; Kişisel seviyede erişilebilecek yüksek performansın personelin motivasyonu ile ilişkili olduğunu savunmaktadır. Delaney ve Huselid’in açıklamalarına göre (1996); insan kaynakları yönetimi uygulamalarının vazifesi sadece teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini belirtmek değil bununla beraber motivasyonlarını ve tutumlarını örgütün hedefleri ışığında yönlendirmektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

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

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, problem ve alt problemler, evren ve örneklem, sınırlılıklar, varsayımlar, model ve hipotez ile veri toplama araçlarına değinilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, bir kamu kurumu olan Fırat Üniversitesi'nde stratejik insan kaynakları yönetiminin bu kurumdaki kurumsal performansa etkisini belirlemektir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ VE ALT PROBLEMLERİ

Araştırmanın problem cümlesi, “stratejik insan kaynakları yönetimi ile firmalardaki kurumsal performans arasında bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında oluşturulan alt problemler aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma yılı stratejik insan kaynakları üzerinde bir etki yaratmakta mıdır?
- Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma yılı kurumsal performans üzerinde bir etki yaratmakta mıdır?

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini 2016 yılı içinde Fırat Üniversitesi bünyesinde görev yapan çeşitli birimlerdeki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyerek, evrende bulunan çalışanların tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen ve çeşitli nedenlerle kendilerine ulaşılamayan çalışanlar araştırma dairesinin dışında kalmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 145 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

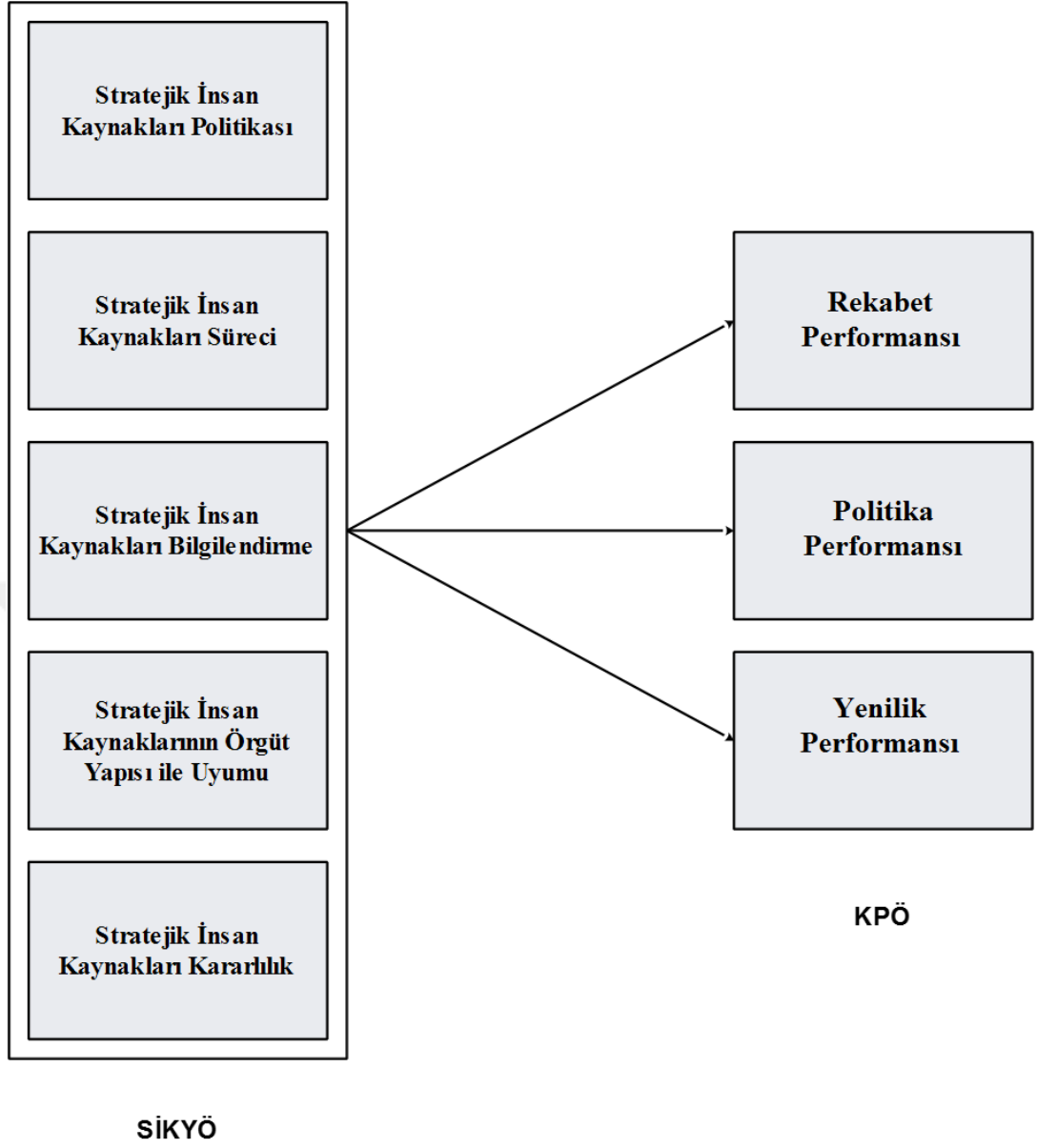
- ✓ Bu araştırma, 2016 yılında Elazığ il merkezinde faaliyet gösteren Fırat Üniversitesinde görevli kamu çalışanları ile sınırlıdır.
- ✓ Araştırma bulgularının sonuçları örnekleme sınırlıdır.
- ✓ Verileri değerlendirme ölçeği, araştırmacının belirleyeceği ölçek ile sınırlıdır.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

- ✓ Anketleri cevaplayan kurum çalışanlarının soruları doğru cevapladıkları varsayılmıştır.
- ✓ Veri toplamada kullandığımız anket çalışması amacımıza uygun ve yeterlidir.
- ✓ Araştırmanın örnekleme evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.
- ✓ Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemleri, verilere ve araştırmanın amaçlarına uygundur.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırma nicel araştırma modeli kullanılarak yürütülen tanımlayıcı bir araştırmadır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu amaç ile hazırlanan anketler belirlenen kurumda ki görevli kamu çalışanlarına uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket çalışması 2016 yılının Mayıs-Haziran ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilişkin oluşturulan model aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



**Şekil 2. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modelinden elde edilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Rekabet performansı, stratejik insan kaynakları tarafından anlamlı şekilde yordanmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Politika performansı, stratejik insan kaynakları tarafından anlamlı şekilde yordanmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Yenilik performansı, stratejik insan kaynakları tarafından anlamlı şekilde yordanmaktadır.

### **3.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan formda üç bölüm yer almaktadır. Bu bölümler kişisel bilgi formu, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Kurumsal Performans Ölçeği olup, bölümlere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

#### **3.7.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmaya katılanlara ilişkin kişisel özelliklerin ölçülmesi amacı ile araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Formda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma yılını sorgulayan toplam 5 ifade yer almaktadır.

#### **3.7.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği**

Anketin ikinci bölümünde yer alan stratejik SİKYO, Yıldırım (2015) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Anket, insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyutlarını ölçü olarak oluşturulmuştur. Ölçek, 5'li likert tip olup; kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) aralığında puanlanmış ve toplam 26 maddeden oluşmaktadır.

### 3.7.2.1. SİKYÖ Güvenirlik ve Faktör Analizi

Tablo 2. SİKYÖ Güvenirlik Analizi

	Madde Silinince Oluşan Ölçek Ort.	Madde Silinince Oluşan Ölçek Varyansı	Düzeltilen Madde Top. Kor.	Madde Silinince Oluşan Cronbach Alfa
Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	81,8483	309,088	,405	,945
Kurumunuzda herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır.	81,9172	310,785	,402	,945
Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcuttur.	82,1310	307,573	,434	,945
İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	81,5793	309,620	,461	,944
Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	81,8690	308,531	,468	,944
Üst yönetim, kurumun gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.	81,7517	308,188	,508	,944
Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	81,8552	306,708	,524	,944
İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif katılır.	81,8690	303,448	,567	,943
Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.	82,1517	304,505	,585	,943
İKY/Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	81,8759	301,943	,590	,943
İKY/Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	81,8345	303,889	,591	,943
Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	82,2138	300,294	,603	,943
Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanılır.	81,7724	302,677	,621	,943
Kurumda stratejik planlama yapılır.	81,9103	300,249	,625	,942
İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	81,9379	300,975	,624	,942
Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	81,9793	300,270	,638	,942
Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	81,7241	301,159	,657	,942

Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirilmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.	82,3103	298,924	,657	,942
Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	81,8207	300,787	,694	,942
İKY/Personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	82,0138	299,069	,714	,941
İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	81,7241	297,993	,719	,941
Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içerir.	81,9793	298,104	,724	,941
Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	81,7862	294,794	,744	,941
Kurum stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	81,8276	297,685	,765	,941
Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	81,7103	294,499	,778	,941
Kurumunuzda belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	81,9172	295,576	,798	,940

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,945 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin güvenilirliğinin mükemmel düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Madde silinince oluşan ölçek ortalaması ve Cronbach Alfa katsayısına bakılarak 24 numaralı maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu maddenin çıkarılmasından sonra ikinci faktöre geçilmiştir.

**Tablo 3. KMO ve Bartlett's Testleri Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçütü</b>		,727
<b>Bartlett's Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki-kare	3152,029
	df	325
	p	0,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri 0,727 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin faktör analizine uygun olduğu sonucunu vermektedir.



**Tablo 4. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

Öge	Başlangıç Öz Değerleri			Rotasyon Öncesi			Rotasyon Sonrası		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,017	44,067	44,067	11,017	44,067	44,067	5,450	21,800	21,800
2	2,163	8,650	52,717	2,163	8,650	52,717	3,020	12,081	33,881
3	1,743	6,971	59,689	1,743	6,971	59,689	2,963	11,853	45,734
4	1,254	5,018	64,706	1,254	5,018	64,706	2,935	11,742	57,476
5	1,085	4,339	69,045	1,085	4,339	69,045	2,892	11,569	69,045
6	,922	3,689	72,734						
7	,851	3,404	76,138						
8	,804	3,216	79,354						
9	,756	3,026	82,380						
10	,623	2,493	84,873						
11	,529	2,115	86,989						
12	,517	2,070	89,058						
13	,469	1,877	90,936						
14	,425	1,702	92,638						
15	,316	1,265	93,903						
16	,289	1,155	95,058						
17	,279	1,117	96,175						
18	,234	,934	97,109						
19	,177	,707	97,816						
20	,158	,630	98,446						
21	,130	,521	98,967						
22	,092	,369	99,336						
23	,067	,268	99,604						
24	,056	,224	99,829						
25	,043	,171	100,000						

Faktör analizi neticesinde oluşan tablo incelendiğinde, 5 adet ögenin öz değerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. 1'den büyük değer alan bu 5 öge toplam varyansın %69,045'lik kısmını açıklamaktadır. Bir sonraki adımda 0,4'ten düşük yük alan öğeler silinerek keşfedici faktör analizi tablosu elde edilmiştir.

**Tablo 5. Keşfedici Faktör Analizi**

<b>1. Stratejik İnsan Kaynakları Politikası</b>	
Kurumda stratejik planlama yapılır.	,827
Kurum stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	,792
Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	,790
Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	,676
Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	,667
Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	,628
İKY/Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	,625
İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	,597
İKY/Personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	,439
<b>2. Stratejik İnsan Kaynakları Süreci</b>	
Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	,850
Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	,776
Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	,597
İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	,566
İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif katılır.	,530
<b>3. Stratejik İnsan Kaynakları Bilgilendirme</b>	
Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	,702
Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.	,672
Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	,504
Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.	,477
<b>4. Stratejik İnsan Kaynaklarının Örgüt Yapısı ile Uyumu</b>	
Kurumunuzda herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır.	,805
İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	,759
İKY/Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	,678
Kurumunuzda belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	,594
<b>5. Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık</b>	
Üst yönetim, kurumun gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alınırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.	,715
Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanır.	,709
Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içerir.	,523

### 3.7.3. Kurumsal Performans Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde yer alan “Kurumsal Performans Ölçeği” Cingöz (2011) ve Bolat (2014) tarafından geliştirilerek hazırlanan ve 14 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçek, 5’li Likert tipinde olup; “kesinlikle katılmıyorum-1”, “katılmıyorum-2”, “kararsızım-3”, “katılıyorum-4”, “kesinlikle katılıyorum-5” biçiminde puanlandırılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve faktör analizleri aşağıda sunulmuştur.

#### 3.7.3.1. KPÖ Güvenirlik ve Faktör Analizi

**Tablo 6. KPÖ Güvenirlik Analizi**

	Madde Silinince Oluşan Ölçek Ort.	Madde Silinince Oluşan Ölçek Varyansı	Düzeltilen Madde Top. Korelas.	Madde Silinince Oluşan Cronbach Alfa
Yeni teknoloji geliştirmek için yatırım yapılır.	40,5241	83,293	,318	,896
Risk taşıyan projeler uygulanır.	40,7862	79,544	,470	,891
Çalışanlar kurumun vizyonunu bilmekte ve paylaşmaktadır.	40,8276	79,060	,507	,889
Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetler tercih edilir.	40,7172	78,468	,516	,889
Personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği vardır.	40,8207	77,037	,529	,889
Rekabet edilecek kurumlar hakkında sürekli bilgi toplanır.	40,7793	79,354	,556	,887
Misyon, amaç ve iş tanımları sık sık gözden geçirilir.	40,6276	78,735	,582	,886
Çalışanlar kurumun temel politikasını bilmekte ve paylaşmaktadır.	40,7793	77,645	,601	,885
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	40,7310	77,865	,645	,883
Kurumun marka değeri rakiplerimizden yüksektir.	40,7931	77,374	,662	,882
Kurum çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri kuruma taşıyabilmektedir.	40,7793	76,854	,662	,882
Çalışanlar kurumun yönetiminden genel olarak memnundur.	40,6966	75,352	,671	,881
Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.	40,6621	76,517	,683	,881
Eğitim yatırımımız ve kalitemiz rakiplerimizden yüksektir.	40,7724	75,094	,685	,881

Kurumsal Performans Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,893 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 7. KMO ve Bartlett's Testleri Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçütü</b>		,730
<b>Bartlett's Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki-kare	1137,856
	df	91
	p	,000

Tabloda görüldüğü üzere KMO değeri 0,730 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin faktör analizine uygun olduğu sonucunu vermektedir.

**Tablo 8. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**

Öge	Başlangıç Öz Değerleri			Rotasyon Öncesi			Rotasyon Sonrası		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,006	42,902	42,902	6,006	42,902	42,902	3,866	27,617	27,617
2	1,725	12,324	55,226	1,725	12,324	55,226	3,074	21,958	49,576
3	1,078	7,696	62,922	1,078	7,696	62,922	1,869	13,347	62,922
4	,959	6,850	69,772						
5	,857	6,121	75,893						
6	,780	5,570	81,463						
7	,566	4,046	85,509						
8	,513	3,665	89,174						
9	,417	2,980	92,154						
10	,344	2,454	94,608						
11	,285	2,035	96,643						
12	,213	1,521	98,164						
13	,168	1,201	99,365						
14	,089	,635	100,000						

Faktör analizi neticesinde oluşan tablo incelendiğinde, 3 adet ögenin öz değerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. 1'den büyük değer alan bu 3 öge toplam varyansın %62,922'lik kısmını açıklamaktadır. Bir sonraki adımda 0,4'ten düşük yük alan öğeler silinerek keşfedici faktör analizi tablosu elde edilmiştir.

**Tablo 9. Keşfedici Faktör Analizi**

<b>1. Rekabet Performansı</b>	
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	,829
Kurumun marka değeri rakiplerimizden yüksektir.	,792
Eğitim yatırımımız ve kalitemiz rakiplerimizden yüksektir.	,723
Çalışanlar kurumun yönetiminden genel olarak memnundur.	,698
Misyon, amaç ve iş tanımları sık sık gözden geçirilir.	,641
Kurum çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri kuruma taşıyabilmektedir.	,627
Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetler tercih edilir.	,467
<b>2. Politika Performansı</b>	
Çalışanlar kurumun vizyonunu bilmekte ve paylaşmaktadır.	,831
Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.	,777
Personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği vardır.	,769
Çalışanlar kurumun temel politikasını bilmekte ve paylaşmaktadır.	,766
<b>3. Yenilik Performansı</b>	
Risk taşıyan projeler uygulanır.	,748
Yeni teknoloji geliştirmek için yatırım yapılır.	,701
Rekabet edilecek kurumlar hakkında sürekli bilgi toplanır.	,611

### **3.8. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır ([http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp)).

İki bağımsız grup arasında verilerin karşılaştırılmasında -test, ikiden fazla bağımsız grup arasında verilerin karşılaştırılmasında ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu bölümde araştırmaya ilişkin bulgular 3 başlıkta ele alınmıştır. Öncelikli olarak katılımcı profiline ilişkin bilgiler sunulmuş, ardından araştırmanın hipotezleri test edilmiş ve son olarak da kişisel bilgi formundaki değişkenlerin SİKYÖ ve KPÖ üzerindeki etkisinin araştırıldığı fark analizlerine değinilmiştir.

### 3.9. KATILIMCI PROFİLİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 10. Katılımcı Profiline İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde
<b>Yaş</b>		
20-25	18	12,4
26-30	21	14,5
31-35	15	10,3
36-40	33	22,8
40 ve üzeri	58	40,0
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	91	62,8
Bayan	54	37,2
<b>Medeni Hal</b>		
Evli	115	79,3
Bekar	30	20,7
<b>Eğitim Durumu</b>		
Doktora	6	4,1
Yüksek lisans	12	8,3
Lisans	64	44,1
Ön Lisans	33	22,8
Lise	30	20,7
<b>Kurumdaki Çalışma Yılı</b>		
1 yıl ve daha az	9	6,2
2-5 yıl	42	29,0
6-10 yıl	36	24,8
11-15 yıl	40	27,6
16 yıl ve daha fazla	18	12,4

Ankete katılım gösterenlerin yaş dağılımı incelendiğinde, %12,4'ünün (18) 20-25, %14,5'inin (21) 26-30, %10,3'ünün (15) 31-35, %22,8'inin (33) 36-40 ve %40'ının (58) 40 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Ankete katılım gösterenlerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde, %62,8'inin (91) erkek iken %37,2'nin (54) kadın olduğu görülmektedir.

Ankete katılım gösterenlerin medeni hâl dağılımı incelendiğinde, %79,3'ünün (115) evli olduğu, %20,7'nin (30) bekâr olduğu görülmektedir.

Ankete katılım gösterenlerin eğitim durumu dağılımı incelendiğinde, %4,1'inin (6) doktora, %8,3'ünün (12) yüksek lisans, %44,1'inin (64) lisans, %22,8'inin (33) ön lisans ve %20,7'inin (30) lise eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Ankete katılım gösterenlerin kurumdaki çalışma yılı dağılımı incelendiğinde %6,2'sinin (9) 1 yıl ve daha az, %29'unun (42) 2-5 yıl, %24,8'inin (36) 6-10 yıl,

%27,6'sının (40) 11-15 yıl ve %12,4'ünün (18) 16 ve üzeri yıldan bu yana çalıştığı görülmektedir.

### 3.10. HİPOTEZLERİN SINANMASI

**Tablo 11. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarının Rekabet Performansı Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Sabit	0,515	2,629	0,010	47,374	0,000	0,630
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	0,169	2,099	0,038			
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	-0,436	6,691	0,000			
Stratejik İnsan Kaynakları Bilgilendirme	0,301	4,018	0,000			
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu	-0,143	-2,178	0,031			
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	0,046	0,625	0,533			

Bağımsız değişkenler stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık, bağımlı değişken rekabet performansına ait varyansın %63'ünü açıklamaktadır. Bu sonuca göre, rekabet performansının %63'ü stratejik insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin varyansa olan katkısının manidar olduğu belirlenmiştir (F=47,374; p=0,000<0,05). Stratejik insan kaynakları politikası düzeyi kurumsal performans rekabeti düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,169$ ). Stratejik insan kaynakları süreci düzeyi rekabet performansı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,436$ ). Stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi düzeyi rekabet performansı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,301$ ). Stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu düzeyi rekabet performansı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,143$ ). Stratejik insan kaynakları kararlılık düzeyi rekabet performansı düzeyini etkilememektedir (p=0,533>0,005). Elde edilen bu bulgulara göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarının Politika Performansı Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Sabit	1,232	4,014	0,000	12,353	0,000	0,308
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	0,118	0,935	0,352			
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	0,157	1,542	0,125			
Stratejik İnsan Kaynakları Bilgilendirme	0,507	4,323	0,000			
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu	-0,121	-1,174	0,242			
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	-0,074	-0,649	0,517			

Bağımsız değişkenler stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık, bağımlı değişken politika performansına ait varyansın %31'ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre, politika performansının %31'i stratejik insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin varyansa olan katkısının manidar olduğu belirlenmiştir (F=12,353; p=0,000<0,05). Stratejik insan kaynakları politikası düzeyi politika performansı düzeyini etkilememektedir (p=0,352>0,05). Stratejik insan kaynakları süreci düzeyi politika performansı düzeyini etkilememektedir (p=0,125>0,05). Stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi düzeyi politika performansı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,507$ ). Stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu düzeyi politika performansı düzeyini etkilememektedir (p=0,242>0,05). Stratejik insan kaynakları kararlılık düzeyi politika performansı düzeyini etkilememektedir (p=0,517>0,05). Elde edilen bu bulgulara göre H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 13. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Sabit	1,467	5,990	0,000	16,992	0,000	0,379
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	-0,054	-0,536	0,593			
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	0,214	2,627	0,010			
Stratejik İnsan Kaynakları Bilgilendirme	0,461	4,926	0,000			
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu	-0,080	-0,978	0,330			
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	0,000	-0,004	0,997			

Bağımsız değişkenler stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık, bağımlı değişken yenilik performansına ait varyansın %38'ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre, yenilik performansının %38'i stratejik insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin varyansa olan katkısının manidar olduğu belirlenmiştir (F=12,353; p=0,000<0,05). Stratejik insan kaynakları politikası düzeyi yenilik performansı etkilememektedir (p=0,593>0,05). Stratejik insan kaynakları süreci düzeyi yenilik performansı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,214$ ). Stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi düzeyi yenilik performansı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,461$ ). Stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu düzeyi yenilik performansı düzeyini etkilememektedir (p=0,330>0,05). Stratejik insan kaynakları kararlılık düzeyi yenilik performansı düzeyini etkilememektedir (p=0,997>0,05). Elde edilen bu bulgulara göre H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.11. FARK ANALİZLERİ

#### 3.11.1. Kişisel Bilgiler İle SİKYÖ İlişkisine Yönelik Bulgular

Tablo 14. SİKYÖ ile Yaş Arasındaki İlişki

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>SİKY Politikası</b>				3,284	<b>,013</b>
20-25	18	3,1667	,25352		
26-30	21	2,8571	1,00501		
31-35	15	3,6667	,53452		
36-40	33	3,5152	,69434		
40 ve üzeri	58	3,4100	,91700		
Toplam	145	3,3502	,82062		
<b>SİKY Süreci</b>				2,209	<b>,071</b>
20-25	18	3,0667	,28284		
26-30	21	2,8571	,88123		
31-35	15	3,3600	,69775		
36-40	33	3,2909	1,01500		
40 ve üzeri	58	3,4414	,84750		
Toplam	145	3,2676	,84893		
<b>SİKY Bilgilendirme</b>				2,879	<b>,025</b>
20-25	18	3,3333	,43724		
26-30	21	2,6786	1,00357		
31-35	15	3,1500	,50709		
36-40	33	3,0000	,91216		
40 ve üzeri	58	3,3405	,88938		
Toplam	145	3,1466	,86129		
<b>SİKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumu</b>				2,912	<b>,024</b>
20-25	18	2,7083	,79173		
26-30	21	3,0714	,94586		
31-35	15	3,5500	,68269		
36-40	33	3,3182	,71061		
40 ve üzeri	58	3,3922	,95756		
Toplam	145	3,2603	,88235		
<b>SİKY Kararlılık</b>				5,565	<b>,000</b>
20-25	18	3,2778	,60768		
26-30	21	2,9524	1,07127		
31-35	15	2,6667	,69007		
36-40	33	3,5758	,66287		
40 ve üzeri	58	3,5345	,82111		
Toplam	145	3,3379	,84344		

ANOVA analizi sonucunda oluşan tabloya göre, yaş ile SİKY politikası, SİKY bilgilendirmesi, SİKY'nin örgüt yapısı ile uyumu ve SİKY kararlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. SİKY politikasında, 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların

ortalaması 31-35 ve 36-40 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. SİKY bilgilendirmesinde, 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması 40 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde düşüktür. SİKY'nin örgüt yapısı ile uyumunda, 20-25 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması 31-35 ve 40 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. SİKY'nin kararlılığında, 26-30 ve 31-35 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamaları 36-40 ve 40 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür.

**Tablo 15. SİKYÖ ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>SİKY Politikası</b>				4,711	,984
Bay	91	3,3492	,86963		
Bayan	54	3,3519	,73853		
<b>SİKY Süreci</b>				2,223	<b>,002</b>
Bay	91	3,4330	,88255		
Bayan	54	2,9889	,71366		
<b>SİKY Bilgilendirme</b>				1,866	,329
Bay	91	3,2005	,88837		
Bayan	54	3,0556	,81360		
<b>SİKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyum</b>				4,804	,103
Bay	91	3,3489	,92562		
Bayan	54	3,1111	,79007		
<b>SİKY Kararlılık</b>				,058	,140
Bay	91	3,4176	,83974		
Bayan	54	3,2037	,84033		

T-test analizi sonucunda oluşan tabloya göre, cinsiyet ile SİKY süreci arasında anlamlı bir farklılık vardır. SİKY sürecinde en yüksek ortalamaya baylar sahiptir.

**Tablo 16. SİKYÖ ile Medeni Hal Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>SİKY Politikası</b>				4,739	<b>,003</b>
Evli	115	3,4705	,74946		
Bekar	30	2,8889	,92641		
<b>SİKY Süreci</b>				,028	,073
Evli	115	3,3322	,82372		
Bekar	30	3,0200	,91176		
<b>SİKY Bilgilendirme</b>				5,516	<b>,021</b>
Evli	115	3,2435	,80395		
Bekar	30	2,7750	,98118		
<b>SİKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumu</b>				,026	<b>,002</b>
Evli	115	3,3739	,87320		
Bekar	30	2,8250	,78825		
<b>SİKY Kararlılık</b>				15,739	<b>,026</b>
Evli	115	3,4174	,75683		
Bekar	30	3,0333	1,07693		

T-test analizi sonucunda oluşan tabloya göre, medeni hal ile SİKY politikası, SİKY bilgilendirmesi, SİKY'nin örgüt yapısı ile uyumu ve SİKY kararlığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Değişkenlerin tümünde en yüksek ortalamaya evliler sahiptir.

**Tablo 17. SİKYÖ ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>SİKY Politikası</b>				8,881	,000
Doktora	6	1,6111	,66944		
Yüksek Lisans	12	3,5833	,34206		
Lisans	64	3,4601	,79629		
Ön Lisans	33	3,3333	,63647		
Lise	30	3,3889	,84908		
Toplam	145	3,3502	,82062		
<b>SİKY Süreci</b>				6,911	,000
Doktora	6	1,9000	,98590		
Yüksek Lisans	12	3,6000	,44313		
Lisans	64	3,4656	,95289		
Ön Lisans	33	3,0182	,50834		
Lise	30	3,2600	,69906		
Toplam	145	3,2676	,84893		
<b>SİKY Bilgilendirme</b>				6,760	,000
Doktora	6	1,6250	,68465		
Yüksek Lisans	12	3,6250	,29194		
Lisans	64	3,2383	,95268		
Ön Lisans	33	3,0909	,46275		
Lise	30	3,1250	,87531		
Toplam	145	3,1466	,86129		
<b>SİKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumu</b>				6,125	,000
Doktora	6	2,5000	,54772		
Yüksek Lisans	12	3,8125	,21651		
Lisans	64	3,3203	,94540		
Ön Lisans	33	3,5227	,63542		
Lise	30	2,7750	,91291		
Toplam	145	3,2603	,88235		
<b>SİKY Kararlılık</b>				8,053	,000
Doktora	6	1,6667	,73030		
Yüksek Lisans	12	3,6667	,60302		
Lisans	64	3,3906	,82841		
Ön Lisans	33	3,2727	,60927		
Lise	30	3,5000	,86103		
Toplam	145	3,3379	,84344		

ANOVA analizi sonucunda oluşan tabloya göre, eğitim durumu ile SİKY politikası, SİKY süreci, SİKY bilgilendirmesi, SİKY'nin örgüt yapısı ile uyumu ve SİKY kararlılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. SİKY politikasında, doktora düzeyindeki katılımcıların ortalaması yüksek lisans, lisans, ön lisans ve lise düzeyindeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. SİKY sürecinde, doktora düzeyindeki katılımcıların ortalaması yüksek lisans, lisans, ön lisans ve lise düzeyindeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür.

SİKY bilgilendirmesinde, doktora düzeyindeki katılımcıların ortalaması yüksek lisans, lisans, ön lisans ve lise düzeyindeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. SİKY'nin örgüt yapısı ile uyumunda, doktora düzeyindeki katılımcıların ortalaması yüksek lisans ve ön lisans düzeyindeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük, yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların ortalaması lise düzeyindeki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek, lisans düzeyindeki katılımcıların ortalaması lise düzeyindeki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek, ön lisans düzeyindeki katılımcıların ortalaması lise düzeyindeki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. SİKY kararlılığında, doktora düzeyindeki katılımcıların ortalaması yüksek lisans, lisans, ön lisans ve lise düzeyindeki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde düşüktür.

**Tablo 18. SİKYÖ ile Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>SİKY Politikası</b>				2,258	,066
1 yıl ve daha az	9	3,8148	,64070		
2-5 yıl	42	3,0794	,79341		
6-10 yıl	36	3,4815	,64132		
11-15 yıl	40	3,3611	,94608		
16 yıl ve daha fazla	18	3,4630	,86424		
Toplam	145	3,3502	,82062		
<b>SİKY Süreci</b>				6,641	,000
1 yıl ve daha az	9	2,7333	,40000		
2-5 yıl	42	3,0429	,81034		
6-10 yıl	36	3,5167	,76551		
11-15 yıl	40	3,6250	,85597		
16 yıl ve daha fazla	18	2,7667	,76466		
Toplam	145	3,2676	,84893		
<b>SİKY Bilgilendirme</b>				5,500	,000
1 yıl ve daha az	9	3,0833	,66144		
2-5 yıl	42	3,0536	,84561		
6-10 yıl	36	3,4583	,73800		
11-15 yıl	40	3,3063	,85576		
16 yıl ve daha fazla	18	2,4167	,83578		
Toplam	145	3,1466	,86129		
<b>SİKY'nin Örgüt Yapısı ile Uyumu</b>				1,827	,127
1 yıl ve daha az	9	3,2500	,37500		
2-5 yıl	42	3,2321	,80280		
6-10 yıl	36	3,5417	,58401		
11-15 yıl	40	3,0063	1,14002		
16 yıl ve daha fazla	18	3,3333	,98145		
Toplam	145	3,2603	,88235		
<b>SİKY Kararlılık</b>				3,138	,017
1 yıl ve daha az	9	2,7778	1,01379		
2-5 yıl	42	3,1190	,83235		
6-10 yıl	36	3,3333	,74322		
11-15 yıl	40	3,5750	,92137		
16 yıl ve daha fazla	18	3,6111	,53930		
Toplam	145	3,3379	,84344		

ANOVA analizi sonucunda oluşan tabloya göre, kurumdaki çalışma yılı ile SİKY süreci, SİKY bilgilendirmesi ve SİKY kararlığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. SİKY sürecinde, 1 yıl ve daha az süredir çalışan katılımcıların ortalaması 11-15 yıldır çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde düşük, 2-5 yıldır çalışan katılımcıların ortalaması 11-15 yıldır çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde düşük, 6-10 yıldır çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve daha

fazla süredir çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek, 11-15 yıldır çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve daha fazla süredir çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. SİKY bilgilendirmesinde, 2-5 yıldır çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve daha fazla süredir çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek, 6-10 yıldır çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve daha fazla süredir çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

### 3.11.2. Kişisel Bilgiler İle KPÖ İlişkisine Yönelik Bulgular

**Tablo 19. KPÖ ile Yaş Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>Rekabet Performansı</b>				4,819	<b>,001</b>
20-25	18	3,3333	,54783		
26-30	21	2,5714	,81316		
31-35	15	3,3714	,42447		
36-40	33	2,9870	,80525		
40 ve üzeri	58	3,3079	,79373		
Toplam	145	3,1379	,78254		
<b>Politika Performansı</b>				10,829	<b>,000</b>
20-25	18	3,1667	,65865		
26-30	21	2,2143	1,04668		
31-35	15	3,8000	,30178		
36-40	33	2,9318	,85985		
40 ve üzeri	58	3,3060	,77239		
Toplam	145	3,0966	,89568		
<b>Yenilik Performansı</b>				3,614	<b>,008</b>
20-25	18	3,2778	,60768		
26-30	21	2,7143	,84515		
31-35	15	3,4667	,46803		
36-40	33	3,0303	,82228		
40 ve üzeri	58	3,3103	,71427		
Toplam	145	3,1724	,75472		

ANOVA analizi sonucunda oluşan tabloya göre, cinsiyet ile rekabet performansı, politika performansı ve yenilik performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Rekabet performansında, 20-25 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek, 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması 20-25, 36-40 ve 40 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük, 31-35 yaş



aralığındaki katılımcıların ortalaması 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Politika performansında, 20-25 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksek, 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması 31-35, 36-40 ve 40 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. Yenilik performansında, 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması 31-35 ve 40 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür.

**Tablo 20. KPÖ ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>Rekabet Performansı</b>				1,338	,286
Bay	91	3,1915	,82347		
Bayan	54	3,0476	,70643		
<b>Politika Performansı</b>				1,051	<b>,030</b>
Bay	91	2,9725	,87437		
Bayan	54	3,3056	,90030		
<b>Yenilik Performansı</b>				,112	,944
Bay	91	3,1758	,76391		
Bayan	54	3,1667	,74606		

T-test analizi sonucunda oluşan tabloya göre, cinsiyet ile politika performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Politika performansında en yüksek ortalamaya bayanlar sahiptir.

**Tablo 21. KPÖ ile Medeni Hal Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>Rekabet Performansı</b>				2,183	<b>,000</b>
Evli	115	3,2522	,71010		
Bekar	30	2,7000	,89910		
<b>Politika Performansı</b>				6,046	<b>,005</b>
Evli	115	3,2261	,79677		
Bekar	30	2,6000	1,07999		
<b>Yenilik Performansı</b>				,532	<b>,012</b>
Evli	115	3,2522	,74351		
Bekar	30	2,8667	,73030		

T-test analizi sonucunda oluşan tabloya göre, medeni hal ile rekabet performansı, politika performansı ve yenilik performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Değişkenlerin tümünde en yüksek ortalamaya evliler sahiptir.

**Tablo 22. KPÖ ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>Rekabet Performansı</b>				9,773	<b>,000</b>
Doktora	6	1,5714	,62597		
Yüksek Lisans	12	3,2857	,68376		
Lisans	64	3,2790	,81825		
Ön Lisans	33	2,9091	,62251		
Lise	30	3,3429	,49996		
Toplam	145	3,1379	,78254		
<b>Politika Performansı</b>				3,964	<b>,004</b>
Doktora	6	1,8750	,95851		
Yüksek Lisans	12	3,0625	1,25736		
Lisans	64	3,0781	,97476		
Ön Lisans	33	3,0909	,67840		
Lise	30	3,4000	,49827		
Toplam	145	3,0966	,89568		
<b>Yenilik Performansı</b>				10,454	<b>,000</b>
Doktora	6	1,6667	,73030		
Yüksek Lisans	12	3,2500	,15076		
Lisans	64	3,0469	,70740		
Ön Lisans	33	3,4545	,56408		
Lise	30	3,4000	,79943		
Toplam	145	3,1724	,75472		

ANOVA analizi sonucunda oluşan tabloya göre, yaş ile rekabet performansı, politika performansı ve yenilik performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Rekabet performansında, doktora eğitim düzeyindeki katılımcıların ortalaması yüksek lisans, lisans, ön lisans ve lise düzeyindeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. Politika performansında, doktora eğitim düzeyindeki katılımcıların ortalaması lisans, ön lisans ve lise düzeyindeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. Yenilik performansında, doktora eğitim düzeyindeki katılımcıların ortalaması yüksek lisans, lisans, ön lisans ve lise düzeyindeki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük, ön lisans düzeyindeki katılımcıların ortalaması lisans düzeyindeki katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

**Tablo 23. KPÖ ile Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>Rekabet Performansı</b>				3,922	<b>,005</b>
1 yıl ve daha az	9	3,1905	,63487		
2-5 yıl	42	2,8163	,84030		
6-10 yıl	36	3,3452	,80550		
11-15 yıl	40	3,3714	,70120		
16 yıl ve daha fazla	18	2,9286	,55491		
Toplam	145	3,1379	,78254		
<b>Politika Performansı</b>				4,179	<b>,003</b>
1 yıl ve daha az	9	3,0833	,81968		
2-5 yıl	42	2,6786	1,03636		
6-10 yıl	36	3,4375	,81586		
11-15 yıl	40	3,2375	,66253		
16 yıl ve daha fazla	18	3,0833	,88700		
Toplam	145	3,0966	,89568		
<b>Yenilik Performansı</b>				3,101	<b>,018</b>
1 yıl ve daha az	9	3,0000	,28868		
2-5 yıl	42	3,1190	,84206		
6-10 yıl	36	3,2222	,74748		
11-15 yıl	40	3,4250	,75857		
16 yıl ve daha fazla	18	2,7222	,46089		
Toplam	145	3,1724	,75472		

ANOVA analizi sonucunda oluşan tabloya göre, yaş ile rekabet performansı, politika performansı ve yenilik performansı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Rekabet performansında, 2-5 yıldır çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 ve 11-15 yıldır çalışan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. Politika performansında, 2-5 yıldır çalışan katılımcıların ortalaması 6-10 ve 11-15 yıldır çalışan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşüktür. Yenilik performansında, 11-15 yıldır çalışan katılımcıların ortalaması 16 yıl ve daha fazla süredir çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin değerler, personel yönetiminde hem yapı hem de işleyiş anlamında oluşan bölünmüşlükleri yok edilmesi ve bu iki öğrenin bütünlüğünün vurgulanması amacıyla, 21. Yüzyıl son çeyrekte benimsenmeye başlayan yönetsel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. Zaman ilerledikçe kurumlar, gelişen teknolojik gelişmeler karşısında ve hızla büyüyen ekonomik rekabette organizasyonlarını rekabetçi hale getirmişler ve bu yaklaşım üzerinden kendilerini konumlandırmışlardır. Bu konumlandırma, rekabetin daha sert olduğu pazarda kalabilmek ve kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmek için kullanılmaya çalışılmıştır. Bunun sağlanması için de kurumlar, stratejik yönetimi kendi kurum personellerinin performanslarını artırma ve geliştirme amacıyla organizasyon entegrasyonu gerçekleştirmişler ve yeni bir çalışan ve yönetici ilişkisi oluşturmuşlardır.

Değişimin çok hızlandığı günümüzde başarılı kurumlar iyi plan yapan ve gelecek için akıllı tahminlerde bulunan kurumlar olarak görülmektedir. Başarılı kurumlar; düzenli olarak buldukları ortamı değerlendirmekte, fırsat ve riskleri devamlı olarak analiz etmekte ve en önemlisi kendi yetkinlikleri doğrultusunda stratejilerini kurumun geleceği için hayata geçirmektedir. Bu bağlamda performans derleme, söz konusu stratejiler için devreye girerek kurumların kendi iç düzenlerinin işleyişini sağlamakta ve rekabet halinde olduğu kurumlarla arasındaki farkı açarak pazarda büyümesine imkân tanımaktadır. Ayrıca pazarda büyüme, kurumların rakiplerini geride bırakabilmesine olanak vererek insan odaklı stratejilerin uygulanmasını da daha kolay bir hale getirmektedir.

Personel yönetim sürecinden insan kaynakları yönetim sürecine gerçekleşen evrim, yüksek hızla değişim göstermekte olan çevresel unsurlara kıyasla yetersizlik sergilemektedir. Kurumlarca gerçekleştirilen içsel ve dışsal çevre analizlerine göre daha yüksek hızda değişen işgücü unsurları karşısında işletmeler, politikalar üretme konusunda zorluklar ile karşılaşmaya başlamıştır. İnsan kaynaklarının değişen boyutları, personeli etkilemekte ve kurumların gelişen ve değişen kısımları kurum içi performansın artırılmasını bir gereksinim haline getirmektedir.

Stratejik insan kaynakları konusunun günümüzde sürekli olarak tartışılıyor olması bu alana yönelik uygulamaları örgüt hedeflerine ulaşabilmek adına zorunlu hale getirmektedir. Fakat bu noktada stratejik insan kaynakları için öne çıkan anahtar uygulama hangi yöntemin nasıl ve ne şekilde hayata geçirileceği ve örgütün performansına nasıl etki edeceğidir. Söz konusu bu tez çalışması da bu amaç için yapılmış ve ulaşılan sonuçlar çeşitli analizlerle değerlendirilmiştir.

Araştırma konusunu oluşturan üniversitede de diğer birçok üniversite olduğu gibi insan kaynakları departmanı günümüz yönetim anlayışından farklı bir şekilde halen personel müdürlüğü ya da personel daire başkanlığı ismi ile anılmaktadır. Her ne kadar insan kaynağına ilişkin anlayışta farklılıklar mevcut olsa da, temelde tüm kamu kurum ve kuruluşları son yıllarda performansın artırılması için faaliyetler gerçekleştirmekte; sektördeki rekabet koşullarında üstünlük sağlayabilmek adına çeşitli politikalar üretmektedir (Taşkın ve Tozlu, 2016).

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, stratejik insan kaynakları yönetimi %63 gibi yüksek bir oranla rekabet performansını açıklamaktadır. Bununla birlikte, stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu kurumsal performans rekabeti düzeyini arttırmaktadır. Stratejik insan kaynakları kararlılık düzeyi kurumsal performans rekabeti düzeyini etkilememektedir. Soran vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde stratejik insan kaynakları yönetiminin rekabet performansını artırıcı etki yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Politika performansının stratejik insan kaynakları tarafından yordanmasını açıklamak üzere yapılan regresyon analizine göre, stratejik insan kaynakları yönetimi kurumsal performans politikalarına ilişkin modelin %31'ini açıklamaktadır. İşletmelerin insan kaynağını yönetirken stratejik anlayışı benimsemesi işletmelerin kurumsal performans politikalarında %31'lik bir artış olarak geri dönmektedir. Bununla birlikte, stratejik insan kaynakları yönetimi alt boyutu olan stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi söz konusu etkinin temel kaynağıdır. Özellikle kamu sektöründe yapılan stratejik insan kaynakları yönetimi planlamasının örgüt üyelerine aktarılması ve kendilerinin söz konusu planlamalar doğrultusunda bilgilendirilmesi, gereken noktalarda eksiklerin tespit edilmesi sureti ile düzenlenecek eğitim vb. faaliyetler kurumsal performansın artırılmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2015).

Analiz sonuçlarına göre, yenilik performansı stratejik insan kaynakları yönetimi tarafından etkilenmektedir. Yenilik performansının %40'ı stratejik insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Bununla birlikte, stratejik insan kaynakları süreci ve stratejik insan kaynakları bilgilendirme yenilik performansını artırmaktadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Çetintürk vd. (2015) yapılan çalışmadaki bulguların araştırmamızı desteklediği görülmektedir. Benzer şekilde Yavuz (2010) işletmelerdeki inovasyon performansının doğru ve stratejik insan kaynağı yönetimi ile sağlandığı sonucunu elde etmiştir.

Yapılan fark analizlerine göre katılımcıların yaşı, stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları bilgilendirme, stratejik insan kaynaklarının örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık, rekabet performansı, politika performansı ve yenilik performansı üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Katılımcıların cinsiyeti ise stratejik insan kaynakları süreci ve politika performansı üzerinde anlamlı etki yaratmaktadır. Katılımcıların medeni durumları değerlendirildiğinde; stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları bilgilendirme, stratejik insan kaynaklarının örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık, rekabet performansı, politika performansı ve yenilik performansının medeni duruma bağlı olduğu bulunmuştur. Katılımcıların eğitim düzeyi, hem Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği hem de Kurumsal Performans Ölçeği'nin tüm alt boyutlarında anlamlı etki yaratmaktadır. Çalışma yılı ise Kurumsal Performans Ölçeği'nin tüm alt boyutları üzerinde anlamlı etki yaratırken; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'nde politika, süreç, bilgilendirme ve kararlılık alt boyutlarında anlamlı etkiler oluşturmaktadır.

Yapılan araştırma da kırsal bir bölgede bulunan üniversite çalışanlarının değişen çevre ve büyüyen rekabet ortamının kurum içi performansa etkisinin büyük bir şehirde bulunan İstanbul üniversitesinde yapılan aynı araştırmayla arasında büyük farklılıklar görülmemektedir (Yıldırım, 2015). Çalışmama konu olan bu uygulamanın devlet üniversitelerinde görevli personel üzerindeki etkileri gözlenmiştir. Uygulamanın daha geniş çevrelerde araştırılabilmesi ve elde edilecek verilerle daha kapsamlı değerlendirilebilmesi için uygulamanın vakıf üniversitelerinde de yapılabilirliğini ortaya koymaktadır. Bu alanda yapılacak çalışmalar araştırmaya katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akal, Z. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, 6. Baskı, MPM Yayınları, Ankara, 2009.
- Akçakanat, T. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009.
- Akgeyik, T. vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Editör: Uğur Dolgun, Ekin Basım Yayın Evi, Bursa, 2001.
- Akın, Ö. ve Çolak, E. E. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:2, S:2, Güz, 2012.
- Aktan, C. C. “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri-3 İnsan Mühendisliği”, TÜGİAD, İstanbul, 1999.
- Arslan, M. L. “İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması” *Öneri Dergisi*, 2012 10(37), 89-101.
- Azad, P. K. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Barutçugil, İ. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ. E. “Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış”, 1. Baskı, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.
- Bayer, E. ve Tüfekçi, Ö. K. “Genel İşletme”, 1. Baskı, E Medya Ofset, Isparta, 2006.
- Bayyurt, N. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 53, s.578, 2011.
- Bilgin, H. “Performans Değerlemesi Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sakarya, 2003.
- Bilgin, K. U. “Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi”, 1. Baskı, TODAİE Yayınları, No:323, Ankara, 2004.

- Bilgin, L., vd. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Editör: Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1747, Eskişehir, 2008.
- Bingöl, D. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 6.Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Canitez, F. “Toplu Ulaşım İşletmelerinde Kurumsal Performans Yönetimi: İETT’de Kurumsal Karne Uygulaması”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- Canman, D. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- Cingöz A. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve iç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2011.
- Coşkun, S. S. “Eğitim Kurumlarının Kurumsal Performanslarının Ölçüm Modellemesi: Çok Kriterli Yöntem Uygulanması”, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2015.
- Çetintürk, İbrahim; Adıgüzel, Orhan; Demir, Cengiz. Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 2015, 8.36.
- Çevik, H., H. “Kamu Yönetimi”, Seçkin Yayınları, Ankara, 2010.
- Çınar, F. “Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi”, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Demir, Y. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. “Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslamının İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (4), 2003.
- Dikmen, F. C. “Veri Zarflama Analizi ile Üniversitelerin Etkinliğinin Ölçülmesi”, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (3-6), Kocaeli, 2007.



- Dinçer, Ö. “İşletme Yönetimine Giriş”, 5.Baskı, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Doğru, G. “Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2012.
- Efil, İ. “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Erdut, Z. “Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye”, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2002.
- Eren, M.Ş., Tokgöz, E.; Saylan, O. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş gören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme Ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi.” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014, 19.2.
- Ergün, E. “İşletmelerde Kültürel Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2003.
- Fındıkçı, İ. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2003.
- Gönen, S. ve Çelik, M. “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, Ege Akademik Bakış, Cilt 5, S:1-2, İzmir, 2005.
- Güran, M. C. “Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü”, 1.Baskı, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2005.
- Ildır, A. “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ile Sağlık İşletmelerinde Maliyet Analizi ve Performans Yönetimi”, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Irmak, N. “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.
- İşığışık, E. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi (7), İstanbul, 2008.
- İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, <http://www.isguc.org/> (01.07.2016).

- Kavuzlu, F. “Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- Köseoğlu, Ö. “Belediyelerde Performans Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Haziran (447), 2005.
- Küçükkancabaş, S., Akyol, A. ve Ataman, M. B. “İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma”, 7(25), 2006.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: Sayı: 12, Konya, 2004.
- Özer, A. M. “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Sayıştay Dergisi, (73), 2009.
- Özutku, H., Çetinkaya, M. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Ve Dissal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Arastirmasi. *Ege Akademik Bakis*, 2012, 12.3: 351.
- Sabuncuoğlu, Z. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1.Baskı, Ezgi kitapevi, Bursa, 2000.
- Sarıaltın, H. “Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat İşletmelerinde Kıyaslama Uygulamaları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2003.
- Soran, S., Serin, E., Balkan, M. O. “İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performansa etkisi: Örgütsel öğrenmenin aracılık rolü ve bir uygulama.” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2016, 17.1: 1-14.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. “Performans Ölçme”, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Tarım, A. “Veri Zarflama Analizi: Matematiksel Programlama Tabanlı Görelî Etkinlik Ölçüm Yaklaşımı, 1. Baskı, Sayıştay Yayınları, Ankara, 2001.
- Taşkın, E. “Etkin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Formülasyonu Ve Türkiye'de Etkin Stratejik İnsan Kaynakları Geliştirmek İçin Uygulanacak Konsept.” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015 1(1).
- Taşkın, K.; Tozlu, A. “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi.” *TISK Academy/TISK Akademi*, 2016, 11.21.

- Uysal, A. “Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Uysal, G. “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005.
- Uz, M. H. “Temel Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Sürekli İyileştirilmesi için Gereken Önkoşullar ve Bu konuda Danimarka Tecrübeleri”, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Yeri, 1. Basamak Sağlık Hizmetleri’nde Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu Kitapçığı, Başkent Üniversitesi, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1995.
- Yavan, Ö. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı”, Akademik Bakış Dergisi, S:32, Eylül-Ekim, 2012.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2).
- Yetimaslan, S. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Yıldırım, B. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi’nde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Yılmaz F. ve Ünsar, S. “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), Edirne, 2007.
- Yılmaz, A. “Ab'ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar.” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2015, 17.17.
- Yüksel, Ö. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- Zairi, M. “Measuring Performance For Business Result”, Chapman&Hall, London, 1994.

## EKLER

### ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Aşağıda Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan tez çalışması için hazırlanmış, kurumunuzda ki stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin kurumsal performansa etkisi hakkında bilgi toplamaya yönelik çeşitli sorular yer almaktadır.

Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil isim verilmeden değerlendirilecektir. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Tuğba AKSOY

#### BİRİNCİ BÖLÜM Kişisel Bilgiler

1. Yaşınız?

- 20-25  
 26-30  
 31-35  
 36- 40  
 40 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

- Bay  
 Bayan

3. Medeni haliniz?

- Evli  
 Bekar

4. Eğitim durumunuz?

- Doktora  
 Yüksek Lisans  
 Lisans  
 Ön Lisans  
 Lise

5. Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- 1 ve aşağısı  
 2-5 yıl  
 6-10 yıl  
 11-15 yıl

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kurumunuzda herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır.	1	2	3	4	5
2	Kurumunuzda belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	1	2	3	4	5
3	İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
4	İKY/Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	1	2	3	4	5
5	İKY/Personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
6	İKY/Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
7	Üst yönetim, kurumun gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.	1	2	3	4	5
8	Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	1	2	3	4	5
9	Kurumda stratejik planlama yapılır.	1	2	3	4	5
10	Kurum stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
11	Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	1	2	3	4	5
12	Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının	1	2	3	4	5

	özellikleridir.					
13	Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	1	2	3	4	5
14	İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	1	2	3	4	5
15	Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanır.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.	1	2	3	4	5
17	Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içerir.	1	2	3	4	5
18	Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.	1	2	3	4	5
19	İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	1	2	3	4	5
20	Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
21	İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif katılır.	1	2	3	4	5
22	Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
24	Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
25	Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	1	2	3	4	5
26	Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	1	2	3	4	5

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**Kurumsal Performans Ölçeği**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yeni teknoloji geliştirmek için yatırım yapılır.	1	2	3	4	5
2	Kurumun marka değeri rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3	Eğitim yatırımlarımız ve kalitemiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
4	Rekabet edilecek kurumlar hakkında sürekli bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
5	Risk taşıyan projeler uygulanır.	1	2	3	4	5
6	Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7	Misyon, amaç ve iş tanımları sık sık gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
8	Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetler tercih edilir.	1	2	3	4	5
9	Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.	1	2	3	4	5
10	Personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği vardır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar kurumun vizyonunu bilmekte ve paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar kurumun temel politikasını bilmekte ve paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar kurumun yönetiminden genel olarak memnundur.	1	2	3	4	5
14	Kurum çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri kuruma taşıyabilmektedir.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

27 Eylül 1988 tarihi, İstanbul İli Fatih ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Mersin İli Silifke ilçesinde tamamladıktan sonra, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yerel Yönetimler Programına kaydoldum. 2012 yılında Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldum. 2014 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. 2015 yılında girdiğim. Denizbank Genel Müdürlüğü Uzman Yardımcılığı görevime halen devam etmekteyim.

Yabancı dilim İngilizcedir.

**Tuğba AKSOY**