

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE BUNLARIN ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL MÜKEMMELLİK UYGULAMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Dılovan Taha ABDULLAH

ŞANLIURFA– 2022

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE BUNLARIN ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL MÜKEMMELLİK UYGULAMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Dılovan Taha ABDULLAH

Danışman

Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

ŞANLIURFA - 2022

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK danışmanlığında, Dılovan Taha ABDULLAH'ın hazırladığı "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bunların Özel Eğitim Kurumlarında Kurumsal Mükemmellik Uygulama Üzerindeki Etkileri" konulu bu çalışma 27/01/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

☐ Oybirliğiyle / ☐ Oy çokluğu ile

İmza

Danışman	: Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK	……..
Danışman (Varsa)	: Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK	……..
Üye	: Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY	……..
Üye	: Prof. Dr. M. Nedim BAYUK	……..

Bu tezin ……..….. Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylarım.

(Ünvanı, Adı, Soyadı)
Enstitü Müdürü

Bu çalışma: ……. Tarafından Desteklenmiştir.

Proje No : ……

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

	T.C. **HARRAN ÜNİVERSİTESİ** **TEZLİ YÜKSEK LİSANS** **ORİJİNALLİK RAPORU ve BEYAN FORMU**	**Doküman No :** HRÜ-KYS-I **Yayın Tarihi :** ..../…./.20… **Revizyon No :** **RevizyonTarihi :** **Sayfa No :** 3 / 79

ÖĞRENCİNİN	
Öğrenci No	195217011
Adı / Soyadı	Dılovan Taha ABDULLAH
Anabilim Dalı/Programı	İşletme / Tezli Yüksek Lisans
Tez Konusu	İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bunların Özel Eğitim Kurumlarında Kurumsal Mükemmellik Uygulama Üzerindeki Etkileri

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 85 sayfalık kısmına ilişkin, 02/01/2022 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı %29'dur. Ayrıca yüksek lisans tez çalışması hiçbir blok kopyalama içermemektedir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç
3- Alıntılar hariç/dâhil
4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesini ve Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez çalışması Orijinallik Raporu alınması ve kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

02/01/2022
Hazırlayan Öğrencinin
İmzası

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 02/01./2022
Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
(İmzası)

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE BUNLARIN ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL MÜKEMMELLİK UYGULAMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

ABDULLAH TAHA, Dilovan

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

Aralık, 2022, 60 sayfa

Günümüz dünyasının gereklilikleri arasında insana değer veren ve sürekli bir şekilde gelişim gösterme amacıyla var olan işletmelerin temel birimi insan kaynakları yönetimidir. Yoğun rekabet ortamlarında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmede başarılı olmaları için insan kaynakları yönetimi bir gereklilik halini almıştır. EFQM mükemmellik modeli ekseninde bakıldığında, toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinin özel ve kamu kurumlarında işlerliği ön plana çıkmaktadır. EFQM mükemmellik modeli sayesinde var olan özel ve kamu kurumlarının standartlarının belirlenmesi, etkili bir yönetimin ilkeleri ve geleceğe yönelik beklenti ve çıktıların ortaya konması gibi hedefler ile işletmeler ileriye taşınmak istenmektedir. EFQM mükemmellik modelinin sahip olduğu değerler zaman ve şartlara bağlı olarak değişim göstererek günümüz dünyasının kalite anlayışına uygun olarak gelişim göstermektedir.

EFQM mükemmellik modelinin sahip olduğu değerlerin özel eğitim kurumlarının işleyişi üzerindeki etkisinin varlığı insan kaynakları yönetimi üzerinden ortaya konulmuştur. Çalışanların sahip olduğu değer ve tutumların EFQM mükemmellik modeli unsurları ile ilişkisinin ortaya konulup özel eğitim kurumlarının bu kalite anlayışına göre hizmet görüp görmedikleri ortaya konmak istenmektedir.

Bu anlamda çalışma, üç bölüm şeklinde ele alınmıştır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi, ikinci bölümde EFQM mükemmellik modeli ve son bölümde çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen anket çalışması ve analizine yer

verilmiştir. Çalışma İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, EFQM mükemmellik modeli uygulamaları üzerindeki etkisinin olduğunu ve insan kaynakları yönetimi ile EFQM mükemmellik modelinin birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, Kalite ve EFQM Mükemmellik modeli.

ABSTRACT

HUMAN RESOURCES PRACTICES AND THEIR EFFECTS ON IMPLEMENTATION OF INSTITUTIONAL EXCELLENCE IN PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ABDULLAH TAHA, Dilovan

Master's Thesis

Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

December, 2021, 60 pages

Among the requirements of today's world, human resources management is the basic unit of businesses that value people and exist for the purpose of continuous development. Human resources management has become a necessity for businesses to be successful in maintaining their activities in intense competitive environments. Especially in the globalizing 21st century world, the importance of human capital has emerged better than the mere importance of tools and equipment. Thanks to this change, human resources management has become a necessity for businesses in conditions of intense competition in national and global terms. Looking at the EFQM model of excellence, the operability of the basic principles of total quality management in private and public institutions comes to the fore. Thanks to the EFQM excellence model, it is desired to move businesses forward with objectives such as determining the standards of existing private and public institutions, principles of effective management, and revealing future expectations and outputs. The values of the EFQM excellence model change depending on time and conditions and develop in accordance with the quality understanding of today's world.

The effect of the values of the EFQM excellence model on the functioning of private education institutions has been revealed through human resources management. It is aimed to reveal the relationship between the values and attitudes of the employees and the elements of the EFQM excellence model and to reveal whether private education institutions serve according to this understanding of quality.

In this sense, the study is handled in three parts. In the first part, human resources management, in the second part, the EFQM excellence model, and in the last part, the survey study and analysis carried out in accordance with the purpose of the study are included. The study concluded that human resource management practices have an impact on EFQM excellence model practices and that human resource management and EFQM excellence model are related to each other.

Keywords: Human resource management, Quality and EFQM Excellence model.

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE BUNLARIN ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL MÜKEMMELLİK UYGULAMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI II

ORİJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ III

ÖZET III

ABSTRACT VI

İÇİNDEKİLER VIII

KISALTMALAR XII

TABLOLAR LİSTESİ XIII

ŞEKİLLER LİSTESİ XIIII

EKLER LİSTESİ XIV

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI

1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 2

1.1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı 3

1.1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özelikleri 4

1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ 5

1.2.1.İnsana Saygı İlkesi 5

1.2.2.Tarafsızlık İlkesi 6

1.2.3.Eşitlik İlkesi 7

1.2.4.Açıklık İlkesi 8

1.2.5.Bilimsellik İlkesi 8

1.2.6.Katılımcılık İlkesi 9

1.2.7.Güvence İlkesi 10

1.2.8.Kariyer İlkesi 11
1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ 12
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması 12
1.3.2. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklerinin Belirlenmesi 13
1.3.3. Çalışan Bulma ve Seçimi 14
1.3.4. Çalışanın Motivasyonunun Sağlanması 14
1.3.5. Çalışan Performansının Değerlendirilmesi 15
1.3.6. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi 16
1.3.7. Kariyer Yönetimi 16
1.4.İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ 19
1.4.1.Eğitim Kavramı 19
1.4.2.Eğitiminin Önemi ve Amacı 20
1.4.3.İnsan Kaynakları Eğitim Yöntemleri 22
1.4.3.1.İşbaşı Eğitim Yöntemleri 22
1.4.3.2.İş Dışı Eğitim Yöntemleri 24

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. EFQM (AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI)KURUMSALMÜKEMMELİK MODELİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 26
2.2.KURUMSAL MÜKEMMELLİK MODELİ KAVRAMI 28
2.1.1.EFQM Mükemmellik Model Tanımı 28
2.1.2.EFQM Kurumsal Mükemmellik Modellinin Amacı ve Kapsamı 29
2.1.3.EFQM Mükemmellik Modeline Duyulan Gereksinim 29
2.3.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ 30
2.3.1.Liderlik 31
2.3.2.Strateji 32
2.3.3.Çalışanlar 32
2.3.4.İşbirlikleri ve Kaynaklar 32
2.3.5.Süreçler, Ürünler ve Hizmetler 33
2.3.6.Çalışanlar ile ilgili Sonuçlar 34

2.3.7.Müşteriler ile İlgili Sonuçlar 34
2.3.8.Toplumla İlgili Sonuçlar 34
2.3.9.İş Sonuçları 35
2.4.MÜKEMMELLİK MODELİ DEĞERLENDİRME ARAÇLARI 36
2.4.1.Radar Mantığı ve Uygulaması 36
2.4.2.Radar Puanlama Matrisi 37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI ve MODELİ 39
3.2. ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 40
3.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ 40
3.4. ÇALIŞMANIN BULGULARI 41
3.4.1. Demografik Özellikler 41
3.4.2. Basit Regrasyon Analizi 45
3.4.3. Basit Regrasyon Analizi-Demografik Değişkenler 50
3.4.4. Kolerasyon İlişkisi 51
3.5. Hipotez Testi Sonuçları 52
SONUÇ 53
KAYNAKÇA 56
EKLER

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
EFQM	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
H	Hipotez
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KALDER	Türkiye Kalite Derneği
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin of Samping
N	Sayı
p.	sayfa
S.	Sayfa
SPSS	Statistical Package fort he Social Sciences
SS	Standart Sapma
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
X	Ortalama

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyetiniz 41
Tablo 2: Medeni Durumunuz 41
Tablo 3: Yaşınız 42
Tablo 4: Eğitim Durumunuz 42
Tablo 5: Kurumda Çalışma Süreniz 42
Tablo 6: Çalışma Pozisyonunuz 43
Tablo 7: Aylık Gelir Düzeyi (TL) 43
Tablo 8: Çalışma Sorularının Güvenirlik ve Geçerlilik Katsayıları 44
Tablo 9: Çalışma Sorularının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri 44
Tablo 10: Uç Değerlerin Gösterimi 46
Tablo 11: Model Özet Tablosu 48
Tablo 12: Anova Testi 49
Tablo 13: Katsayılar ve Beta Analiz Sonucu 49
Tablo 14: İKY Uygulamaları ile Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir Farkı Ortaya Koyan ANOVA Testi Analizi 50
Tablo 15: EFQM Modeli ile Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Arasında Anlamlılık Düzeyini İnceleyen T Testi Analizi 51
Tablo 16: EFQM ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kolerasyon İlişkisi 51
Tablo 17: EFQM modelinin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan Kolerasyon analizi (Pozitif yönlü) 52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temele İşlevleri 18
Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri 30
Şekil 3: EFQM Yaklaşımının RADAR Sistemi ile ölçülmesi 36
Şekil 4: EFQM Mükemmellik Modeli Kriter Ağırlıkları (2010) 37
Şekil 5: Çalışmanın Modeli 39
Şekil 6: Doğrusal İlişki Analizi 45
Şekil 7: Hataların Dağılım Histogramı 47
Şekil 8: Hataların Dağılımı 47
Şekil 9: Verilerin Homoscedasticity (eş-varyanslılık) Analizi 48

EKLER LİSTESİ

EK-1: Anket Formu ek s.1

GİRİŞ

Günümüz dünyasının gereklilikleri arasında insana değer veren ve sürekli bir şekilde gelişim gösterme amacıyla var olan işletmelerin temel birimi insan kaynakları yönetimidir. Yoğun rekabet ortamlarında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmede başarılı olmaları için insan kaynakları yönetimi bir gereklilik halini almıştır. Özellikle küreselleşen 21. Yüzyıl dünyasında araç ve gereçlerin salt öneminden ziyade beşerî sermayenin de önemi daha iyi ortaya çıkmıştır. Bu değişim sayesinde işletmeler açısından insan kaynakları yönetimi ulusal ve küresel anlamda yoğun rekabet koşullarında işletmeler açısından bir zorunluluk halini almıştır.

EFQM mükemmellik modeli ekseninde bakıldığında, toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinin özel ve kamu kurumlarında işlerliği ön plana çıkmaktadır. EFQM mükemmellik modeli sayesinde var olan özel ve kamu kurumlarının standartlarının belirlenmesi, etkili bir yönetimin ilkeleri ve geleceğe yönelik beklenti ve çıktıların ortaya konması gibi hedefler ile işletmeler ileriye taşınmak istenmektedir. EFQM mükemmellik modelinin sahip olduğu değerler zaman ve şartlara bağlı olarak değişim göstererek günümüz dünyasının kalite anlayışına uygun olarak gelişim göstermektedir.

EFQM mükemmellik modelinin sahip olduğu değerlerin özel eğitim kurumlarının işleyişi üzerindeki etkisinin varlığı insan kaynakları yönetimi üzerinden ortaya konulmuştur. Çalışanların sahip olduğu değer ve tutumların EFQM mükemmellik modeli unsurları ile ilişkisinin ortaya konulup özel eğitim kurumlarının bu kalite anlayışına göre hizmet görüp görmedikleri ortaya konulmuştur.

Çalışma Şanlıurfa'da bulunan özel eğitim kurumlarının insan kaynaklarının EFQM mükemmellik değerleri etrafında yönetimi gerçekleştirip gerçekleştiremediği genel varsayımı üzerinden şekillendirilmiştir. Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları kavramı ve unsuları, ikinci bölümde EFQM mükemmellik modeli ve değerleri ve son bölümde de çalışmanın varsayımına bağlı olarak oluşturulan anket sorularının analiz edilerek sonuca varıldığı bölümdür.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI

Geçmişten günümüze ticari alanlarda faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerin temel gayesi yoğun çalışma ve rekabet koşuları altında sürdürülebilirliğini sağlamak olmuştur. Özelikle 21. yüzyılda ulusal piyasalarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin yansıra uluslararası alanda faaliyetlerini sürdüren şirket ve firmalarla da rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar. Diğer ifade ile ulusal rekabet ve yoğunluğun yanında bir de uluslararası küresel rekabet ve yoğun çalışma koşullarına uygun politikalar geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Yoğun çalışma ve küresel rekabetin sağlanmasında sermaye ve makine teçhizatlarının yanı sıra insan kaynağı da önem arz etmektedir. Özelikle günümüzde hemen bütün işletmelerin temel önceliği iyi donatılmış, iyi yetişmiş insan kaynağına sahip olmak ve bu alanda insan kaynağını eğitmek olmuştur. Bu bölüm de insan kaynakları kavramı, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin prensipleri, işlevleri ve eğitimlerine değinilecektir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları kavramı son 25 yıldır araştırmacılar ve bilim insanları tarafından literatürde çokça kullanılmaya, yazılıp çizilmeye başlanmıştır. Özelikle Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) şirketler ve araştırmacılar bu alana daha çok eğilim göstermektedir. ABD'de faaliyetlerini sürdüren şirketler yeni üretim teknolojisi ile deneyler yapmak, küresel rekabete yönelik istihdam olanaklarını sağlamak için işgücü eğitim düzeyinin artırılması yönündeki politikalara ve hedeflere yönelmektedirler. Temel olarak şirketlerin, akademisyenlerin ve araştırmacıların temel amacı insan kaynakları yönetimin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu iki faktör arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır (Marler, 2012, s. 6).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, ilk olarak ABD'de ortaya çıkan ve ardından 1980'lerde İngiltere, Almanya ve Avrupa kıtasına yayılan, insanların çalıştığı yerlerde yönetilme biçimiyle ilgili teori ve uygulamaları tanımlamak için

kullanılan bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı personel yönetimi, insan yönetimi, çalışan ve istihdam yönetimi gibi kavramsal anlamda da telaffuz edilmiştir (Elgar, 2016, s. 1).

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin ne olduğuyla ilgili birçok farklı tanımlama mevcut olmakla beraber aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

''İKY, bir örgütün hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarının verimli, etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır'' (Opatha, 2009, s. 7).

''İnsan kaynakları yönetimi, kültürel, yapısal ve personel tekniklerinin birbirine entegre edilmesi, son derece kararlı ve yetenekli bir işgücünün stratejik olarak konuşlandırılması yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan istihdam yönetimine özgü bir yaklaşımdır '' (Storey, 2016, s.2).

''İnsan kaynakları yönetimi (İKY), geçmişte maaş bordosu işleme, çalışanlara doğum günü hediyeleri gönderme, şirket gezileri düzenleme ve formların doğru şekilde doldurulmasıyken günümüzde özelikle son yirmi yılda, insanları işe alma, onları eğitme, tazmin etme, onlarla ilgili politikalar geliştirme ve onları elde tutmak için stratejiler geliştirme sürecini ifade etmektedir'' (Frasch,Shadovitz, and Shelly, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçevedir. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Bunun yanı sıra İK yönetimi çerçevesinde örgütte insan odaklı bir kültür geliştirilmelidir (Benligiray, 2013, s.7).

İçerisinde bulunduğumuz çağda bir örgütün, bir işletmenin sermayesi, teçhizatı ve teknolojisi ne kadar sağlam olursa olsun, bunların koordinasyonunu ve çalışmasını sağlayacak beşerî sermaye yani insan kaynakları yeterli etkinliği

sağlamıyorsa bu işletmenin ya da örgütün başarılı olma olasılığı düşüktür. Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminin (İKY) nihai amacı, işletmelerin ya da örgütün verimlilik düzeyini yükseltmek, iş hayatının kalite düzeyini artırmak ve işletmenin piyasadaki rekabet edebilirliğini sağlamaktır (Sadullah, 2020, s. 7). Ayrıca İKY'nin diğer amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yarımkaya, 2011, s. 9);

- ✓ İnsan kaynakları sürecini kuruluşun hedefleri doğrultusunda etkin biçimde yönetmek,
- ✓ En iyi insan kaynağına sahip olmak,
- ✓ Kuruluşlarda iş sonuçlarında başarıya ulaşmak için insan odaklı girdi ve çıktıların yönetilmesi,
- ✓ En iyi insan kaynakları uygulamaları ile desteklenen insan kaynağına sahip olmak.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Özelikleri

İnsan kaynakları yönetiminin önemini anlayabilmek için, bir örgüte insan kaynakları yönetimi olmasa, o örgüt hangi sorunlar ile karşı karşıya kalır sorusunu yanıtlamamız gerekir. Bir örgüte veya işletme ye liyakatsiz kişilerin işe alınması, o işletmenin etkin ve verimli bir düzeyde çalışmasını engellemektedir. Ayrıca, bu işletmede faydasız ve gereksiz konuşma ve tartışmalarla zaman kaybedilmektedir. Bunların daha sonra işten çıkarılması ise maliyeti yüksek davalara ve zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır. Öte yandan örgüte hizmet içi eğitimin profesyonel ve doğru bir şekilde verilmemesinden dolayı hem performans hem de verimlilik ve rekabet edilebilirlik düzeyinin düşmesine neden olmaktadır. Oysaki, örgüte veya işletmede liyakatli insanları çalıştırmak işletme sahiplerine motivasyon, değerlendirme ve geliştirme olanağı sunmaktadır. Bundan dolayı İKY şirket ve örgütler için önem arz etmektedir (Benligiray, 2013, s. 11).

Bir örgütün başarısı insan kaynaklarının göstereceği çaba ile orantılıdır. Bu nedenle örgütler insan kaynakları yönetimine gerekli önemi vermek zorundadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin kişilerin birlikte çalışma ortamının yaratılmasına insan kaynakları seçiminde gösterilecek etkin yöntemleri kullanmasına, insan kaynaklarının eğitimine katkı sağlanmasına varana kadar hayati bir öneme sahiptir

(Küçük, 2016, s. 25). İKY önemin yanında temel bazı özeliklere de sahiptir. Aşağıda da bir örgüte veya işletmede yer alan İKY'nin ortak özelikleri verilmiştir (Opatha, 2009, s. 6);

- ✓ İKY, insanları yönetmeye odaklanır.
- ✓ Bir örgütü oluşturan iş yerindeki insanları veya çalışanları yönetmektir.
- ✓ İşletme yönetiminin insan tarafıyla ilgilenmektedir.
- ✓ Geleneksel olarak Personel veya Personel Yönetimi olarak adlandırılır.
- ✓ Çalışanların etkili bir şekilde kullanılmasına odaklanan bir dizi faaliyete sahiptir.
- ✓ Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların etkin kullanımına odaklanan bir dizi faaliyete sahiptir.
- ✓ Esas olarak bir örgütün içindeki insan ilişkileriyle ilgili bir yaklaşımdır.
- ✓ Çalışanları etkileyen politikaları, uygulamaları ve sistemleri var olan bir yaklaşımdır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İlkeler, politikaların oluşturulmasında yönetime rehberlik eden temel kurallardır. İnsan kaynakları yönetim ilkeleri de personel yöneticilerinin personel politikalarını doğru bir şekilde yürütmelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olan kurallardır. İKY'nin birçok ilkesi vardır. Ancak insan kaynakları yönetiminin yaygın olarak kabul gören ilkeleri diğer bir deyişle literatürde en çok kullanılan İKY ilkeleri, insana saygı ilkesi, tarafsızlık ilkesi, eşitlik ilkesi, açıklık ilkesi ve bilimsellik ilkesi olarak sıralanabilir.

1.2.1. İnsana Saygı İlkesi

İnsan, yaratılmış varlıklar içerisinde en üstün olan olarak bilinir. Ve var olan birçok şey insan için olduğu söylenmektedir (Mercin, 2005, s. 129). İKY'nin

merkezinde insan unsuru yer almaktadır. İşe alım, terfi, performans değerlendirmesi, eğitim faaliyetleri ve kariyer gibi konuların hepsi insan unsuruyla doğrudan ilgili olan konulardır. Başka bir deyişle, İKY'nin hemen hemen hepsi insan merkezli unsurlardır. Dolayısıyla işe alım sürecinden başlanarak insana saygı konusunda son derece dikkatli davranmak gerekir. İKY'nin insana saygı ilkesi, işe alım esnasında kayıt işlemlerinden, mülakatlardan, değerlendirme ve ölçme aşamasına, hizmet içi eğitimden terfi sınavlarına kadar geçen tüm aşamalardan insan onurunu incitecek fiil ve hareketlerden kaçınılmasını ifade eder. İnsana saygı sadece organizasyona katılanlara ilgili de değildir. İnsan unsurunu, işe başvuran ya da başvurmayı düşünen potansiyel adayları, işe başvuran ancak seçilemeyenleri, organizasyonun insan kaynaklarıyla ilgilenenleri, bilgi almak isteyenleri, müşterileri, vatandaşları da kapsayan geniş bir perspektifle değerlendirmek gerekmektedir. Bir adayın başarılı ya da başarısız olduğunu insan onuruna yakışır bir şekilde duyurmak, rencide etmemek, mülakatlar sırasında küçük düşürücü ya da aşağılayıcı tavrılar içerisinde olmamak, sonuç ne olursa olsun insana saygıdan taviz vermeden gerekli bilgilendirmeyi yapmak gerekmektedir (Gültekin ve Altuntop, 2014, s. 3).

İKY'nin insana saygı ilkesi, insanın savunmuş olduğu her türlü düşüncesine saygı göstermeyi, özgürlüğüne sınırlama getirmemeyi ve kendini gerçekleştirme derecesine saygı duymayı gerektirmektedir. Bu bağlamda insana saygı ilkesi, örgüt içerisinde alına tüm kararlarda, yapılan tüm işlemlerde ve karşılıklı ilişkilerde insan unsurunun en ön planda tutulması gerektiğini savunmaktadır. Aksi durumda ise, başka bir deyişle insan unsuruna saygı duyulmayan örgütlerde bu durumun medya yoluyla hızla yayılması neticesinde söz konusu örgütün ilerleyen dönemlere için potansiyel adayları cezbetmesi ve kalifiyeli elemanları kendi örgütüne çekebilmesi mümkün olmayacaktır. Ayrıca insana saygı ilkesine yeterli özeni göstermeyen örgütler kaliteli insan kaynağını daha önceden istihdam etmiş olsa da söz konusu personel ilk fırsatta başka bir organizasyona geçiş yapmaya çalışır (Yılmazer ve Eroğlu, 2003, s. 42).

1.2.2. Tarafsızlık İlkesi

Yalnızlık ilkesi olarak da nitelendirilen tarafsızlık ilkesi, genel olarak siyaset ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda İKY'de de daha çok kamu sektörü açısından

incelenmektedir. Tarafsızlık ilkesi, çalışanların başta siyasi iktidar olmak üzere tüm siyasi çevrelere eşit mesafede olması gerektiğini savunmaktadır. Bu konuda özellikle de kamu personellerinin kamu hizmeti sunmalarından dolayı tüm siyasi çevrelere ve düşüncelere tarafsız bir şekilde yaklaşması gerekmektedir. Taraflı olmanın birçok olumsuzluğu da beraberinde getirdiği düşüncesiyle tarafsızlık ilkesi İKY açısından en temel ilkelerden biri olarak kabul edilmektedir. Tarafsızlık ilkesi, genel olarak çalışanların siyasi iktidardan etkilenmeden işini yapabilmesi olarak algılanmaktadır. Ancak tarafsızlık ilkesi, işe alım, terfi ve kariyer sürecinde de siyasi iktidarların müdahalesi olmaması gerektiğini savunmaktadır (Fındıkçı, 2000, s. 59).

Tarafsızlık ilkesini sadece çalışanları ve kurumları siyasi iktidarların müdahalesinden arındırmak olarak kabul etmek eksik olacaktır. Tüm organizasyonlarda yönetim kadrolarının personele karşı tutum ve davranışlarını bu ilke çerçevesinde sergilemesi gerekmektedir. Çünkü her insanda olabileceği gibi yöneticilerin veya karar vericilerinde kendi görüşleri ve düşünceleri vardır. Ancak burada onlardan beklenen şey tarafsızlık ilkesi bağlamında bu görüş ve düşüncelerini işlerine yansıtmamalarıdır. Yönetici kadro, çalışanlarının sahip olduğu siyasi görüş veya düşünceler nedeniyle onlara karşı farklı bir tutum içerisine girmemelidir. Bunlardan ziyade çalışanlarının performans ve liyakatine bakmalı ve ona göre değerlendirme yapmalıdır (Gültekin ve Altıntop, 2014, s. 6).

İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturmaktadır (Mercin, 2005, s. 131).

1.2.3. Eşitlik İlkesi

Günümüzde tüm modern toplumlarda geçerli olan eşitlik ilkesi, en genel anlamıyla, dil, din, ırk, mezhep, cinsiyet ve siyasi düşünce ayrımı olmaksızın herkesin yasalar önünde eşit olmasını ve hiçbir kişi veya gruba özel ayrıcalıklar tanınmaması olarak ifade edilmektedir. İKY bağlamında ise eşitlik ilkesi, işe alma ve yükselme sürecinde dil, cinsiyet, ırk veya siyasi düşünce gibi özelliklerin dikkate

alınmaksızın hiçbir kişi veya gruba ayrıcalık tanınmamasıdır. İKY bağlamında eşitliğin üç düzeyde sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu üç düzey ise şu şekilde belirtilmiştir (Yüksel, 1997, s. 38):

- *Fırsat eşitliği;* tüm bireylere aynı şansın tanınmasını ve herhangi bir ayrım yapılmaksızın işin gerektirdiği şartları taşıyan herkesin aynı şekilde işe girebilme fırsatının olmasıdır.
- *Yükselme eşitliği;* herhangi bir organizasyonda çalışan herkesin terfi konusunda eşit şansa sahip olmasını ve herhangi bir kişi veya gruba ayrıcalık tanınmamasını ifade etmektedir.
- *Paylaşma eşitliği;* işe alınan veya belirli bir göreve getirilen kişilerin eğitim ve benzeri yollarla belli kazanımlara ulaşabilmesi için eşit olanak sağlanmasıdır.

Örgütte çalışan iş görenlere, terfi, ücret, ikramiye, sosyal haklar, dişilin, ödül, ceza gibi huşularda eşit davranılması ilkesidir (Güldü,2020). Aynı zamanda işe almada ve yükselmede hiçbir din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet siyasi düşünce gibi özelliklerin dikkate alınmaksızın hiçbir kişi, grup ya da kuruma ayrıcalık tanınmaması anlamına gelmektedir. Bazı durumlarda birçok ülkede ve ülkemizde istisnai durumlar oluşmaktadır. Örneğin, devletin bekası için savaşan ve savaştan hayatını kaybeden kişiler veya gazi olan kişilerin aileleri ve aile bireylerine tanınan ayrıcalıklar, özürlüler, bazı üst düzey kurumlara atanan kişiler istisna tutulmakta ve desteklenmektedir (Gültekin ve Altuntop, 2014, s. 8).

1.2.4. Açıklık İlkesi

İKY bağlamında diğer bir temel ilke açıklık ilkesidir. Açıklık ilkesi, örgüt stratejisinin, uygulanması gerekli olan yazılı kuralların ve politikaların belirlenmesinde örgütte çalışan herkesin desteğini sağlama konusunda önemli bir ilkedir. Bu bağlamda örgütün üst ve orta kademesinde yer alan yöneticilerin çalışanlara veya temsilcilerine uygulanması gerek politikalar hakkında bilgi verirken açık ve anlaşılır bir dil kullanması büyük önem arz etmektedir. Örgüt normlarının, disiplin kurallarının, terfi ve ödüllendirme şartlarının neler olduğu hakkında İKY bağlamında gerekli bilgilendirmenin açık ve anlaşılır bir şekilde yapılması

gerekmektedir. Bu bağlamda söz konusu bu kriterlerin çalışanlara anlatılabilmesi için bilgilendirme toplantıları ve seminer gibi etkinliklerin yapılması önemlidir. Aksi durumda başka bir deyişle yönetim kadrosunun yeterince açık olmadığı durumlarda çalışanlar arasında yanlış bilgiden dolayı huzursuzluklar çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016, s. 24).

Yöneticilerin kararlarında ve eylemlerinde, özellikle çalışanları doğrudan veya dolaylı etkileyen konularda, herkese karşı açık olması ve yaptıkları hakkında ilgili kişilere ya da gruplara hesap verebilmesidir. Bu ilke oluşturulan politika ve stratejilerin amaç ve sonuçlarına ilişkin bilgilerin çeşitli iletişim araçlarıyla örgüt içindeki iş görenlere duyurularak desteklerinin sağlanmasını amaçlar (Güldü, 2020).

1.2.5. Bilimsellik İlkesi

Çağımızda insan kaynakları çalışmalarına ilişkin bilgi ve beceriler oldukça gelişmiştir. Bütün bu çalışmaların bilimsel olarak irdelenmesi ve örgüte bilgi olarak kazandırılması insan kaynakları yönetiminin önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Bilimsellik insan kaynakları çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir. Bilimsellik ilkesi, insan kaynakları faaliyetlerinin bilimsel veriler ve çalışmalar çerçevesinde gerçekleştirilmesidir (Mercin, 2005, s. 131). Günümüzde insan kaynakları ile ilgili her türlü konu ve süreç ayrıntılı bir şekilde araştırılmakta ve bu konuda yöneticilere önemli bulgular sunulmaktadır. Bilimsel bulgular herkesçe kabul gören veriler ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bilimsellik ilkesi İKY bağlamında dikkate alınması gereken en temel ilkelerden biridir. Bu nedenle de bilimin yol göstericiliğinden faydalanmak, insan kaynakları yöneticilerine, nelerin başarılı olacağını, hangi uygulamaların olumsuz sonuçlar doğuracağını, nelerin denendiğini, hangi uygulamaların kendi organizasyonu için daha uygun olabileceğini anlama noktasında çok faydalı bir rol oynayacaktır(Gültekin ve Altuntop, 2014, s. 18).

1.2.6. Katılımcılık İlkesi

İKY bağlamında diğer bir önemli ilke katılımcılık ilkesidir. Katılımcılık ilkesi, çalışanların yönetsel kararların ve politikaların belirlenmesine, örgüt ile ilgili

sorunların çözümüne ve müşteri memnuniyeti gibi konulara katılımının sağlanmasıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için gerekli yapısal düzenlemeler yapılmalıdır. Çalışanlara ve yöneticilere gerekli eğitimler verilerek katılım yöntemlerinin ne şekilde gerçekleştirileceği belirlenmelidir. Örgütteki iş süreçlerinin iyileştirilmesi ile ilgili olarak çalışanların tavsiyelerine ve önerilerine gerekli özen gösterilmelidir. Yönetim tarafından gerekli ve değerli görülen fikirler hayata geçirilerek bu fikri sunan çalışan veya çalışanlar ödüllendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2016, s. 25).

İşletmelerde veya örgütlerde çalışan bireylerin görüşleri kayda değer görülmektedir. Çünkü iş görenler çalışma alanında tecrübeli kişilerdir. Bundan dolayı işletmeler ya da örgütler kendi bünyesi içerisinde çalışan bireylere katılım yöntemlerini hizmet içi veya hizmet dışı eğitimler verilerek desteklenmeli, işletmenin verimliliğine ve değerine değer katan görüşler desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir (Gürbüz ve Baş, 2020, s. 22).

1.2.7. Güvence İlkesi

İşletmelerde ya da örgütlerde iş görenlere iş garantisinin verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile işletme ya da örgütlerde çalışan iş görenlerin işiyle ilgili olarak büyük bir hatası bulunmadığı sürece işini, statüsünü ve bunlara bağlı olan diğer haklarını kaybedeceği konusunda tereddüt yaşamamasıdır (Güldü, 2021).

Güvence ilkesi, bir örgütte personelin görevini başarıyla yerine getirdiği sürece ve örgüt kurallarını ihlal etmediği sürece işini, iş yerindeki haklarını ve konumunu koruması güvencesinin verilmesi anlamına gelmektedir. Güvence ilkesi daha çok kamu personelini kapsamaktadır. Çünkü özel sektörde çalışan bir personel görevini başarıyla yerine getiriyor olsa dahi, küçülme ve personel azaltma gibi nedenlerden dolayı kanuni şartlara uygun olmak koşuluyla işine son verilebilmektedir (Tortop, vd., 2007, s. 38).

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile doğrudan ilişkili bir ilkedir. Çünkü bir örgütte başarıyı yakalamak, terfi alabilmek ve en üst mevkilere gelip başarılı bir kariyer yapabilmek için çalışanlara örgütte uzun süre çalışma imkânının verilmesi

gerekmektedir. Güvence ilkesi uygulamada iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; mevki (makam) güvenliği ve hizmette kalma güvenliğidir. Makam güvenliği, öğretim üyeliği ve savcı gibi belirli ve sınırlı sayıda mevkide bulunanların o mevkilerinden uzaklaştırılmamaları anlamına gelmektedir. Hizmette kalma ise, bir çalışanın haklı nedenler olmaksızın kazanılmış iş gören haklarını ve statüsünü koruması anlamına gelmektedir (Yüksel, 1997, s. 40).

Güvence ilkesi, çalışanlardan maksimum verim elde etmenin ve kalifiye personeli örgüte çekebilmenin önemli bir unsurudur. Çünkü çalıştığı ortamda kendisini güvende hissetmeyen bir personelden yüksek verim beklemek pek mümkün değildir. Bundan dolayı ülkemizde ve diğer birçok ülkede işten çıkarmayı zorlaştıran ve belirli kanuni şartlara bağlayan birçok düzenleme yapılmıştır. Bu konuda kamu personelleri daha fazla güvenceye sahip görünmektedir. Ancak özel sektörde de işten çıkarmaların belirli kurallar dâhilinde olduğu ve bu kuralara uymayan işverenlerin önemli hukuki sonuçlarla karşılaşacağı açıktır (Gültekin ve Altuntop, 2014, s. 15).

1.2.8. Kariyer İlkesi

Bir bireyin çalışma yaşamına sahip olması ve ardından hedeflediği uzmanlığa ulaşması kariyer olarak ifade edilmektedir. Kariyer bir yandan bireyin kendisini ilgilendirirken öte yandan işletme ya da örgütlerde kim ya da kimlerin terfi edeceği yani yükseleceği sorularına cevap vermesi açısından örgüt ya da işletmelerin ilgi ve görev sahası içinde yer almaktadır. Ayrıca örgüte istihdam edilen bireylerin sadece kabiliyeti yeterli olmayıp aynı zamanda başarılı olan kişilerin işletme ve örgütün çatısından tutulması da önem arz etmektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2020, s. 27).

Kariyer, bir bireyin seçmiş olduğu bir iş yolunda ilerlemesi ve bunun neticesinde de daha fazla kazanması, daha çok sorumluluk üstlenmesi ve daha fazla saygınlık kazanması anlamına gelmektedir. Kariyer, çalışanın iş ile ilgili deneyimini, bilgisini ve başarısını içermektedir. Dolayısıyla çalışanlar, çalıştıkları iş yerlerinde almış oldukları eğitimler, kazanmış oldukları deneyimler ve sahip oldukları yetenekler doğrultusunda en süt mevkilere gelme olanağına sahip olmalıdır. Bunun için ise çalışanlara çalıştıkları örgütte kariyer yapabilmesi için uygun ortamın

oluşturulması gerekmektedir. Bunun sağlanması halinde yetenekli ve başarılı personelin örgütte tutulması kolaylaşacaktır (Gültekin ve Altuntop, 2014, s. 12).

Kariyer sistemi, işe yönelik kariyer sistemi ve kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşe yönelik kariyer sisteminde temel nokta iştir. Temel nokta iş olduğu için işe alınacak kişi de o iş ile ilgili donanıma ve eğitime sahip kişilerden biri olacaktır. Dolayısıyla işe alınacak kişinin çalıştığı yıl sayısı ve yaşı gibi kişiye bağlı kriterler yerine, iş ile ilgili uzmanlığına bakılmaktadır. Pozisyon veya kadro sistemi olarak da nitelendirilen bu sistemde işe alımlarda işin gerektirdiği nitelikler çerçevesinde sınavlar yapılmaktadır. Kişiye yönelik kariyer sistemi ise, işten çok kişiye odaklanan sistemdir. Rütbe sistemi olarak da nitelendirilen bu sistem, kişinin belirli bir görevi yerine getirmesi için değil, belirli bir mesleği yapması ve bu alanda kendisini geliştirmesi için işe alınmasını ifade etmektedir. Örneğin, öğretim üyelerinin ve subayların rütbeleri yükselebilir ancak bu görevlerinin de sürekli olarak değişeceği anlamına gelmemektedir. Bu sistemde işe alımlarda genel yeterlilik temel kriterdir ve diğer uzmanlık bilgilerini zamanla sağlanır. Sahip olduğu rütbe ce derecesi güvencededir. Bu durum daha çok kamu personelleri için geçerlidir (Yüksel, 1997, s. 42).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için birtakım işlevlere sahip olması gerekir. İKY işlevini tam olarak neyin oluşturduğu konusunda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar arasında bir fikir birliği yoktur. Ancak genel olarak üzerinde hemfikir oldukları işlevler Şekil 1'deki gibi gösterilebilir (Opatha, 2009, s. 12-13: Ekuma, 2015, s. 25-26).

İKY işlevlerinin nihai hedefi, örgütün ya da firmanın içerisinde bulunduğu piyasanın rekabet üstünlüğünü tesis etmek, örgütün faaliyetlerini sürdürülebilir kılmak ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak, günümüzün en önemli konularındandır.

Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, İKY'nin stratejik bir rolü de vardır. İşletmelerde İnsan Kaynakları, verimliliğin ve kalitenin anahtarıdır. Öyleyse bu kaynaktan en etkin şekilde yararlanmak ve onu geliştirmek işletmenin birincil amaçlarında yerini almalıdır. Özellikle İKY'nin işlevleri, işletmelerde bir amaç halinde uygulanmaktadır (Calp, 2016, s. 547).

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İKY, standart işgücü planlamasının yanı sıra örgütteki bilgi, kalite ve kültür gibi varlıklarla ilgilenerek bunların gelişimini yakından takip eder. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, örgütte çalışacak kişi sayısını, çalışanlarda olması gereken özellikleri belirleyerek bunların en doğru zamanda en doğru şekilde çalıştırılabilmesi için yapılan planlamayı ifade etmektedir. Buna ek olarak insan kaynakları planlaması, örgütteki tüm birimler için, bugün ve gelecek dönemlerde gereksinim duyulacak çalışan sayısının ve bunların niteliklerinin önceden öngörülmesi ve ortaya çıkacak ihtiyacın ne şekilde giderileceği ile ilgili çalışmaları da kapsamaktadır (Gürbüz ve Baş, 2020, s. 27).

İKY'nin temel işlevlerinden olan insan kaynakları planlamasından beklenen faydaları şu şekilde belirtmek mümkündür (Demirkaya, 2018, s. 11):

- Olası fırsatların belirlenmesi,
- Olası sorunların tespit edilmesi ve bunlardan kaçınılması,
- Standartların belirlenerek kontrolün kolaylaştırılması,
- İşletmeye yön vermesi,
- Değişim ile ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin en aza indirilmesi,
- Etkinlik ve verimliliğin arttırılması,
- Tekrar ve zaman kaybının önüne geçilmesi,
- Örgüte bağlılığı arttırmada yardımcı olması.

1.3.2. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklerinin Belirlenmesi

Rekabetin artması ve çalışanların değişen talepleri örgüt bünyesinde de değişiklikler olmasına neden olmuştur. Örgüt bünyesinde yaşanan değişimler

neticesinde çalışanlardan en verimli şekilde nasıl yararlanılacağı sorusunun cevabı İKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasında bulunabilir. Bu nedenle tüm İKY fonksiyonlarını gerçekleştirmede bir temel olan iş analizi üzerinde önemle durulmalıdır. İş analizi, İKY'nin temelini oluşturmaktadır. Çünkü gerçekleştirilen iş analizi neticesinde işin yapısı ortaya konur, oluşturulacak iş tanımları çerçevesinde işe uygun olan çalışan seçilir ve buna uygun ücret ödenir. Çalışanın performansı belirlenerek gerekli eğitimler verilir ve çalışanın gelişimi sağlanır. Söz konusu tüm bu işlemlerin yapılmasında iş analizi verileri kullanılır ve bu insan kaynakları yöneticilerine rehber olur (Gürbüz ve Baş, 2020, s. 28).

İş analizi, yapılacak işin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi ve bunun belirli bir sistem içerisinde kayıt altına alınması ile işi yapacak olan çalışanın becerilerinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütteki, işlerin etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığını ortaya koyabilmek için örgütte yapılan işler belirlenir ve incelenir. İncelemeler sonucunda iş için gerekli olan araç-gereç ve çalışma şartlarına bakılır. Bu şekilde de her işin nasıl yapılmış olduğu ortaya konur.iş tanımı ise, iş analizi yapıldıktan sonra çalışanın işi nasıl ve ne zaman yaptığını ortaya koyan yazılı dokümanı ifade eder. İş tanımı, iş analizi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Kısacası, işin ne şekilde, nerede ve ne zaman yapıldığını belirleyen bir kavramdır. İş gerekleri, çalışanın yapması gereken işi yapabilmesi için gerekli olan eğitim ve niteliği belirten yazılı dokümandır. İş gerekleri, iş tanımının belirli bir kısmını meydana getiren ve tamamlayıcı özelliği olan bir dokümandır. İş gerekleri, çalışan seçiminde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde iş ile ilgili sonuca ulaşmada önemli bir unsurdur (Bingöl, 2006, s. 98).

1.3.3. Çalışan Bulma ve Seçimi

Bir örgüt için çalışan bulunması ve seçimi aşamasında en önemli kriter işin gerektirdiği nitelikler ile bu işi yapacak olan kişinin uyumlu ve birbirlerini tamamlayıcı özellikte olmasıdır. Bu kriteri yakalayabilmek için örgütler çalışan seçiminde sınav ve mülakat gibi uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bunun için ise öncelikle üzerinde iyi çalışılmış bir iş tanımı ve gereklilikleri belirlenmelidir. Yapılacak olan sınav ve mülakatlar bunlar üzerinden yapılmalıdır. Bu nedenle iş

analizinin titiz ve düzgün bir şekilde yapılması doğru çalışanın bulunması açısından büyük önem arz etmektedir (Gürbüz ve Baş, 2020, s. 31).

1.3.4. Çalışanın Motivasyonunun Sağlanması

Birçok alanda olduğu gibi örgütsel alanda da başarının yolu motivasyondan geçmektedir. Değişen ve gelişen şartlar ışığında artık çalışanları zor kullanarak çalıştırmak mümkün olmamakta veya daha fazla ücret ödeyip daha verimli çalışması sağlanamamaktadır. Bu nedenle çalışanların yüksek performans ile çalışması isteniyorsa öncelikle çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların psikolojik ve sosyal açıdan mutlu edilmesi gerekmektedir. Bu ise çalışanları motive etmek ile mümkündür. Uygulamada kullanılan bazı motivasyon araçları vardır. Bunlar (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 115-117):

- Mali hak ve imkânlar vermek,
- Sosyal hak ve imkânlar vermek,
- Toplumda saygınlık kazandırmak,
- Çalışanlara önemli ve değerli olduğunu hissettirmek,
- İş güvencesi temin etmek ve iş güvenliğini sağlamak,
- Kararların belirlenmesinde ve alınmasında katılımını sağlamak,
- Adaletli ve sürekliliği olan bir disiplin sistemi kurmak,
- İş disiplini ve çalışma düzenini sağlamak,
- Liderlik etmek,
- İletişim halinde olmak ve şeffaf yönetim sergilemek,
- Ortak amaçlara odaklanmak.

1.3.5. Çalışan Performansının Değerlendirilmesi

Performans değerlendirmesi statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olmaktan çok dinamik bir süreç olarak kabul edilen bir sistemdir. Dolayısıyla bu sistem çalışanların performanslarını planlamayı, geliştirmeyi ve değerlendirmeyi

amaç edinen bir sistemdir. Bu sistem bazı örgütlerde formel bir şekilde yapılandırılmakta ve ayrı bir bölüm olarak faaliyetini gerçekleştirmektedir. Ancak bazı örgütlerde ise tam anlamıyla bir formel yapıda düzenlenmemiş ve diğer departmanlar tarafından koordine edilmektedir. Performans değerlendirme sistemi son zamanlarda anlamlı bir değişim göstermiştir. Örgütlerde ilk uygulandığı zamanlarda ilk amirden alınan bilgiler sonucunda çalışan performansı değerlendirilirdi. Ancak değişen şartlar bağlamında artık daha nesnel ve çeşitli girdilerden yararlanılarak performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Performans değerlendirmesinin çeşitli amaçları bulunmakla birlikte en temel olan amaçları şunlardır (Ünlü ve Bayraktar, 2017, s. 85):

- Çalışanların performansını artırmak,
- Ücret ve maaş artışlarında araç olarak kullanmak,
- Çalışanların gelişim sürecine katkı sağlamak,
- Çalışanların performansını belgelemek.

Performans değerlendirme sistemi, ücret, kariyer, eğitim-geliştirme ve seçme-yerleştirme gibi diğer İKY faaliyetleri ile yakından ilgilidir.

1.3.6. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

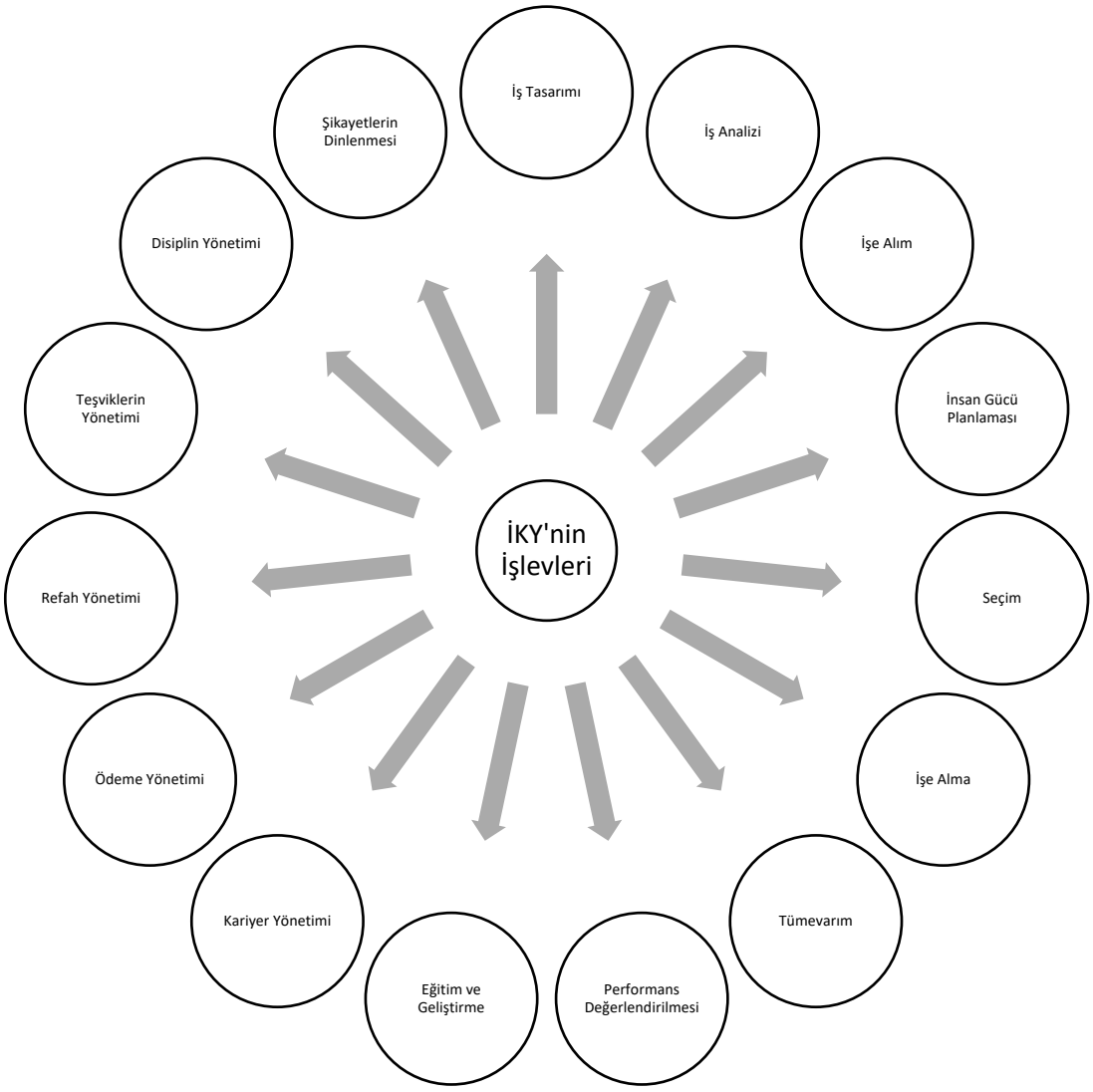
İş değerleme ve ücret yönetimi örgütler çalışanlar açısından oldukça önemli bir konudur. Bu konu örgütlerin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Bir örgütte ücret ile ilgili politikalar belirlenirken İKY'nin diğer tüm fonksiyonları ile koordine sağlanmakta ve bu çerçevede politikalar geliştirilmektedir. Örgütler ücret politikaları ve yönetimi sadece çalışanlara ödenen ücret ve maliyet olarak görmemelidir. Çünkü ödenen ücret ve maaşlar çalışanlar için en temel motivasyon kaynaklarından biridir. Örgütlerde uygulanan birtakım ücret yönetim sistemi bulunmaktadır. Bunlar (Gürbüz ve Baş, 2020, s. 34):

- Bireysel çıktılara dayalı olan ödeme,
- Bilgi veya beceriye dayalı olan ödeme,
- Takıma dayalı ödeme.

1.3.7. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, son zamanlarda hızlı bir gelişim göstermiş ve İKY'nin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Özellikle de örgütlerin iş tanımlarına uyan ve yetenekli personel bulma sıkıntısı, ileride boşalacak kadrolarda görev alacak çalışan bulma zorluğu bu işleve daha da önem kazandırmıştır. Çalışanlar sahip oldukları yetenek ve almış oldukları eğitim çerçevesinde kendilerini geliştirmek ve mesleklerinde uzmanlaşmak ister. Bunun için gerekli olan planlamanın yapılması ve belirlenen hedefler için çalışanlara yol gösterilmesi hem örgütün hem de çalışanın amacına ulaşmasında büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların kariyer planlaması yapması örgütün de kendini geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle uzun dönemde kârlılığı arttırmak, kaliteyi korumak ve sürekli hale getirmek ve yeni oluşacak pozisyonları yetenekli çalışanlar ile doldurabilmek için kariyer yönetimi oldukça önemlidir (Bingöl, 2006, s. 284).

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temele İşlevleri



Kaynak: Opatha, H. H. (2009). Human resourcemanagement. Part 1. https://www.researchgate.net/publication/326183548_Human_Resource_Management adresinden edinilmiştir.

Yukarıda Şekil 1'deki işlevler, İKY'nin işlevleri olarak adlandırılır. Bu işlevler birbiriyle ilişkilidir. Örneğin, etkin bir iş analizi yapılarak ücret yönetimi başarıyla gerçekleştirilebilir. Başka bir örnek vermek gerekirse performans değerlendirmesinin, eğitim ve gelişim işlevini yerine getirmek için girdidir. Ayrıca

bazı işlevler birbirine bağlıdır. Bir işlevin başarısı, başka bir işlevin başarısını belirlemede doğrudan bir etkiye sahiptir. Örneğin, seçim işlevinin başarısı işe alım işlevinin başarılı performansına bağlıdır. Bir işlevi yerine getirirken alınan bir karar, başka bir işlevin performansını etkilemektedir. İKY işlevleri arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık olduğunu tespit etmek çok önemlidir. Bir işlev tek başına çalışamaz. Bir fonksiyonun girdi olarak bazı fonksiyonlara ihtiyacı vardır ve diğer fonksiyonlar için bir girdi haline gelmesi gibi. Örneğin, seçim işlevi girdi olarak iş analizi, insan kaynakları planlaması ve işe alma gibi işlevlere ihtiyaç duyar ve işe alım ve işe alma gibi işlevlere girdi olur (Opatha, 2009, s. 14).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

Günümüz ekonomisinde uluslararası rekabet çağında faaliyetlerini sürdürülebilir kılmaya çalışan örgüt ve işletmelerin önemli kaynaklarından biri de insan kaynaklarıdır. Örgüt ya da şirketlerin uluslararası piyasalarda varlığını devam etmesi için çalışanlarını eğitmeli ve onları gelecekte meydana çıkabilecek değişimlere ve işlere hazırlamalıdır. Bilgi ve teknik beceriler edinen ve gelişen mevcut çalışanlar işlerinde daha etkili olmaktadırlar. Yeni ekonomik düzende piyasaların küreselleşmesi ve teknolojik gelişmeler, rekabetçi piyasalara sahip olmak tek başına yeterli değildir. Örgüt veya işletmelerin üretken olması, yaşamını sürdürebilir kılması ancak iyi eğitilmiş insan kaynaklarıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bundan insan kaynakları yönetiminde eğitim önemli bir olgudur (Kriemadisand ve Kourtesopoulou, 2008, s. 31-32).

1.4.1. Eğitim Kavramı

Dünyada teknolojinin kullanım alanın artması ve teknoloji odaklı işletmelerin sayısının artmasıyla, işletmelerde beşerî sermayenin eğitimi önem kazanmıştır. Dolayısıyla birçok sektörde özelikle de üretim ve hizmet sektörlerinde meydana gelen değişim teknolojik gelişimler, hâlihazırda sahip olunan becerilerin gelecekte yetersiz duruma düşmesine neden olmuştur. Ve bundan örgütlerde etkilenmiştir (Pattonand ve Pratt, 2002, s. 473).

Üretim faktörleri içinde yönetilmesi en zor olan ve karmaşık faktör entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Günümüzde, artık işletmeler bu gerçeği fark etmekte ve karlılığın, yüksek performansın insan ile gerçekleştirileceğini kabul etmektedirler. Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip ortaklıkları sürdürecek yetenekli, eğitimli, kaliteli ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir. Bu nedenle işletmelerdeki eğitim faktörü kurumun başarısını ya da başarısızlığını doğrudan etkileyen en önemli üretim faktörüdür. (Muradova, 2020, s. 77).

İşletmeler açısından verilen eğitim çalışmaları öğrenmenin sağlanabilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç da verilen eğitimin sürekliliğini ve kalıcılığını etkilemektedir. Nitekim öğrenmenin gerçekleşmediği eğitim programları hedeflenen gelişim ve değişime ulaşamayacaktır. Kurumlar için de bütün eğitsel süreçlerin mantığı, öğrenmenin mümkün olduğu bir ortamın düzenlenmesi ve öğrenilenlerin kurum ortamına transferinin sağlanabilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle eğitim ortamlarında gerçekleştirilen öğrenmenin, eğitimin amacına uygunluk taşıması açısından çalışma ortamına transfer edilmesi zorunludur. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, örgütün daha fazla yönetici istihdamını öngören bir işletme planlaması sonucu doğabileceği gibi, örgütte yapılan bir performans değerleme sonucunda yüksek potansiyeli olduğu tespit edilen ya da yaptığı işle ilgili olarak eksikliklere sahip olduğu anlaşılan çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. İşletmelerde eğitim faaliyetleri mevcut sorunların çözülmesi için uygulanabileceği gibi gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması için de düzenlenebilir (Kaptangil, 2012, s. 29).

1.4.2. Eğitiminin Önemi ve Amacı

Eğitim, çalışanın bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerinin toplamı ile yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim, okular da verileninkinden farklılık arz etmektedir. İKY'de verilen eğitim, işletmede veya örgüte çalışanların yapmış olduğu işe yöneliktir. İKY'de verilen eğitimler çalışanların iş yapma kapasitesini ve kalitesini yükseltmek

için bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırmak, içerisinde bulunduğu çalışma gurubuna, departmanına ve iş yerine adaptasyonun sağlanması ile yeni görevlere hazırlanması amacını taşımaktadır. Bir işletmede çalışan personellerin işini yapabilmesi için sahip olduğu bilgi ve yetenekler ile öğrenmesi gereken bilgi arasında oluşan yetenek açığının kapatılabilmesi ancak eğitimle mümkündür. Bundan dolayı işletmelerde veya örgüte eğitimin önemi gün geçtikçe artmaktadır (Baraz, 2013, s. 88).

Eğitim, çalışanın performansını arttırması ve verimlilik açısından kilit bir noktaya sahip olduğuna göre eğitim geliştirme ayrıca süreklilik gösteren bilgi değişimini ve bu değişim karşısında çalışanların uyum sağlaması, bilgiyi güncellemesi ve örgüte bağlılıklarını sağlayan, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan bir süreçtir. Ayrıca eğitim geliştirmenin örgütsel performansa katkısı büyüktür, yaratıcılığı geliştirerek çalışanın girişimciliğini destekler, çalışana işletme içerisinde karar alma ve karar verme cesareti kazandırır. Eğitim insana yapılan bir yatırım olduğuna göre bu eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşma derecesi yani etkinliğinin ölçülmesi ve çıkan sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimin amacı, işletmelerde verimlilik ve rekabette öne çıkmak olduğuna göre doğal olarak eğitimin etkinliği değerlendirilmek istenecektir (Öğe ve Çorum, 2018, s. 27).

Eğitimin etkin ve verimli olabilmesi için işletmeler, kurumsal amaçları doğrultusunda eğitim sistemlerini oluşturmalı ve eğitim programlarını düzenlemelidirler. Eğitim programları, çalışanların bilgi, beceri, kişilik özelliklerini geliştirmek, performanslarını artırmak, işten sağlanan tatmini ve verimliliği yükseltmek için kullanılan araçlardır. Stratejik anlamda düşünüldüğünde eğitimin işlet-meye sağlayacağı faydalar maliyetinden daha fazladır. Eğitim sayesinde çalı-şanlar işlerini daha iyi yaparlar ve bu da işletmenin verimliliğini etkiler. Eğitim sonucunda hatalar, iş kazaları, işten ayrılmalar ve gereksiz fazla mesailer azalır. Çalışanların motivasyonları ve işyerine bağlılıkları artar, üretim ve hizmet kalitesi yükselir. Bu faktörler uygulanan eğitim programının işletmeye doğrudan ya da dolaylı faydalarını göstermektedir (Muradova, 2020, s.79). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim oryantasyon eğitimi ve hizmet içi eğitim olarak sınıflandırılmaktadır.

1.4.3. İnsan Kaynakları Eğitim Yöntemleri

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde (İKY) eğitim yöntemlerinin sayısı çoktur. Fakat işletmeler ve örgütler tarafından en çok tercih edilen uygulama eğitim yöntemleri işbaşı eğitim yöntemleri ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri kısaca açıklanacaktır.

1.4.3.1.İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir unsurudur. İşletmelerde çalışan kişilerin kariyerini ve örgütün müreffeh büyümesi ile gelişmesini sağlamaya yöneliktir. Eğitim sırasında işletmede çalışanların çalışma ortamına aşina olması hedeflenmektedir. Ayrıca, makine, ekipman, alet, malzeme ve benzeri teçhizatları uygulamalı olarak deneme şansına sahip olunacaktır. Bu süreci işletmede mentörlük ya da koçluk yapan kişiler ile yürütülmektedir. İşletmeler tarafından en çok kullanılan yöntemdir. Maliyeti az olan bir eğitimdir. Eğitimini başarıyla tamamlayanlara işverenin memnuniyet duyması halinde bu eğitime katılım sağlayanlar sürekli çalışan kadrosuna alınmaktadırlar. Günümüzde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, Birleşik Krallık, Çin, Rusya ve daha birçok gelişmekte ve gelişmiş olan ülkelerde en çok tercih edilen eğitim yöntemidir (Barron, Berger and Black, 1997, s. 1.3).

İşbaşı eğitim programları teorik olarak verilen sözlü ve yazılı eğitimler ile gözlemleri uygulamaları içeren uygulamalı eğitimlileri kapsar. Böylece kişilerin tecrübe eksikliğinin giderilebilmesi, işyeri ve işverenlerle uyumlu çalışabilmesi mümkün olur. İşbaşı eğitim programları, teknolojinin gelişmesi ile hızla değişen ve karmaşıklaşan çalışma hayatının ihtiyaç duyduğu vasıflı işçi ihtiyacının karşılanmasında faydalı bir model olarak kabul edilir. Bu kapsamda organizasyonların geleceğe yönelik stratejisini belirlemede de önemli katkılar sağlar. İşbaşı eğitim programları ile çalışanlar işi doğrudan işyerinde öğrenebilmekte, işverenler ise performansa göre çalışanlarını yüksek maliyetlere katlanmadan iş başında seçebilmektedir (Özdemir ve Yiğit, 2018, s. 182). İşletmelerde uygulanan birçok işbaşında eğitim yöntemi bulunmaktadır. İşletmelerde en çok kullanılan işbaşı eğitim yöntemleri aşağıda özetlenmektedir:

- Yönetici Gözetiminde Eğitim: Genel olarak, bu yöntem, iş görenlerin işlerini nasıl yaptıklarına örgütsel uyum süreçlerine nasıl kolay bir şekilde adapte olduklarına dair gözetmenlik yapılarak informal olarak yerine getiren bir eğitim yöntemidir.
- Yönlendirme (Coaching) Eğitimi: Bu yöntem, iş görenlerin başarı düzeylerinin amirleri tarafından yönlendirilmesi, gözetilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi esası üzerine kurulmuştur. Bu gözetim, özel görevler verme, tavsiyede bulunma, yorum yapma, özel soruları sorma, eleştiride bulanma, uyarma şeklinde olabilmektedir
- İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: Bir işletmede veya örgüte yeni işe alınan personellerin en kısa sürede üretici bir personel olmalarını sağlamak, örgütü anlamak üzere tasarlanmış işe alıştırma sürecidir. Ve sadece yeni işe alınan personeller değil, bölümler, departmanlar arası transferler, çapraz eğitim gören iş görenler ve işyerlerinden herhangi bir nedenle uzun süre uzak kalmış kişileri de kapsamaktadır (Topaloğlu ve Sökmen, 2020, s. 4).
- İş devri (rotasyon) eğitimi; İş gören yahut yöneticinin işletme içerisinde çeşitli görevlerde dönüşümlü olarak ve belirli bir zaman süresince çalıştırılmasıdır. Bu yöntem ile hedeflenen, iş görenin bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını rotasyon süresince öğrenmelerini sağlamaktır (Bacak ve Yabanova, 2016, s. 565).
- Stajyerlik; Stajyer, bir işyerindeki işleri genel olarak öğrenmek, bilgisini bir veya birkaç yönde geliştirmek ve derinleştirmek için işyerinde işverene bağlı ve ücretsiz çalışan kişiyi ifade etmektedir. Staj yoluyla eğitim yönteminde, iş görenlerin örgütte ileride görev alacakları alanlarla ilgili işleri öğrenmeleri, çalışma koşulları hakkında bilgilenmeleri ve mesleki alanda sorumluluk sahibi olabilmeleri sağlanmaktadır (Hussein, 2016, s. 61).

1.4.3.2.İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri, uygulamadan ziyade teorik eğitimin verildiği çalışanların işlerinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında verilen eğitim yöntemidir. İş dışı eğitimin nihai hedefi işletmelerde veya örgütlerde çalışan

bireylerin bakış açılarını genişletmek ve başkalarının duyarlılıklarını değerlendirme kabiliyetini geliştirmektir (Uygun, 2015, s. 42).

İş dışında eğitim, belli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Çalışma hayatında, iş dışında eğitimin genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversiteler tarafından yerine getirildiği görülmektedir. İş dışında eğitimin, iş başındaki eğitim uygulamalarına göre belirgin özellikleri vardır. Bunların en önemlisi, eğitilecek iş görenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak ilgisini eğitime verebilmesidir. İş dışında eğitim yöntemleri iş görene günlük baskılardan uzaklaşıp, rahat bir ortamda düşünme imkânı sağlamaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007, s. 771-772). Birçok iş dışında eğitim yöntemi mevcut olmasına rağmen araştırmacılar ve işletmeler tarafından en çok kullanılan yöntemler aşağıda verilmiştir.

- Anlatım (konferans) yöntemi; alanında uzman bir kişinin belirli bir konuyu, belirli bir yöntem ile topluluğa sunmasıdır. Konu anlatılırken göze hitap eden çeşitli araçlardan da yararlanılabilir. Ayrıca anlatım(konferans) eğitim yöntemi gerçekleştirilirken aynı zamanda diğer eğitim yöntemlerinden de faydalanılabilmektedir. Genellikle bu eğitimin uygulanması sürecinde dinleyicilere, konuşma esnasında ve bitiminde soru sormaları için zaman bırakılmaktadır. Gruptaki üye sayısının 30'u geçtiği durumlarda çok daha etkili olan bu yöntem, resmi bir hava taşıması bakımından önemli bir eğitim yöntemidir (Bacak ve Yabanova, 2016, s. 568).
- Örnek Olay Yöntemi; Çalışanların öğrenmiş oldukları konuları uygulamaya aktarma becerilerini artırmayı amaçlayan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde eğitim programlarına katılanlardan, bir sorun karşısında sorunun çözümü için önerilerini ortaya koyması ve sorunu çözmesi beklenir (Öztürk ve Sancak, 2007, s. 771-772).

- Duyarlılık Eğitimi; Bir kimsenin kendi duyguları ile diğer kişilerin hislerine karşı duyarlılıklarını geliştirmek ve bireylerin grup içerisindeki işlevlerini ve grubun birey üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamak amacıyla uygulanan bir eğitim yöntemidir (Uygun, 2015, s. 43).
- Simülasyon Eğitimi; Gerçek çatışma ortamının temel özelliklerini taşıyacak şekilde hazırlanan ve iş koşullarıyla benzeri sağlanmış bir eğitim ortamında kullanılmaktadır. Bu metotla eğitilenler, verdikleri kararların gerçek iş yaşantısında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görmektedirler (Bayraktaroğlu, 2006, s. 96). Bu yöntemde kullanılan simülatörler, mekanik araçların basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevrenin bilgisayara yüklenmiş simülasyonlarına kadar sıralanır ve özellikle bu yöntem, çevrenin gerçek olmamasından dolayı, gerçek iş çevresinden daha güvenli ve daha az endişe vericidir
- İşletme Oyunları Yöntemi; Bir işletme veya örgüte çalışan bireylerin çalışma hayatlarında karşılarına pazarlama, üretim ve finans konularında çıkabilecek sorunların benzeri uygulanarak yapılmakta, bu uygulamadaki temel amaç eğitime katılan çalışanların işletmeyi etkileyecek kararlar vermek zorunda kaldıkları doğrultusunda tepkiler göstermeleri beklenmektedir (Özdemir, 2020, s. 7).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. EFQM (AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI)KURUMSAL MÜKEMMELİK MODELİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

15 Eylül 1988'de,14 Avrupalı iş insanının Avrupa da işletmelerin rekabet gücünü artırmak için Jacques Delors liderliğinde bir Avrupa Vakfı oluşturmak için ‘’Niyet Mektubu’’ imzalamıştır. Avrupalı bu 14 iş insanının çalışmış olduğu sektör ve kişiler sırasıyla şu kişilerden (EFQM, 2021); Umberto Agnelli - Fiat Auto SpA, Carlo De Benedetti - Ing. C. Ollivetti ve C., SpA, Carl Horst Hahn - Volkswagen AG, A. Scharp - AB Electrolux, Jan FA de Soet - Koninklijke Luchvaart Maatschappij NV (KLM), Cornelis Johannes van der Klugt - NV Philips 'Gloeilampenfabrieken, Serge Dassault - Avionlar Marcel Dassault-Breguet Havacılık, Heini Lippuner - Ciba-Geigy AG, Raymond H. Lévy - Régie Nationaledes Usines Renault, Francis Lorentz - Bull SA, Konrad Eckert - Robert Bosch GmbH (Marcus Bierich adına katılıyor), Iain David Thomas Vallance - British Telecommunicationsplc, Fritz Fahrni - Gebr. Sulzer AG, R. Morf -Nestlé SA (Helmut Oswald Maucher adına katılıyor) oluşmaktadır. 1989 yılında 67 Avrupalı şirketin başkanları/CEO’larının bu vakfa üye olmasıyla beraber Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) olarak misyon ve vizyonlarını beyan ederek kurulmuştur. 1992 yılına gelindiğinde ise sektör uzmanları ve akademisyenlerden oluşan bir ekip kurulmuştur. Son 30 yılda hem kamusal alanda hem de özel sektörde yüzlerce kurum/kuruluş EFQM Mükemmellik Ödüllerine katılım sağlamıştır.

EFQM kuruluşundan günümüze sürekli olarak gelişim göstererek yaklaşık olarak 38 ülkede 800’den fazla üyesi bulunan bir örgüt haline gelmiştir. EFQM’in çatısı altında bulunan örgütler Uluslararası piyasalardan başarılarıyla bilinen kurumsal kimliğe sahip örgütlerdir (Sarıgül ve Oralhan, 2016, s. 96)

EFQM mükemmellik modelini Türkiye’de temsilen eden kuruluş KalDER (Türkiye Kalite Derneği)’dir. KalDER Türkiye’de öncü sektör temsilcilerinin bir araya gelerek 1990 yılında EFQM mükemmellik modeli vakfına başvurması ile

resmi olarak Kasım 1990 yılında kurulmuştur. KalDER, Siemens, TSE (Türk Standardları Enstitüsü), Şişecam, Elginkan Holding, Enka Holding, Altınyıldız, Türk Demirdöküm ve Arçelik firmalarının girişimiyle kurulmuştur. KalDER ayrıca 1995 'de ilk EFQM Paylaşım konferansını gerçekleştirmiş, 1998 yılında EFQ (Avrupa Kalite yönetimi Vakfı) üyesi olmuş, 1999'da da EFQM'in ulusal iş birliği ortağı olmuştur. Aynı yılda Türkçe EFQM'in resmi dilleri arasında yer almıştır. 2001 yılında sivil toplum kuruluşları için kalite ödülü vermeye başlamıştır. (www.kalder.org).

KalDER kurumsal mükemmellik modelinin nihai amacını aşağıdaki gibi ifade etmiştir(www.kalder.org);

- Çağdaş Kalite Felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılmasını
- Kalite bilincinin yerleştirilmesini
- Kaliteli çalışmanın teşvikini,
- Dış piyasada rekabet olanaklarımızın artırılmasını,
- Sanayi ve hizmet sektörüne bu konuda teknik yardım ve koordinasyonun sağlanmasını benimsemiştir.

Bunlara ulaşma yolunda ise;

- Ülkemizde sanayi ve hizmet sektöründeki mevcut belli başlı firmaların üyeliği,
- Üye olan firma temsilcilerinin dernek çalışmalarına aktif katılımı,
- Önde gelen eğitim, meslek, basın-yayın ve tüketici kuruluşlarıyla yakın ilişkilerin ve iş birliğinin kurulması,
- Dernekçe düzenlenecek olan uluslararası kongrenin ve buna paralel olarak verilecek olan kalite ödülünün ilgili her kesime ulaşması ve kalitenin yılın olayı haline gelmesi, yerine getirilmesi gereken şartlardır.

2.2. KURUMSAL MÜKEMMELLİK MODELİ KAVRAMI

2.1.1. EFQM Mükemmellik Model Tanımı

Küreselleşme süreci ve yeni ekonomik düzen sonucunda piyasalarda sürekli bir değişimin meydana gelmesi ve rekabetin artmasından dolayı şirketler varlığını devam ettirmek, gelişimini artırmak ve piyasada söz sahibi olmak için farklı arayışlara girmektedir. EFQM (European Foundation forQuality Management) Mükemmellik Modeli de firmaların gelişimine ve rekabet gücünün artırılmasına hizmet eden kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur (Sarıgül ve Oralhan,2016, s. 92).

EFQM mükemmellik modeli, sektör, büyüklük, yapı veya olgunluktan bağımsız olarak her tür organizasyonda kullanılan genel bir kalite yönetimi modelidir. Yaklaşımın özü, kriter olarak adlandırılan dokuz boyutlu bir modeldir. Dokuz kriter şunlardır: liderlik, insanlar, politika ve strateji, ortaklık ve kaynaklar, süreçler, insan sonuçları, müşteri sonuçları, toplum sonucu ve temel performans sonuçları (Nabıtz, Klazıngaand Walburg, 2000, p. 192).

EFQM mükemmellik modeli işletmenin kendisine yönelik öz değerlendirmesidir. Diğer bir ifade ile EFQM mükemmellik modeli örgütlerin kendi performans değerlendirilmesini yapması, fırsat ve tehditlerini ölçmesi, piyasa içerisinde bulunan diğer örgütlerle mukayeseye ile örgütün en iyi seviyeye gelmesi için bir değer yaratma aracıdır (George, Cooper and Douglas, 2003, p. 122).

EFQM mükemmellik modeli; müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularındaki başarının, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabileceğini ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabileceğini vurgulayan bir modeldir (TBMM,12 Ocak 2021, s.2).

2.1.2. EFQM Kurumsal Mükemmellik Modellinin Amacı ve Kapsamı

EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)'in nihai amacı geliştirmiş olduğu ürün ve hizmet portföyü aracılığıyla paydaşlarının gelişimi için olumlu performans ve fayda sağlamak, kültürel değişimi ve dijital dönüşümü yöneten liderlerle ortak

çalışma imkânı sağlamak, insanlar, topluluklar kamu kurum ve kuruluşları için daha iyi bir gelecek inşa etmektir (www.efqm.org).

EFQM mükemmellik modelinin nihai hedefi; "Avrupa'daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmak" ve "Avrupa'daki kuruluşların mükemmel olduğu bir dünya" oluşturmaktır (www.tbmm.gov.tr).

2.1.3. EFQM Mükemmellik Modeline Duyulan Gereksinim

Tüm kuruluşlar başarılı olma çabası içindedir. Ancak bazıları başarısız olur; bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur, az sayıda kuruluş ise sürdürülebilir bir başarı elde eder, hak edilmiş bir saygınlık ve hayranlık kazanır.

Günümüzde yönetim bilimleri, sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gerektiğini açık olarak ortaya koymakta ve bu gerekliliği desteklemek amacıyla da çeşitli yaklaşımların geliştirilmesini teşvik etmektedir. Çoğu zaman yönetim sistemleri, yönetimin belirli bir boyutu ile ilgilenmekte ve ilgili alanlara özel standartlar ile yapılması gerekenlerin çerçevesi çizilmektedir. Oysa yönetim işi çok boyutlu olup yapılan işe ve işi yapan kuruluşun ölçeğine göre değişiklikler gösterir (KalDER, 2013, s. 3). EFQM Mükemmellik Modeli bu ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla ortaya çıkmış pratik bir araçtır.Modele duyulan gereksinimleri aşağıda verilmiştir(www.tbmm.gov.tr);

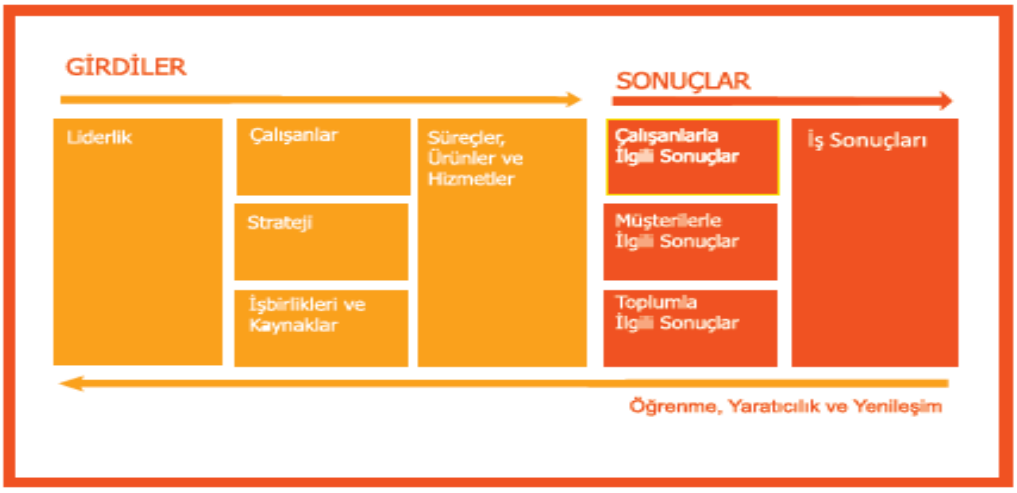
- Kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması
- Kuruluşun; fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması
- Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi
- Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması amacıyla kullanılır.

2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ

EFQM mükemmellik kriterleri, temel kavramları ve RADAR'ı pratiğe dönüştürmek, kurum/kuruluş ve örgütlere yardımcı olmak için bir çerçeve sağlar. EFQM mükemmellik modeli, insanların kuruluşlarının yaptıkları, girdiler ve elde ettiği sonuçlar arasındaki neden ve sonuç ilişkilerini anlamasına olanak tanır ((EFQM, 2017, p. 2).

EFQM Modeli, kuruluşların dönüşüme giden yolda nerede olduklarını ölçerek, mevcut boşlukları ve olası çözümleri anlamalarına yardımcı olarak kuruluşlarının performansını ilerlemelerine ve önemli ölçüde iyileştirmelerine yardımcı olarak başarıya ulaşmalarına olanak tanıyan ve küresel olarak tanınan bir yönetim çerçevesidir. EFQM modeli, piyasalarda faaliyetlerini sürdüren hem her büyüklükteki veya sektördeki kuruluşlara hem de denenmiş ve test edilmiş bir yönetim çerçevesi arayan bireylere fayda sağlamaktadır. (www.efqm.org).EFQM mükemmellik modeli temel olarak dokuz ana kriterden oluşmaktadır. Bu kriterler aşağıda şekil üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri



Kaynak: KalDER, EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, İstanbul, 2013. s. 9.

Yukarıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi "girdi" kriterlerini, dördü "sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini

gösterir. "Sonuçlar" "girdiler"den kaynaklanır ve "girdiler" "sonuçlar"dan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenilesim yaklaşımını gösterir. Her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlarla doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu ya da değişmez değil ir, alt kriterin daha iyi anlaşılmasını amaçlar (KalDER, 2013, s. 9).

2.3.1. Liderlik

Bir işletmenin veya örgütün mükemmelliği, işletmenin veya örgütün kuruluş değerleri ve etik anlayışı çerçevesinde temsilliyeti sağlayan ve her zaman güven veren liderlere sahip olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Ulusal ve Uluslararası piyasalarda mükemmel olan örgüt veya işletmelerin liderleri kurum/kuruluşun başarısını sürekli kılmak için yapılması gerekenleri, önceden ön görme ve gerçekleştirme kapasitesine sahip ve esnek kişiliklere sahiptir (KalDER, 2018, s. 32).

2.3.2. Strateji

Mükemmel kuruluşlar, paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonlarını uygularlar. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, hedefler ve süreçler geliştirilir ve uygulamaya koyarlar. Ayrıca strateji (EFQM, 2012, s.11);

- Strateji hem paydaşların hem de dış çevrenin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya dayanır.
- Strateji, iç performansı ve yetenekleri anlamaya dayanır.
- Strateji ve destekleyici politikalar geliştirilir, gözden geçirilir ve güncellenir.

2.3.3. Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir, kurumsal ve bireysel hedeflere karşılıklı olarak fayda sağlayan bir kültür meydana getirir. Çalışanların kabiliyetlerini geliştirerek adaleti ve eşitliği teşvik eder. Çalışanları motive edecek,

bağlılık oluştururlar. Ayrıca çalışanların becerilerini ve bilgilerini organizasyonun yararına kullanmalarını sağlayacak şekilde önemser, iletişim kurar ve ödüllendirir (www.efqm.sk).

2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

EFQM Mükemmellik Modeli, sadece bireysel şirketleri objektif olarak değerlendirmez, aynı zamanda şirketleri karşılıklı olarak kıyaslamanın mümkün olduğu sabit ölçekli kriterlere sahip bir modeldir. EFQM Mükemmellik Modelinin önemli bir kriteri olan iş birlikleri ve kaynaklar, mükemmel kuruluşlar, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını politikaları, stratejilerini ve hedeflerinin optimal çalışmasını destekleyecek bir şekilde planlar ve yönetir. Kuruluşun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını toplumun ve doğal çevrenin ihtiyaçları dâhilinde dengeler (Jankaland Jankalova, 2015, s. 662-664). Genel olarak EFQM Mükemmellik Modelinin faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (EFQM, 2012, s.15-16);

- Ortakları ve tedarikçileri sürdürülebilir bir fayda için yönetir.
- Sürdürebilir finansman kaynaklarını güvenceye almak için yönetilir.
- Binalar, ekipmanlar, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir şekilde yönetilir.
- Teknoloji, stratejinin uygulanmasını destekleyecek şekilde yönetilir.
- Bilgi ve danışmanlık ile işletmelerin etkili karar almasını desteklemek ve kuruluşun kapasitesini geliştirmek için yönetilir.

2.3.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Süreçler, ürünler ve hizmetler EFQM Mükemmellik Modelinin 5'inci kriteridir. Kuruluşun, politikasını ve stratejisini desteklemek müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin etmek ve artan değer üretmek için süreçlerin nasıl tasarlandığı, yönetildiği ve iyileştirdiği" olarak tanımlanmaktadır (EFQM, 2000, s. 24).

Süreçlere, ürünlere ve hizmetlere yönelik verimli ve etkili yaklaşımlar geliştirmek, örgütün inovasyon birimi için potansiyel olarak en ödüllendirici iyileştirme alanlarından biridir. Müşteriyi hedefleyen ve değer katan temel süreçler

ile birimin operasyonu için kritik olan destekleyici süreçler arasında ayrım yapılarak, öncelikler belirlenebilir ve daha yüksek derecede verimlilik hedeflenebilir. Örneğin "müşteri ilişkileri yönetimi" sürecinin geliştirilmesini ele alalım: müşterinin kim olduğu, hangi hizmetlerin sunulması gerektiği ve müşteriye verilen hizmetin sonucunun nasıl ölçülebileceği önemli etkenlerdir. Bu kriter işletmenin müşterileriyle etkileşimli çalışıp çalışmadığına veya teslimat stratejisinde açık bir "emsal uzunluk ilkesi" uygulayıp uygulamadığına bakılmaksızın, müşterilerine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımdan yararlanarak hem müşteriler hem de kamu düzeyinde değer yaratır (EFQM, 2012, s. 17).

2.3.6. Çalışanlar ile ilgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür (Türkiye Mükemmellik Ödülleri, 2018, s. 32). Mükemmel kuruluşların personeli tipik olarak organizasyonları için yüksek beklentileri olan uzmanlardan oluşur. Örgüt çalışanları için müşteri ve paydaş beklentileri eşit derecede yüksektir. Bu nedenle organizasyon çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, beceri ve yeteneklerinin gelişiminin izlenmesi önemlidir. Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak belirli göstergeler kullanarak performans ölçümü ve algıları saptamaya çalışmaktadır. Bu performans göstergeli aşağıdaki gibi sıralanabilir (EFQM, 2012, s. 20);

- Memnuniyet ve katılım
- Gurur ve tatmin
- Liderlik ve yönetim
- Hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi
- Yetkinlik, eğitim ve kariyer gelişimi
- Etkili iletişim
- Çalışma koşulları

2.3.7. Müşteriler ile İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan olağanüstü sonuçlar elde eder ve sürdürür (www.efqm.sk).

2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Toplumla ilgili sonuçlar, EFQM Mükemmellik Modelinin8'inci kriteridir ve "Kuruluş, uygun şekilde yerel, ulusal ve uluslararası toplumla ilgili olarak neler başardığı" olarak tanımlanır (EFQM, 2000, s. 36). Diğer bir ifade ile mükemmel kuruluşlar, ilgili dış paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine dayalı olarak, toplumsal ve ekolojik stratejilerinin ve ilgili politikalarının başarılı bir şekilde uygulanmasını belirlemek için bir dizi performans göstergesi ve ilgili çıktı geliştirir ve üzerinde anlaşır (EFQM, 2012, s. 21).

2.3.9. İş Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar iş paydaşlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini tedarik eden ya da aşan çarpıcı sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür (Türkiye Mükemmellik Ödülleri, 2018, s. 32). Başka bir deyişle iş sonuçları, kuruluşun stratejilerini ve uygulama başarısını gösteren temel finansal ve finansal olmayan ticari sonuçları ifade etmektedir. Mükemmel kuruluşların iş sonuçları performans göstergeleri ise kuruluşun operasyonel performansını ölçmek için kullanılan temel finansal ve finansal olmayan iş göstergeleridir. Kuruluşun olası temel performans sonuçlarını izlemeye, anlamaya, tahmin etmeye ve iyileştirmeye yardımcı olurlar. Bu performans göstergelerini şöyle sıralayabiliriz (EFQM, 2017, s. 6);

- Finansal performans göstergeleri.
- Proje maliyetleri.
- Temel süreç performans göstergeleri.
- Ortak ve tedarikçi performansı.
- Teknoloji, bilgi ve bilgi.

Mükemmel kuruluşlar için özel olarak şu performans göstergeleri alınabilir (EFQM, 2017, s. 6);

- İşletme maliyetleri.
- Proje ve müşteri portföylerinin stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi.
- Kaynakların kontrollü kullanımı (örneğin, yıl boyunca finansman kararlarının dağılımı).
- Desteklenen finansmanın aracı sonuçları (örneğin, patent başvurularının sayısı).

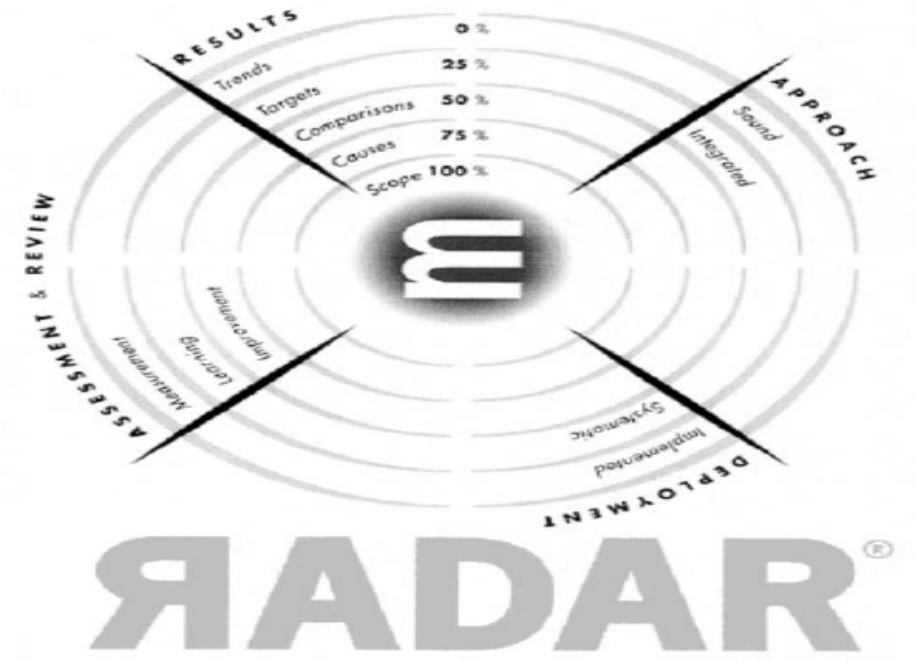
2.4. MÜKEMMELLİK MODELİ DEĞERLENDİRME ARAÇLARI

2.4.1. Radar Mantığı ve Uygulaması

Radar, mükemmel kuruluşları değerlendirmek için değerlendirme ölçütlerinin kısaltılmış halidir. Radar dört temel değerlendirme kriterinden oluşmaktadır. Bunlar Sonuçlar (**R**esults), Yaklaşım (**A**pproach), Yayılım (**D**eployment), Değerlendirme ve Gözden Geçirme (**A**ssessmentand **R**eview)'dir. Hepsinin baş harflerinin formüle edilmiş hali RADAR olarak gösterilmektedir (Moeller, 2001, s. 46). Başka bir deyişle RADAR, bir organizasyonun performansını sorgulamak için yapılandırılmış bir yaklaşımı sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.En üst seviyedeki bir örgütün ya da organizasyonun RADAR mantığına göre bir kuruluşun yapması gerekenler şöyle belirtebilir (EFQM, 2017, s. 6);

- Mevcut çalışma şeklini daha iyi yönetmek,
- Örgütün veya işletmenin mevcut güçlü yönlerini ve iyileştirme fırsatlarını teşhis etmek ve daha iyi Değerlendirmek,
- Stratejisinin bir parçası olarak ulaşmayı hedeflediği sonuçları belirlemek
- Hem içerisinde bulunduğu anı hem de gelecekte gerekli sonuçları sağlayacak bir dizi yaklaşımları planlamak ve yürütmek
- Uygulamaları güvence altına almak için yaklaşımları uygun bir şekilde yaymak.

Şekil 3: EFQM Yaklaşımının RADAR Sistemi ile ölçülmesi



Kaynak: Nabıtz, Klazıngaand Walburg, *The EFQM excellence model: Europeanand Dutchexperienceswiththe EFQM approach in healthcare,*International Journal for Quality in healthCare,12(3), 2000, pp. 191-201

Sonuçlar: Sonuç boyutu, bir kuruluşun ne elde ettiğini gösterir. Mükemmelliğe ulaşmış bir organizasyonda, sonuçlar her zaman olumlu bir eğilim ve/veya iyi bir performans göstermelidir; hedefler uygun ve ulaşılabilir olmalıdır, diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında performans yüksek olmalıdır; tüm sonuçlar yaklaşımdan çıkarılmalıdır. Bunlara ek olarak, sonuçlar ilgili alanları ve faaliyetleri içermelidir (Uygur ve Sümerli, 2013, s. 983).

Yaklaşım: Kuruluşun yapmayı planladıklarını ve bunların nedenlerini kapsar. Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanan anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve yaklaşımın paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır. Ek olarak yaklaşımlar bütünleşik olur; bütünleşik bir yaklaşım, temelini stratejiden alır ve uygun olan diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir. Yaklaşımlar zaman içinde sürekli olarak iyileştirilir (EFQM, 2013, s. 12).

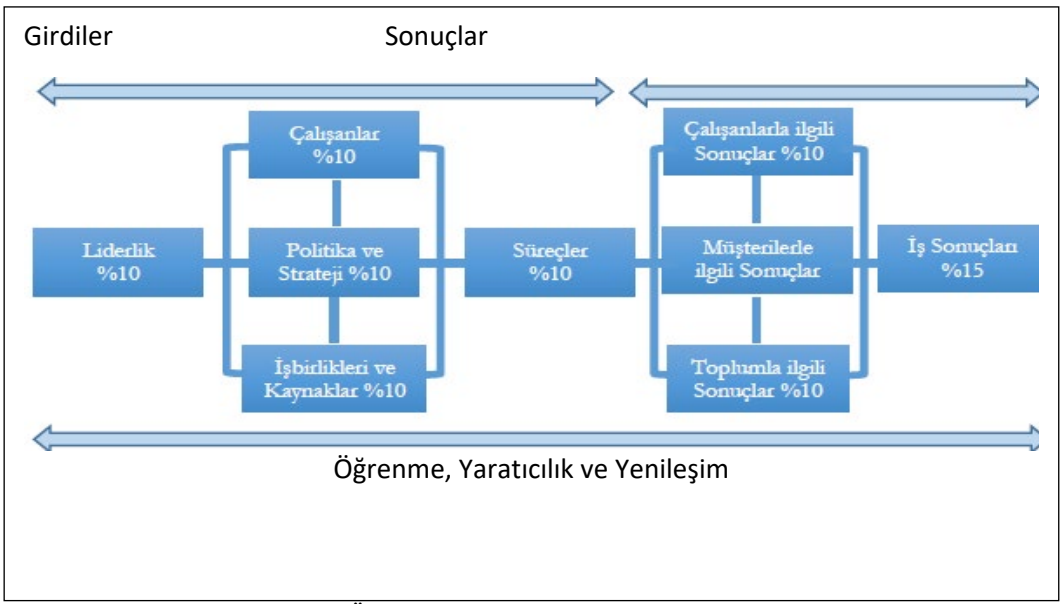
Yayılım: Organizasyonun ya da örgütün yaklaşımını uygulamak için ne yaptığını kapsar. Mükemmel bir organizasyonda, yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir şekilde uygulanması hedeflenir (Davıes, 2004, s. 25).

Değerlendirme ve Gözden Geçirme: Bir kuruluşun hem yaklaşımı hem de yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını bakar. Mükemmel bir organizasyonda yaklaşımı ve yayılımı, düzenli ölçüme tabi tutulacak, öğrenme aktiviteleri gerçekleştirilecek ve çıktı her ikisi de iyileştirmeyi belirlemek, öncü kılmak, planlamak ve uygulamak için kullanılacaktır (Davıes, 2004, s. 25).

2.4.2. Radar Puanlama Matrisi

Radar Puanlama Matrisi EFQM Kalite Ödülü sürecinde ödül başvurularını değerlendirmek amaçlı kullanılan bir değerlendirme aracıdır. Kuruluşa öz değerlendirme de bir puanlama yapma olanağı sağlar. RADAR Puanlama Matrisi, verileri puanlamak için ve performans seviyelerinin tanımlanmasında temel kaynak olarak kullanılan gelişmiş bir yöntemdir (Çarıkçı, 2006, Aktaran, Doğan ve Selvi, 2013, s. 108). Aşağıda şekil 3'te EFQM mükemmellik modeli Radar puanlama matrisi verilmiştir.

Şekil 4: EFQM Mükemmellik Modeli Kriter Ağırlıkları (2010)



Kaynak: KalDER, Ulusal Kalite Ödülü, 2010, s.31; EFQM, (2010), The EFQM Excellence Model (https://www.efqm.org/).

EFQM mükemmellik modellinin her bir kriteri için ayrı bir ağırlık katsayısından yararlanılır. Şekil 2'de görüldüğü gibi Liderlik kriteri %10, Çalışanlar %10, Politika ve Strateji %10, İş birlikleri ve Kaynaklar %10, Süreçler %10 dilimi oluşturmaktadır. Sonuçlar kısmı ise İş Sonuçları %15, Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar %10, Toplumla ilgili Sonuçlar %10, Müşterilerle ilgili Sonuçlar %5'lik oranı kapsamaktadır. Ayrıca modeldeki her bir alt kriter için 100 üzerinden puan verilir. Bu puanlar ilgili ağırlık katsayısı olan yüzdelerle çarpılır. Her bir kriterden elde edilen puanların toplamı, 1000 üzerinden değerlendirme sonucunu vermiş olur.

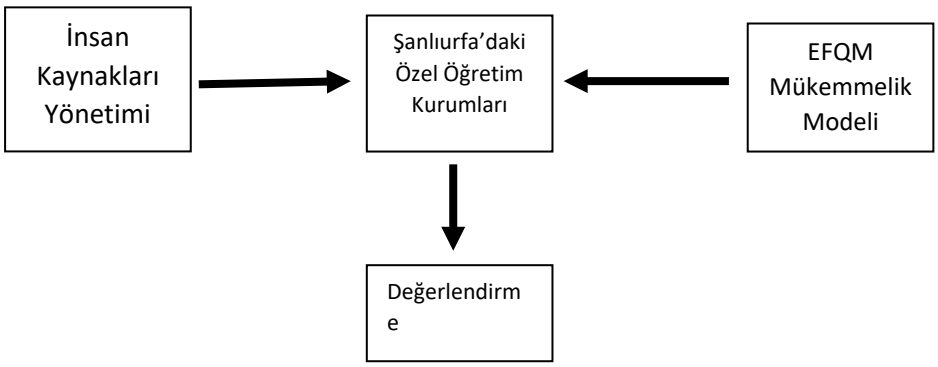
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE MODELİ

Bu çalışmanın amacı, özel eğitim kurumları açısından insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini, ilkelerini, felsefesini ortaya koymak ve ayrıca geliştirme etkinliğinin eğitim kurumlarındaki önemini vurgulamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği bireye değer vermenin bir aracı olmasıdır. Değer gören bireyin verimliliğinin arttığı bilinmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kurumların verimliliği açısından önemli bir alandır. 1988 yılında Avrupa'nın 14 önde gelen firması tarafından geliştirilen ve günümüzde önem arz eden bir uygulama olan mükemmellik modelinin temel amacı kurum ve kuruluşlara performanslarını en iyi uygulama standartları ile karşılaştırarak değerlendirme olanağı sağlamaktır. Bu çalışmanın temel amacı özel eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetiminin EFQM mükemmellik modeli üzerindeki etkisi incelenmektir.

Şekil 5: Çalışmanın Modeli



İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, EFQM mükemmellik modeli uygulamaları üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla sahada belirlenmiş olan kurumlara anket çalışması uygulanarak modelin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Çalışmada sınanacak hipotezler ile çalışmanın çıktıları ortaya konacaktır. Çalışmanın hipotezleri şu şekildedir:

- **H1:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları EFQM mükemmellik modelini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- **H2:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.
- **H2a:** EFQM modeli ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **H3:** EFQM modeli insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- **H3a:** EFQM modeli çalışanlar üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.2. ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini Şanlıurfa'da bulunan özel eğitim kurumları (Liseler) oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Şanlıurfa kent merkezindeki özel eğitim kurumları arasından tesadüfi küme örneklemi ile seçilecek kurumlar oluşturmaktadır. Bu anlamda Şanlıurfa'da bulunan özel eğitim kurumlarının (liselere) çalışanlarına anket uygulanmıştır. Toplamda 40 özel lise kurumu bulunmakla birlikte çalışan sayısı 1240 kişidir (sgb.meb.gov.tr/12.10.2021). %5 örneklem hatasına göre evreni temsil etmesi açısından 304 kişiye ulaşılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50). Uygulanan anket sonucunda 250 kişi çalışmamıza katılım göstermiştir. İstatistikî anlamda bu sayı verilerimizin yorumlamasında yeterli görülmektedir.

3.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın varsayımı sınanmak amacıyla özel eğitim kurumlarında çalışanlara anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket soruları çalışmanın genel yapısına uygun, geçerliliği ve güvenirliği test edilerek oluşturulmuştur. Böylece çalışmanın *"özel eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetiminin EFQM mükemmellik modeli üzerindeki etkisi"* varsayımı sağlıklı şekilde sınanmış olacaktır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişilerin demografik özelliklerini

belirtirken, ikinci bölüm EFQM Mükemmellik modeli soruları ve üçüncü bölüm ise insan kaynakları yönetimine ilişkin sorulardan olup toplamda 64 (8 demografik, 24 iky ve 34 efqm) sorudan oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan EFQM ölçeği "Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci" çalışmasından alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin sorular da "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Performanslarıyla İlişkisi ve Konu ile İlgili Bir Araştırma" adlı çalışmadan alınmıştır (Biçer, 2004; Yücel, 2015). Çalışma özel eğitim kurumlarının faaliyet gösterdiği iş günleri içerisinde çalışanlara rastgele olarak uygulanacaktır. Çalışmada özel seçenekli soruların yanında, genel olarak likert 5'li ölçeği kullanılmıştır. Çalışma müşterilere uygulanıp SPSS (26) programı ile analiz edilerek varsayım sınanmıştır.

3.4. ÇALIŞMANIN BULGULARI

3.4.1. Demografik Özellikler

Tablo 1: Cinsiyetiniz

Cinsiyetiniz		Sayı	%
	Kadın	87	34,8
	Erkek	163	65,2
	Toplam	250	100,0

Tablo 1'de araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı verilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların %65,2'si erkek iken %34,8'i kadın'dır.

Tablo 2: Medeni Durumunuz

Medeni Durumunuz		Sayı	%
	Evli	150	60,0
	Bekar	100	40,0
	Toplam	250	100,0

Tablo 2'de araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumları gösterilmiştir. Katılımcıların %60'ı evli iken %40'ı Bekâr'dır.

Tablo 3: Yaşınız

Yaşınız		Sayı	%
	30 yaş ve altı	91	36,4
	31-40	96	38,4
	41-50	55	22,0
	51-60	8	3,2
	Toplam	250	100,0

Tablo 3'te araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımları gösterilmiştir. Buna göre, çalışmaya katılan katılımcıların %38,4'ü 31-40 yaş grubu, %36,4'ü 30 yaş ve altı, %22'si 41-50 yaş grubu ve 51-60 yaş grubu da katılımcıların %3,2'sini oluşturmaktadır. Söz konusu özel eğitim kurumlarında çalışanların %96,8'i 51 yaş altındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4: Eğitim Durumunuz

Eğitim Durumunuz		Sayı	%
	Lise	9	3,6
	Ön Lisans	36	14,4
	Lisans	192	76,8
	Lisansüstü	13	5,2
	Toplam	250	100,0

Tablo 4'te araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumları gösterilmiştir. Katılımcıların, %76,8'i üniversite, %14,4'ü ön lisans, %5,2'si lisansüstü ve %3,6'sı lise eğitim düzeyine sahiptirler. Çalışma eğitim işlevini yerine getiren kişilerden oluştuğundan üniversite mezunları toplam eğitim grubunun %96,4'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 5: Kurumda Çalışma Süreniz

Süre		Sayı	%
	1 yıldan az	18	7,2
	1-3 yıl arası	80	32,0
	4-10 yıl arası	135	54,0
	10 yıldan fazla	17	6,8
	Toplam	250	100,0

Tablo 5'te araştırmaya katılan katılımcıların çalışma süreleri gösterilmiştir. Katılımcıların tecrübelerine bakıldığında, katılımcıların %54'ü 4-10 yıl, %32'si 1-3 yıl, %7,2 si 1 yıldan az ve %6,8'i 10 yıldan fazla deneyime sahiptir. Çalışanların %92,8'i 1 yıldan daha fazla tecrübeye sahiptirler.

Tablo 6: Çalışma Pozisyonunuz

Görev		Sayı	%
	Müdür	13	5,2
	Müdür Yardımcısı	18	7,2
	Öğretmen	159	63,6
	İdari Personel	52	20,8
	Diğer	8	3,2
	Toplam	250	100,0

Tablo 6'da araştırmaya katılan katılımcıların görevleri gösterilmiştir. Katılımcıların, %63,6'sı öğretmen, %20,8'i idari personel, %12,4'ü müdür ve müdür yardımcı görevindedir. Çalışma öğretmen ağırlıklı bir eğilim göstermektedir.

Tablo 7'te araştırmaya katılan katılımcıların gelir durumları gösterilmiştir. Katılımcıların %34,4'ü 4001-6000 TL, %32'si 6001-8000, %28,8'i 2825-4000 TL ve %4,8'i 8001 ve daha yukarısı gelir düzeyine sahiptirler.

Tablo 7: Aylık Gelir Düzeyi (TL)

Gelir		Sayı	%
	2825-4000 TL	72	28,8
	4001-6000 TL	86	34,4
	6001-8000	80	32,0
	8001 ve daha yukarısı	12	4,8
	Toplam	250	100,0

Tablo 8: Çalışma Sorularının Güvenirlik ve Geçerlilik Katsayıları

	Coranbach Alfa (Güvenirlik)	**N of Items**	**Kaiser-Meyer-Olkin of Samping (KMO Test-Geçerlilik)**
İnsan Kaynakları Yönetimi	0,909	24	0,892
EFQM Mükemmellik Modeli	0,924	34	0,965

Tablo 8'de araştırmada kullanılan maddelerin güvenirlik ve geçerlilik durumları gösterilmiştir. Soruların güvenirlik analizini gerçekleştirmek için Coranbach Alfa katsayısından faydalanılmıştır. Çalışmada 58 maddenin bulunduğu iki ölçekte, insan kaynakları yönetimi ölçeğinin güvenirlik katsayısı (coranbach alfa) 0,909 ve EFQM mükemmellik modeli ölçeğinin 0,924 olarak test edilmiştir. Ortaya çıkan değer (0,909) ve (0,924) iki ölçeğin güvenilir ve iç tutarlılığının bulunduğunu göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin of Samping (KMO) testi ile çalışmadaki maddelerin geçerliliği test edilmiştir. KMO testi sonucunda bulunan insan kaynakları yönetimi ölçeği 0,892 değer, iken EFQM mükemmellik modeli ölçeği 0,965 değerine sahiptir. Her iki ölçekte 0,6<KMO (0,892 ve 0,965) durumunu sağladığından maddelerin geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Çalışma Sorularının Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	**Sayı**	**Ortalama Değer**	**Standart Sapması**	**Madde Sayısı**
Yargıların Durumu	250	1,809	0,635	59

Tablo 9'da "özel eğitim kurumlarında EFQM mükemmellik modelinin insan kaynakları üzerindeki etki düzeyinin" saptanmak istediği 59 soruluk çalışmada,

standart sapma 0,635 ve ortalama değer 1,809'dur. Ortalama değer ifadelerinde 1,809 ile katılıyorum ifadesi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

3.4.2. Basit Regrasyon Analizi

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılacaktır. Regrasyon analizi, bağımsız değişkeni (x) bağımlı değişkendeki (y) değişimle açıklamaya çalışan, bağımsız değişkendeki değişimin bağımlı değişkeni etkilediği analiz türüdür. Regrasyon analizinde amaç olaylar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Analizin gerçekleştirilmesi için, doğrusal ilişki, uç değerlerin gösterimi, hataların dağılımı ve verilerin homoscedasticity (eş-varyanslılık) analizinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- **H1:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları EFQM mükemmellik modelini etkilemektedir.

Şekil 6: Doğrusal İlişki Analizi



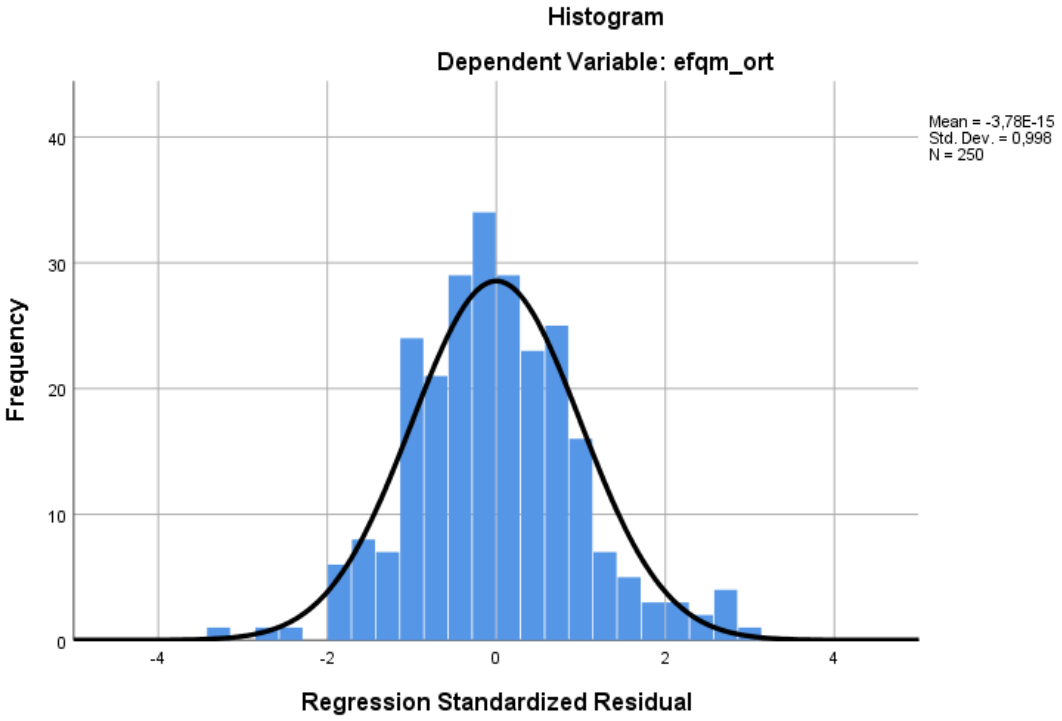
Şekil 1'de iki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında sola yatkın şekilde doğrusal bir ilişki söz konusudur. Regresyon analizinin birinci varsayımı yerine getirilmiştir.

Tablo 10: Uç Değerlerin Gösterimi

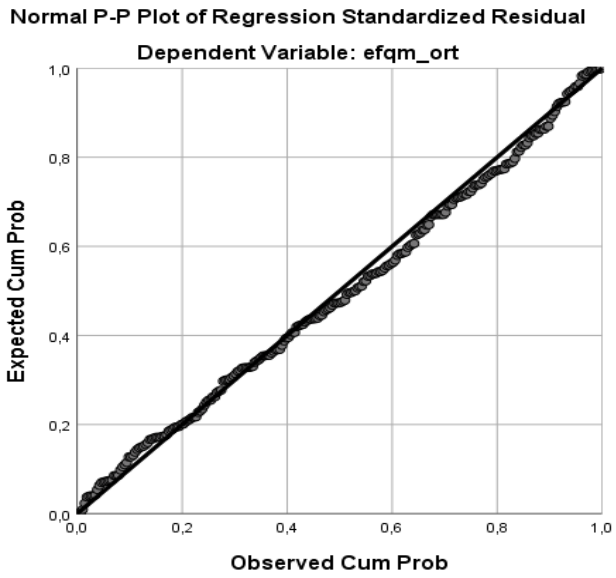
Residuals Statistics[a]					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,8079	3,6539	1,6202	,50156	250
Std. Predicted Value	-1,620	4,055	,000	1,000	250
Standard Error of Predicted Value	,027	,115	,036	,014	250
Adjusted Predicted Value	,8019	3,6238	1,6187	,49788	250
Residual	-1,40655	1,33603	,00000	,43220	250
Std. Residual	-3,248	3,085	,000	,998	250
Stud. Residual	-3,277	3,135	,002	1,005	250
Deleted Residual	-1,43168	1,37957	,00149	,43832	250
Stud. Deleted Residual	-3,343	3,192	,002	1,011	250
Mahal. Distance	,000	16,441	,996	2,132	250
Cook's Distance	,000	,309	,007	,027	250
Centered Leverage Value	,000	,066	,004	,009	250
a. Dependent Variable: efqm_ort					

Regresyon analizinin yapılması için uç değerlerin tespit edilip minimize edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle "Cook's Distance" değerinin (0,309) değerinin 1'den büyük olmaması gerekmektedir. Analiz sonucunda değer 1'in altında olduğu için analize uygun (ikinci varsayım testi) sonuç ortaya çıkmıştır.

Şekil 7: Hataların Dağılım Histogramı



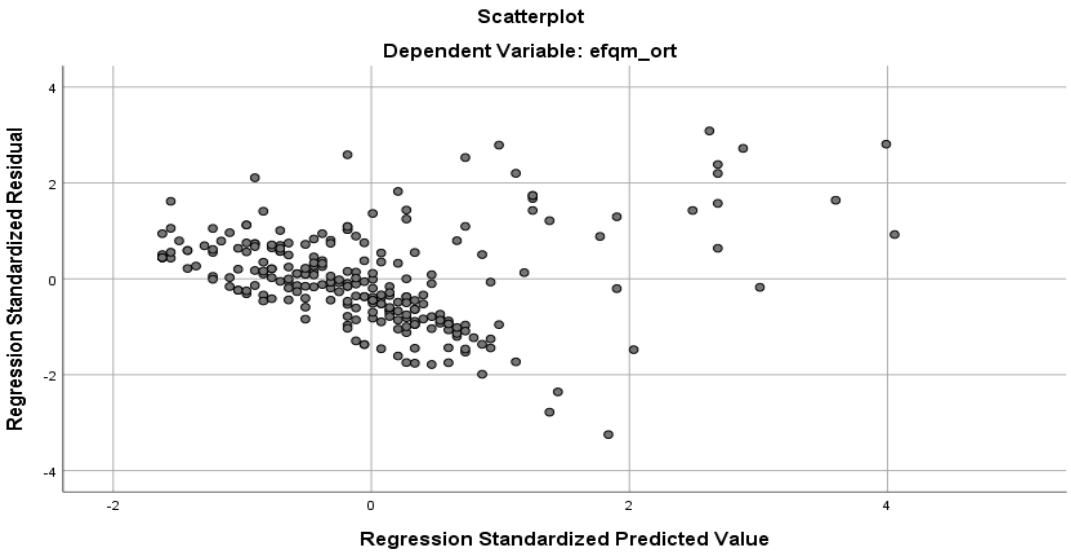
Şekil 8: Hataların Dağılımı



Şekil 2 ve 3'te hataların dağılımı gösterilmektedir. Hataların dağılımı normal düzeydedir. Histogram da dağılım normal seyrederken (şekil 2) bu durum şekil 3'te

de aynı durumu göstermektedir. Buda ikinci varsayımın yerine geldiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 9: Verilerin Homoscedasticity (eş-varyanslılık) Analizi



Şekil 4'te verilerin homoscedasticity (eş-varyanslılık) değerlerine bakılmıştır. Mükemmel bir sonuç vermese de verilerin dağılımında sola yatkın şekilde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu sonuç analizin yapılmasına engel teşkil etmeyerek dördüncü varsayımda yerine getirilmiştir.

Tablo 11: Model Özet Tablosu

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758[a]	,574	,572	,43307
a. Predictors: (Constant), ıky_ort				
b. Dependent Variable: efqm_ort				

Bağımsız değişken bağımlı değişkeninin %57'sini (r square=, 574) açıkladığını ortaya koymaktadır.

Tablo 12: Anova Testi

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,640	1	62,640	333,993	,000[b]
	Residual	46,512	248	,188		
	Total	109,151	249			
a. Dependent Variable: efqm_ort						
b. Predictors: (Constant), ıky_ort						

ANOVA tablosunda ortaya çıkan değere göre (F=(333,393), P(,000)<0,05) hipotez 1 kabul görmüştür.

Tablo 13: Katsayılar ve Beta Analiz Sonucu

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,088	,088		1,000	,318
	ıky_ort	,720	,039	,758	18,275	,000
a. Dependent Variable: efqm_ort						

Rapor formatı:

- F(df1, df2)= t-değeri, p= anlamlılık değeri R2=Açıklanan varyans,
- F(1, 248)=333,99, p<,000, R2=,574
- β = beta değeri, t(df)= t-değeri, p= anlamlılık değeri
- β=,758 t(1)=18,275, p<,000

Anlamlı bir regresyon modeli sonucunda F (1, 248) = 333,99, P<,000 ve bağımlı değişkendeki varyansın %57'sini (R2=0,574) bağımsız değişken tarafından açıkladığı bulunmuştur. Buna göre, bağımsız değişken bağımlı değişkeni olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır. B=,758 t (333)=18,275, p<,000.

Regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan Regresyon denklemi şu şekledir:

Y= b0 + b1*X

EFQM=0,88+0,720*2= 2,32

Gerçekleştirilen analiz sonucunda "**H1:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları EFQM mükemmellik modelini anlamlı bir şekilde etkilemektedir." Hipotezi kabul görmüştür.

3.4.3. ANOVA ve t Testi (Demografik Değişkenler)

- **H2:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 14: İKY Uygulamaları ile Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir Farkı Ortaya Koyan ANOVA Testi Analizi

Boyut	**Eğitim Durumu**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**P**
Genel ortalama	Lise	9	2,585	1,140	2,641	0,050
	Ön Lisans	36	2,066	0,492		
	Lisans	192	2,143	0,668		
	Lisansüstü	13	1,765	1,035		
Toplam		250	2,128	0,696		

Tablo 14'te İKY Uygulamaları ile Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasında Anlamlı bir farkın farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda en yüksek ortalamanın lise (x=2,585), sırasıyla, lisans (x=2,143), ön lisans (x=2,066) ve en düşük değerin lisansüstü (x=1,765) grubuna ait olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda (tek yönlü varyans analizi/ANOVA) eğitim gruplarının ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Analiz sonucuna göre F= (2,641), (p (0,050) <0,05) istatiksel olarak anlamlı farklılık hesaplanamamıştır. Analiz sonucunda çalışanların İKY uygulamaları ile eğitim durumları arasında bir farklı anlayışın olmadığı sonucuna varılmıştır.

ANOVA tablosunda ortaya çıkan değere göre hipotez 2 analiz sonucunda reddedilip herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

- **H2a:** EFQM modeli ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 15: EFQM Modeli ile Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Arasında Anlamlılık Düzeyini İnceleyen T Testi Analizi

Cinsiyet	Sayı (N)	X	Ss	Sig. (2-tailed)	t	t testi sd.
Erkek	163	1,598	0,627	0,487	0,696	250
Kadın	87	1,660	0,724			

Cinsiyetin EFQM değişkeni ile arasında bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 17'de t testi sonucunda ortaya çıkan değere göre hipotez 2'a (p=sig,487) analiz sonucunda reddedilip herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.4.4. Kolerasyon İlişkisi

- **H3:** EFQM modeli insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 16: EFQM ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kolerasyon İlişkisi

Correlations				
			ıky_ort	efqm_ort
Spearman's rho	ıky_ort	Correlation Coefficient	1,000	,528**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	250	250
	efqm_ort	Correlation Coefficient	,528**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	250	250
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Tablo 20'de EFQM ve insan kaynakları yönetimi değişkenleri arasındaki kolerasyon ilişkisine yer verilmiştir. EFQM mükemmellik modeli ile insan kaynakları yönetimi arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu değer kolerasyon katsayısı olan 0,528 katsayısı ile ispatlanmıştır. Böylece ortaya konan H3 hipotezi "EFQM modeli insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir" kabul görmüştür.

- **H3a:** EFQM modeli çalışanlar üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 17: EFQM modelinin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan Kolerasyon analizi (Pozitif yönlü)

Correlations				
			efqm_ort	calısort
Spearman's rho	efqm_ort	Correlation Coefficient	1,000	,546**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	250	250
	calısort	Correlation Coefficient	,546**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	250	250
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).				

Tablo 21'de EFQM mükemmellik modelinin çalışanlarla ilişkisini ortaya koymak amacıyla her iki değişken yargıları arasında pozitif yönlü ilişki test edilmiştir. Spearmans rho ($r_{spearman}$=,546) kolerasyon analizi sonucunda bu değer bulunarak EFQM mükemmellik modeli ile çalışanlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ispatlanmıştır.

3.5. HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

H1: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları EFQM mükemmellik modelini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	**KABUL**
H2: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.	**RED**
H2a: EFQM modeli ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	**RED**
H3: EFQM modeli insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.	**KABUL**
H3a: EFQM modeli çalışanlar üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	**KABUL**

SONUÇ

İnsan kaynakları kavramı son 25 yıldır araştırmacılar ve bilim insanları tarafından literatürde çokça kullanılmaya, yazılıp çizilmeye başlanmıştır. Özelikle Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) şirketler ve araştırmacılar bu alana daha çok eğilim göstermektedir. ABD'de faaliyetlerini sürdüren şirketler yeni üretim teknolojisi ile deneyler yapmak, küresel rekabete yönelik istihdam olanaklarını sağlamak için işgücü eğitim düzeyinin artırılması yönündeki politikalara ve hedeflere yönelmektedirler. Temel olarak şirketlerin, akademisyenlerin ve araştırmacıların temel amacı insan kaynakları yönetimin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu iki faktör arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

Küreselleşme süreci ve yeni ekonomik düzen sonucunda piyasalarda sürekli bir değişimin meydana gelmesi ve rekabetin artmasından dolayı şirketler varlığını devam ettirmek, gelişimini artırmak ve piyasada söz sahibi olmak için farklı arayışlara girmektedir. EFQM (European Foundation forQuality Management) Mükemmellik Modeli de firmaların gelişimine ve rekabet gücünün artırılmasına hizmet eden kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur.

EFQM Modeli, kuruluşların dönüşüme giden yolda nerede olduklarını ölçerek, mevcut boşlukları ve olası çözümleri anlamalarına yardımcı olarak kuruluşlarının performansını ilerlemelerine ve önemli ölçüde iyileştirmelerine yardımcı olarak başarıya ulaşmalarına olanak tanıyan ve küresel olarak tanınan bir yönetim çerçevesidir. EFQM modeli, piyasalarda faaliyetlerini sürdüren hem her büyüklükteki veya sektördeki kuruluşlara hem de denenmiş ve test edilmiş bir yönetim çerçevesi arayan bireylere fayda sağlamaktadır.

Tüm kuruluşlar başarılı olma çabası içindedir. Ancak bazıları başarısız olur; bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur, az sayıda kuruluş ise sürdürülebilir bir başarı elde eder, hak edilmiş bir saygınlık ve hayranlık kazanır.

Günümüzde yönetim bilimleri, sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gerektiğini açık olarak ortaya koymakta ve bu gerekliliği

desteklemek amacıyla da çeşitli yaklaşımların geliştirilmesini teşvik etmektedir. Çoğu zaman yönetim sistemleri, yönetimin belirli bir boyutu ile ilgilenmekte ve ilgili alanlara özel standartlar ile yapılması gerekenlerin çerçevesi çizilmektedir. Oysa yönetim işi çok boyutlu olup yapılan işe ve işi yapan kuruluşun ölçeğine göre değişiklikler gösterir. EFQM Mükemmellik Modeli bu ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla ortaya çıkmış pratik bir araçtır. Söz konusu bu aracın Şanlıurfa'da bulunan özel eğitim kurumlarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, EFQM mükemmellik modeli uygulamaları üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla sahada belirlenmiş olan kurumlara anket çalışması uygulanarak modelin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Çalışmada sınanmış hipotezler ile çalışmanın çıktıları ortaya konulmuştur. Çalışmanın hipotezleri ve sonuçları şu şekildedir:

- H1: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları EFQM mükemmellik modelini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda "**H1:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları EFQM mükemmellik modelini anlamlı bir şekilde etkilemektedir." Hipotezi kabul görmüştür.

- H2: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

- H2a: EFQM modeli ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda "**H2:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır." Hipotezi red ve "**H2a:** EFQM modeli ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır." Hipotezi reddedilmiştir.

- H3: EFQM modeli insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

EFQM mükemmellik modeli ile insan kaynakları yönetimi arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu değer kolerasyon katsayısı olan 0,528 katsayısı ile

ispatlanmıştır. Böylece ortaya konan H3 hipotezi "EFQM modeli insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir" kabul görmüştür.

- H3a: EFQM modeli çalışanlar üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

EFQM mükemmellik modelinin çalışanlarla ilişkisini ortaya koymak amacıyla her iki değişken yargıları arasında pozitif yönlü ilişki test edilmiştir. Spearmans rho ($r_{spearman}$=,546) kolerasyon analizi sonucunda bu değer bulunarak EFQM mükemmellik modeli ile çalışanlar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ispatlanmıştır.

KAYNAKÇA

Bacak, B., Yabanova, E.K. ve Yabanova, U. (2016). Hizmet içi eğitimde teknoloji uygulamalarıalanının gelişimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*. 14(27), 557-581.

Baraz, A.B. (2013). İşe alıştırma ve insan kaynağı eğitimi. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.). *İnsan kaynakları yönetimi(1-33).* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Barron, J. M.,C. M.Berger, ve Black A.D. (1997). Introductionın on-the-jobtraining. *Kalamazoo, MI: W.E. UpjohnInstitute for Employment Research*, 1-3.

Benligiray, S. (2013). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.). *İnsan kaynakları yönetimi (1-33).* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Calp, H. M. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veri tabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 539-557.

Çarıkçı, B. (2006). Aktaran, Doğan, Ö. ve Selvi, G. (2013). Öz değerlendirme çalışmalarında radar yönteminin kullanılması ve bir eğitim kurumu uygulaması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 2(2), 105-134.

Davıes, J. (2004). The Implementatıon of the European foundatıon forqualıty management's (EFQM) excellence model ın academıc unıts of Unıted Kıngdom unıversıtıes. http://usir.salford.ac.uk/14853/1/DX231063.pdf adresinden edinilmiştir.

Demirkaya, G. (2018). İnsan kaynakları yönetimi işlevleri ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kocaeli üniversitesi sivil havacılık yüksekokulu mezunları üzerine bir araştırma*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.

EFQM (2021). The Crıterıa. http://www.efqm.sk/criteria.html. Erişim:10 Ekim 2021.

EFQM. (2000). *The EFQM excellence model ınaction*. EFQM Publications.

EFQM. (2012). *EFQM framework for ın novationagencies*. Pro Inno Europe Inno NetsInno-Partnering Forum.

EFQM. (2017). *An Overvıew Of The EFQM excellencemodel*. http://www.efqm.org -> overview_efqm_2013_v2_new_logo.pdf. Erişim: 15 Ekim 2021.

EFQM. (2021). https://www.efqm.org/index.php/about-us/our-history/. Erişim: 15 Ekim 2021.

Ekuma, K.J. (2015). The HR function of the stcentury: a critical evaluation of its contributions, strengths and where it needs to develop. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(1), 24-33.

Elgar, E. (2016). Encyclopedia of human resource management chapter: human resource management. *Defining the Publisher*.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları.

George, C., Cooper, F. ve Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 122-127.

Güldü, Ö. (2020). İnsan kaynakları yönetimi. www.ankara.edu.tr. adresinden alınmıştır.

Gültekin, S. ve Altuntop, S. (2014).İnsan kaynakları yönetimi temel ilkeleri. Gül, S.K. ve Alaç, A.E. (Ed), *Güvenlik sektöründe insan kaynakları yönetimi* (1-2). Ankara: Seçkin Kitabevi.

Gürbüz, H. ve Baş, Ü. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini: Eskişehir'deki özel hastanelerde bir araştırma.* Ankara: İKSAD Publishing House.

https://www.tbmm.gov.tr/yayinlar/brosurler/efqm_mukemmellik_modeli.pdf. Erişim: 10 Ekim 2020

Hussein, A.B. (2016). İnsan kaynakları eğitiminin çalışanların algılanan performansları üzerine etkisi: Somali-Türkiye iletişim işletmeleri karşılaştırılması. *(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).* Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kayseri

Jankal, R. ve Jankalova, M. (2016).The Application of the EFQM excellence model by the evaluation of corporate social responsibility activities of companies. *Procedia Economics and Finance*, (39),660 – 667.

KalDER, (2013). *EFQM mükemmellik modeli tanıtım kitapçığı.* Türkiye Kalite Derneği Raporu.

Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 25-44.

Kristen B. F., David S. ve Jared S. (15 Aralık 2020). There now hining in hr, *human resource executive,* https://saylordotorg.github.io/text_human-resource-management/s05-01-what-is-human-resources.html. Erişim: 20 Ekim 2021.

Küçük, F. (2016). Özel hastanelerde insan kaynakları seçim süreci ile insan kaynakları niteliği arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 50, 23-42.

Marler, H.J. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.

Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.

Moeller, J. (2001). The EFQM excellence model German experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal of Health Care*, 13(1), 45-49.

Muradov, A, T. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi. *(Qafqaz Üniversitesi)Journal of Azerbaijani Studies*. https://jhss-khazar.org/2009-122/ınsan%20kaynakları%20yonetımında%20egıtım%20ve%20gelıstırmenın%20onemı.pdf. Erişim: 10 Eylül 2021.

Nabıtz, U., Klazınga, N. ve Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in healt hcare. *İnternational Journal For Quality in Halth Care*. 12 (3), 191-201.

Opatha, H. H. (2009). Human resource management. Part 1. https://www.researchgate.net/publication/326183548_Human_Resource_Management. Erişim: 15 Eylül 2021.

Öğe, E. ve Çorum, M. (2018). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi (Assam- Uhad) Assam International Refereed Journal*, (10), 24-36.

Öğütoğulları E. ve Akpınar, T. (2016). İnsan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimi: klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 6, 23-50.

Özdemir, M.Ç. ve Yiğit, Y. (2018). İŞKUR işbaşı eğitim programlarının analizi: Sakarya ili örneği. *Bilgi*, 20(1), 179-206.

Özdemir, N. (2020). İnsan kaynaklarını geliştirmede kullanılan eğitim yöntemleri 2. http://www.okyanusbilgiambari.com/bilgiambari/ik/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf. Erişim: 14 Eylül 2021.

Patton, D. W. ve Pratt, C. (2002). Assessing the training needs of high potential managers. *Public Personel Management*, 31(4), 464-484.

Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi.* Bursa: Alfa Akademi Basım.

Sadullah, Ö. Z. (2020). İnsan kaynakları yönetimi. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau206.pdf. Erişim: 19 Eylül 2021.

Sarıgül, S. ve Oralhan, B. (2016). EFQM mükemmellik modeli ve mobilya sektörüne yönelik bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (31), 193-114.

Storey, J. (2016). Human Resource Management – Defining the Field. Chapter in Adrian Wilkinson ve Stewart Johnstone (eds). Encyclopedia of Human Resource Management.https://www.researchgate.net/publication/303018181_Human_Resource_Management_Defining_the_Field. Erişim: 05 Ağustos 2021.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Türkiye Kalite Derneği. (2010). *2010 ulusal kalite ödülü kitabı*. İstanbul: KalDER Yayınları.

Türkiye Kalite Derneği. (2018). *2018 Türkiye mükemmellik ödülleri*. İstanbul: KalDER Yayınları.

Uygun, H. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi *(Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi).* İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Uygur, A. ve Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980-993.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yarımkaya, A. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını.

Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi.* Ankara: Volkan Matbaacılık.

EKLER

EK-1: Anket Soruları

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE BUNLARIN ÖZEL EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL MÜKEMMELLİK UYGULAMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sayın katılımcı,

Bu soru formu, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamakta olduğum **"**İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bunların Özel Eğitim Kurumlarında Kurumsal Mükemmellik Uygulama Üzerindeki Etkileri**"** konulu yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Buradan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soruları cevaplandıracak yetkililerin ismi kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır. Bu nedenle sorulara objektif bir şekilde cevap vermeniz beklenmektedir.

Yoğun çalışmalarınız arasında zaman ayırıp çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, görevinizde başarılar dilerim.

Dılovan Taha ABDULLAH

Yüksek Lisans Öğrencisi

(1) Katılıyorum **(2) Kesinlikle Katılıyorum** **(3) Kararsızım** **(4) Katılmıyorum** **(5) Kesinlikle Katılmıyorum**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Liderlik ileilgili sorular					
L1: Kurumun liderleri tarafından kurumun misyonu, vizyonu, değerleri ve etik kuralları oluşturulmaktadır.					
L2: kurumda liderlerin davranışları örnek bir tutum sergilemektedir					
L3: Kurumunuzun liderleri dış paydaşlarla ilişkileri yürütebilmektedir.					
L4: Kurumunuzdaki liderler mükemmellik kültürünü kurumunuzun çalışanlarıyla sağlamlaştırmaktadır.					
L5: Kurumunuzda liderler esnekliği sağlayıp, değişimi etkili biçimde yönetebilmektedir.					
2. Strateji ile ilgili olarak					
S1: Stratejisi, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel almaktadır.					
S2: Kurum stratejisinin temelinde, iç performans ve yeteneklerin anlaşılması yer almaktadır.					
S4: Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulup; gerektiğinde güncellenmektedir.					

S5: Kurumda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulup; uygulamalar izlenmektedir.					
3. Çalışanlar ile ilgili olarak					
Ç1: Çalışanlara ilişkin planlar kurumunuzun stratejisini destekler niteliktedir.					
Ç2: Kurumda çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilmektedir.					
Ç3: Kurumda çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanıp; çalışanlar yetkilendirilmektedir.					
Ç4: Kurumunuzun tümünde çalışanlar etkili iletişim kurmaktadır.					
Ç5: Çalışanlar takdir edilip; tanınmakta ve gözetilmektedir.					
4. İşbirlikleri ve kaynaklar ile ilgili olarak					
İ1: İşbirliği yaptığı kurumları ve tedarikçilerini sürdürülebilir yarar sağlayacak şekilde yönetebilmektedir.					
İ2: Kurumda finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilmektedir.					
İ3: Kuruma ait binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir biçimde yönetilmektedir.					
İ4: Kurumda teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilmektedir.					
İ5: Kurumda bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar vermeye destek sağlayıp, kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilmektedir.					
5. Süreçler, ürünler ve hizmetler ile ilgili olarak					
Ü1: Süreçler, paydaşlara en uygun değeri sağlayacak biçimde tasarlanıp; yönetilmektedir.					
Ü2: Kurumunuz ürün ve hizmetleri müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilmektedir.					
Ü3: Kurumda ürün ve hizmetler üretilip; sunulmakta ve yönetilmektedir.					
Ü4: Kurumda ürün ve hizmetler etkili biçimde tanıtılmakta ve pazarlanmaktadır.					
Ü5: Kurumunuzda müşteri ilişkileri yönetimi ve gelişimi sağlanmaktadır.					
6. Müşterilerle ilgili sonuçlara ilişkin					
MS1: Kurumun itibar ve imajını değerlendirmek için müşteri algılamaları ölçülmektedir.					
MS2: Kurumunuzda ürünlerin ve hizmetlerin sunumuna ve müşteriler açısından değerine yönelik algılamalar ölçülmektedir.					
MS3: Kurumunuzda müşteri hizmetlerine ve ilişkilerine dair algılamalar izlenmektedir					
MS4: Kurumunuz müşteri bağlılığına ilişkin algılamalar izlenmekte midir?					
MS5: Hizmetlerin sunumuna dair müşteri şikâyet ve övgüleri ile ilgili performans göstergeleri değerlendirilmektedir.					
MS6: Kurumun dış kuruluşlar tarafından tanınmasına yönelik performans göstergeleri izlenmektedir.					

7. Çalışanlarla ilgili sonuçlara ilişkin					
ÇS1: Çalışanların tatminlerini ve kuruma bağlılıklarını değerlendirmek için algılamalar ve performans göstergeleri ölçülmektedir.					
ÇS2: Çalışanların potansiyelini kullanma ve kariyer geliştirmelerine yönelik algılamalar izlenmektedir.					
ÇS3: Çalışanların yönetim ile ilgili görüşlerine ilişkin algılamalar ölçülmektedir.					
ÇS4:Kurum çalışanlarının çalışma koşulları ile ilgili algılamaları ölçülmektedir.					
ÇS5: Çalışanların yetkinlik ve performanslarına ilişkin göstergeler izlenmektedir.					
ÇS6: Kurumun çalışanları arasında iletişimin etkililiğine dair göstergeler ölçülmektedir.					
8. Toplumla ilgili sonuçlara ilişkin					
TS1: Kurumun çevresel etkisine ilişkin algılamalar ölçülmektedir.					
TS2: Kurumun toplumsal imaj ve itibarına yönelik algılamalar izlenmektedir.					
TS3: Kurum ortamının etkisine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır.					
TS4: Kurum ödüllerine ve basında yer almasına yönelik algılamalar izlenmektedir.					
TS5: Kurumda yasal düzenlemelere yönelik performans göstergeleri ölçülmektedir.					
TS6: Kurumun kaynak temini ve satın alma işlemlerine dair performans göstergeleri izlenmektedir.					
9. İş sonuçlarına ilişkin					
PS1: Kurumun finansal çıktıları stratejik açıdan ölçülmektedir.					
PS2: Kurumda bütçe performansı stratejik plan doğrultusunda izlenmektedir.					
PS3: Kurumda sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktıların ölçümleri yapılmaktadır.					
PS4: Kurumun performansını tahmin etmeye yönelik proje yönetimi göstergeleri izlenmektedir.					
PS5: Kurumun işbirliği yaptığı kuruluşlara ve tedarikçilerine ilişkin performans göstergeleri değerlendirilmektedir.					
PS6: Kurumun teknolojik imkânlarına, bilgi ve bilgi birikimine dair performans göstergeleri ölçülmektedir.					