T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME: ŞANLIURFA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sinan DAŞ

ŞANLIURFA- 2022

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME: ŞANLIURFA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sinan DAŞ

Danışman
Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

ŞANLIURFA- 2022

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK danışmanlığında, Sinan Daş'ın hazırladığı **"İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme: Şanlıurfa İlinde Bir Araştırma"** konulu bu çalışma 28 /12/2022 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	
Üye	: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY	
Üye	: Doç. Dr. Kasım KAYA	

Bu tezin İşletme Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre Düzenlendiğini onaylarım.

(Prof. Dr. Şevket ÖKTEN)
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.

ÖĞRENCİNİN	
Öğrenci No	205217005
Adı / Soyadı	Sinan DAŞ
Anabilim Dalı/Programı	İşletme / Tezli Yüksek Lisans
Tez Konusu	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME: ŞANLIURFA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 91 sayfalık kısmına ilişkin, 17/11/2022 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı %31'dir. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme: Şanlıurfa İlinde Bir Araştırma hiçbir blok kopya 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

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

22/11/2022

Sinan DAŞ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 22/11/2022

Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME: ŞANLIURFA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

DAŞ, Sinan

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

Aralık, 2022, 91 sayfa

Performans değerleme, işletmelerde belirtilen hedeflere istenilen düzeyde ulaşılması için gerekliliği olan en önemli unsurlardan biridir. Performans değerleme sadece çalışanların çalışma hayatındaki iş gücü potansiyelini değerlendirmek değil, çalışanların başarılarını işletmeye uygun bir şekilde ölçmektir. Performans değerleme, süreklilik arz etmesi ve geri bildirime sahip olması nedeniyle bir süreç ifade eder. Performans değerlendirme bir süreç olarak, bir birikim yönetimi sisteminin bütünün değişkeni bir kısmı ve motivasyon, verimlilik, ödüllenme ve kişisel gelişim gibi bileşenleri içerir. Bu kapsamlı performansın değerlemesinin hedeflediği amaç, işletme içi uygulamalara ilişkin tespitlerin keskinliğini ve muhafaza edilmesini artırmaktır. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin önemini araştırmaktır. Bu amaçla, birinci bölümde insan kaynaklarına yönelik genel bilgiler; ikinci bölümde performans kavramı ve performans değerlemesine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde Şanlıurfa çağrı hizmetlerinde insan kaynakları uygulamalarının çalışanların performanslarını ölçmeye yönelik bir anket uygulaması yer almaktadır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları uygulamaları ifadeleri ve son bölümde ise performans değerlendirme ifadelerini ölçmek için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket verilerinin analizinde SPSS 25.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır ve bağımsız t testi ile anova testi yapılmıştır. Yapılan bu analizlerle astların çalışmasına yönelik performansları ölçülmüştür.

Çağrı hizmetlerinde çalışan kişiler içerisinde olan ve onlara en iyi hizmeti sunmak için emek harcayan kurum çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmayla insan kaynakları uygulaması ve boyutlarının performans değerlendirmeyi etkilediği ve her ikisinin de birlikte incelenmesi ve aralarındaki ilişkilerin pozitif tespit edilmesiyle konunun bilimsel açıdan ne derece önemli olduğu ortaya konulmuştur. İnsan kaynakları uygulaması konusu ile ilgili bu çalışmanın sadece Şanlıurfa merkezindeki çağrı hizmetlerinde çalışanlar ile sınırlı kalmış olması böyle bir konunun gelecekteki çalışmalarda daha büyük hizmet sektörlerinde uygulanması açısından önem arz edebilir.

Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları, Performans, performans değerlemesi, iş gücü, verimlilik.

ABSTRACT

PERFORMANCE EVALUATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A RESEARCH IN SANLIURFA

DAŞ, Sinan

Master's Thesis

Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

December, 2022, 91 pages

Performance appraisal is one of the most important elements that are necessary for achieving the goals specified in the enterprises at the desired level. Performance appraisal is not only to evaluate the workforce potential of employees in working life but also to measure the achievements of employees in a way that is appropriate for the business. Performance appraisal refers to a process as it is continuous and has feedback. AS a process, performance evaluation is a variable part of the whole of a savings management system and includes components such as motivation, productivity, reward and personal development. The aim of this comprehensive performance valuation is to increases the sharpness and retention of determinations regarding internal practices. The purpose of this study is to investigate the importance of performance appraisal in human resources management. For this purpose, in the first part, general information about human resources is given; in the second part, the concept of performance and performance evaluation are given. In the last part of the study, a survey application of human resources practices in Şanlıurfa call services is included to measure the performance of employees. The questionnaire questions consist of three parts. In the first part, the demographic characteristics of the employees are given. In the second part, human resources applications statements were used and in the last part, a 5-point Likert Scale was used to measure performance evaluation statements. In the analysis of the survey data, SPSS 25.0 statistical program was used. Correlation and regression analysis were used and independent T-test and anova test

were performed. With the help of these analyzes, the performance of subordinates in their work was measured. With this research conducted on employees who work in call services and who work hard to provide them with the best service, it has been revealed that human resources application and its dimensions affect performance evaluation and how important the subject is from a scientific point of view by examining both together and determining the positive relations between them. The fact that this study on the subject of human resources practice was limited to those working in call services in Sanlıurfa center may be important for the application of such a subject in larger service sectors in future studies.

Keywords: Human resources, performance, performance evaluation, workforce, efficiency.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME:

ŞANLIURFA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI II

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ III

ÖZET IV

ABSTRACT VI

İÇİNDEKİLER VIII

TABLOLAR LİSTESİ XII

ŞEKİLLER LİSTESİ XIV

EK LİSTESİ XV

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ 3

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 5

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ 7

1.3.1. Yeterlilik (Likayat) İlkesi 7

1.3.2. Kariyer İlkesi 9

1.3.3. Eşitlik İlkesi 10

1.3.4. Güvence İlkesi 11

1.3.5. Açıklık İlkesi 12

1.3.6. Yansızlık İlkesi 12

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI 14
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması 14
1.4.2. İş Analizler ve İş Tanımları 15
1.4.3. İşgören Bulma ve Seçimi 16
1.4.4. Performans Değerlemesi 17
1.4.5. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi 18
1.4.6. Kariyer Yönetimi 19
1.4.7. Personellerin Eğitim Yönetimi ve Geliştirilmesi 20
1.4.8. İş Değerlemesi 21
1.4.9. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği 22

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMESİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI 23
2.1.1. Karlılık 25
2.1.2. Verimlilik 25
2.1.3. Etkinlik 25
2.1.4. Motivasyon 26
2.1.5. İş Tatmini 27
2.1.6. Müşteri Memnuniyeti 27
2.2. PERFORMANS DEĞERLEMESİ 27
2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI 29
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ 31
2.4.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi 32
2.4.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi 33

2.4.3. Değerleme Periyodlarının Belirlenmesi 33
2.4.4. Değerlemecilerin Eğitimi 35
2.4.5. Değerlemecinin Belirlenme Modelleri 35
2.4.5.1. Yöneticilerle Değerleme 34
2.4.5.2. Öz Değerleme 34
2.4.5.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme 35
2.4.5.4. Astlarca Değerleme 35
2.4.5.5. Müştericilerle Değerleme 36
2.4.5.6. 360 Derece Değerleme 36
2.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ 37
2.5.1. Zorunlu Seçim Yönetimi 37
2.5.2. Karşılaştırma Yöntemi 37
2.5.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi 38
2.5.4. Kritik Olay Yönetimi 38
Konuyla İlgili Literatür Taraması 40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME: ŞANLIURFA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 43
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 44
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 44
3.3.1. Araştırmanın Yöntemi 44
3.3.2. Evren ve Örneklem 45
3.3.3. Veri Toplam Yöntemi 45
3.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 46
3.3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 48
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 52

3.4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları 53
3.4.2. Faktör Analizi Sonuçları 54
3.4.3. Normallik Testi Sonuçları 55
3.4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular 57
3.4.4.1. İnsan Kaynaklarına İlişkin Bulgular 57
3.4.4.2. Performans Değerlendirmeye İlişkin Bulgular 58
3.4.5. Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları 59
3.4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları 63
3.4.7. Regresyon Analizi Sonuçları 63
3.4.8. t-Testi Sonuçları 66
3.4.9. ANOVA Testi Sonuçları 68
SONUÇ VE ÖNERİLER 77
KAYNAKÇA 82
EK

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri 49

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları 53

Tablo 3: Ölçeklere Dair KMO Bulguları 54

Tablo 4: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tablosu 55

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Testi 56

Tablo 6: İnsan Kaynakları Uygulamaları İfadelerine Katılım Düzeyi 57

Tablo 7: Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeyi 59

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı 60

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 60

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 60

Tablo 11: Katılımcıların Vardiya Şekillerine Göre Dağılımı 61

Tablo 12: Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı 61

Tablo 13: Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımı 61

Tablo 14: Katılımcıların Aylık Gelire Göre Dağılımı 62

Tablo 15: Katılımcıların Çocuk Durumlarına Göre Dağılımı 62

Tablo 16: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 62

Tablo 17: Korelasyon Analizi Sonuçları 63

Tablo 18: İnsan Kaynaklarının İş Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 64

Tablo 19: İnsan Kaynakları Boyutlarından olan Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları İş Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 64

Tablo 20: İnsan Kaynakları Boyutlarından olan Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetiminin İş Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 65

Tablo 21: İnsan Kaynakları Boyutlarından olan Ücret Yönetimi ve İlkelerinin İş Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 65

Tablo 22: İnsan Kaynakları Boyutlarından olan İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği İş Performansını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 66

Tablo 23: Katılımcıların Cinsiyetleri İtibariyle t Testi Sonuçları 66

Tablo 24: Katılımcıların Medeni Durumları İtibariyle t Testi Sonuçları 67

Tablo 25: Katılımcıların Çalışma Şekilleri İtibariyle t Testi Sonuçları 68

Tablo 26: Katılımcıların Yaşları İtibariyle Anova Testi Sonuçları 69

Tablo 27: Katılımcıların Eğitim Durumları İtibariyle Anova Testi Sonuçları 70

Tablo 28: Katılımcıların Vardiya Şekilleri İtibariyle Anova Testi Sonuçları 71

Tablo 29: Katılımcıların Çalışma Süresi İtibariyle Anova Testi Sonuçları 72

Tablo 30: Katılımcıların Aylık Gelir İtibariyle Anova Testi Sonuçları 73

Tablo 31: Hipotezlerin Kabul / Red Tablosu 74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Araştırmanın Modeli 48

EK LİSTESİ

EK-1: Anket Formu ek s.1

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde, rekabetin artmasıyla, teknolojik ilerlemelerin piyasaya etkileriyle, birtakım değişikliklerin göz önünde bulundurulmasıyla 20. yy.'ın başlarından bu yana performans değerleme konusu oldukça önem kazanan bir kavram olmuştur.

Örgütler insan kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak, rakip işletmelere karşı rekabet avantajı ve karlılık düzeylerinde artış elde etmişlerdir. Verimlilik, örgütlerde 20.yy.'ın başlarında oldukça önem kazanmaya başlamıştır.

Örgütler daha verimli çalışma ortamı oluşturabilmek için insan kaynağı çalışma kapasitelerini artırmaya başlamışlardır. Teknolojideki gelişmeler, insan kaynağı işletmenin hedeflerine ulaşması için en önemli araç olmuştur. Yani gelişen teknoloji beraberinde nitelikli çalışan ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu gelişimler örgütlerin çalışanları motive etme ve çalışanlarının iç dünyasına inme ihtiyacını ortaya çıkarmış olup, bu durum ise beraberinde performans değerlemeyi günün şartlarına hitap eden en önemli araç haline getirmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde önemli sorunlardan biri, insan kaynağının adil, objektif ve doğru bir biçimde değerlendirilmemesi ve çalışanların doğru eğitilmemesi, çalışanların verimliliğinin artırılması konusunda doğru bilgilerin tespit edilmemesidir. Bu tür sorunları önlemeyi ve minimize etmeyi hedefleyen araç, performans değerlemesiyle çalışanların performanslarının belirlenmesidir. Performans değerlemesi sayesinde çalışanların eksik yönlerinin belirlenmesi ve işletmeye katkı sağlayıp sağlamayacağının tespiti mümkün olabilmektedir.

Bu sebeplerden dolayı çalışmanın ana konusunu, işletmelerin etkinlik ve verimliliklerini arttırılmasında ve aynı zamanda belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmasında önemli bir role sahip olduğu düşünülen performans değerleme oluşturmaktadır. Bu çalışma üç temel bölünden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; insan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi, insan kaynakları yönetimin tarihsel gelişimi, insan kaynakları yönetiminin ilkeleri, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları araştırılmıştır.

İkinci bölümde; performans kavramı, performans değerlemesi, performans değerlemenin tanımı, önemi ve amaçları, performans değerleme süreci ve performans değerleme yöntemleri ele alınmıştır.

Tezin son bölümünde ise birinci ve ikinci bölümde açıklanmış olan teorik bilgilerin uygulamaya nasıl dönüştürüldüğünü göstermek amacıyla Şanlıurfa'da bir çağrı merkezinde uygulanan araştırma yer almaktadır. Araştırmada genel olarak çalışanların performanslarını ölçmeye, araştırmanın metodolojisine, bulgularına ve son olarakta temel bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi, insan nesnesine odaklanıp, çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini yönetimsel bir bağlam içerisinde konu edinen, kurumsal kültüre uygun çalışan politikalarını geliştirmesiyle yönetimde temel görevini üstlenmektedir. Bu durumda insan kaynakları yönetimi var edilmiş alışkanlıkların ötesinde ve yeni var olan ilkelerden daha çok, kurumdaki tüm çalışanların birbiri ile uyumlarının nasıl sağlandığını anlamaya ve bu uyum aracılığıyla ilişkilerinin nasıl devam ettirilmesi gerektiğini gösteren, işgörenlerin yönetim şeklini kapsayan stratejik bir ilkedir (Fındıkçı, 1989, s.14).

İnsan kaynakları yönetimi, kurumların genel yönetim anlayışındaki dönüşüm ile değişimin ifadesi şeklinde de tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimiyle kurumların daha çok gelişen teknoloji ile insana yatırım yapılacak şekilde işleyişin incelenmesini hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, fonksiyonlarının istenilen düzeyde gelişim sağlamadığına dair eleştirilere maruz kalmasına rağmen kurumların önemli bir kolu olan personel ve yönetim arasındaki iletişim ile etkileşim odağının daha etkili olarak gerçekleştirilmesi bakımından oldukça önemlidir (Güler, 2006, s.17-18).

İnsan kaynakları yönetimi, kurumların yalnızca işletme fonksiyonunu gerçekleştiren bir uygulama olmanın ilerisine geçmek değildir. Bu yönetimde, personellerin işe alımından, kurum içerisinde bulundukları zaman zarfında bütün işleyişin nitelikli ve ayrıntılı biçimde incelenmesini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimiyle beraber işletmeler, personellerinin yalnızca iş gücünden faydalanan değil, onların sosyal anlamdaki durumlarını da önemsemeye başlamışlardır (Calp, 2016, s. 540).

İnsan kaynakları yönetimi, kurumlarca politika oluşturan birim ve yönetim sistemleri olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda var olan sistem, personellerin istihdamı ile başlayıp süreç ve ilerisi için kurumların lehine uygun olabilecek uygulamaların ortaya konması ve bu doğrultuda geliştirilmesi için tüm sorumlulukları

sahiplenmektedir. Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetimi, kurumların bu konudaki kabul görülen düzen ve stratejilerinin faaliyete geçirilmesi anlamında kapsamlı ölçekli yetkiye sahip olma ve karar alma hakkına sahip uygulamalardan oluşan sistem olarak görülebilir (Yarımkaya, 2011, s. 8).

İnsanlar, insan kaynaklarında işletmelerin var olması ve devamlılığını sağması için önemli bir kaynak teşkil etmektedir. İnsan kaynakları işletmelerde insanların yararlanabileceği politikaların ve uygulamaların bütününü oluşturur (Karakütük, 1997, s.117).

Günümüzde işletmeler birbiriyle rekabet halinde yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Pandeminin ortaya çıkışı ve küreselleşme sebebiyle birlikte kurumların elinde olan insan kaynağının bilgi, beceri ve performanslarından etkin bir biçimde faydalandıkları zaman rakiplerine karşı üstünlük elde edecektir. İnsan kaynakları yönetimi kurumlara bunu sağlayan en önemli işletme unsurudur.

İnsan kaynaklarının yönetiminin önemi akademik olaraktan örgütler arasında da ve uygulamalarda da gün geçtikçe artış göstermektedir. İşletmelerin ulaşmak istediği amaç yolunda insan faktörünün ihtiyacının belirlenip sağlanması ve bu faktörün işletmelere faydasının iyi bir şekilde sonuçlandırılması ve gereli koşulların sağlanmasıdır (Öge, 2016, s.1).

İşletme kurum veya kuruluşlarda ürün, hizmet veya mal üretiminde çalıştırılan personellerin performanslarını diğer takım arkadaşlarının performanslarıyla birleştirerek daha verimli bir şekilde iş işleyişini oluşturarak maksimum seviyeye ulaşmaları için verilmesi gereken kararların, ilkelerin, politikaların, süreçlerin yönetim ve önlemlerin tamamı insan kaynaklarının işleyiş kuramına dahil edilmektedir (Aşkun, 1982, s.1).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, bireysel veya kurumsal işletmelerdeki çalışanların performansını istenilen hedefler doğrultusunda en üst seviyeye çıkarmaktır. İnsan kaynağının verimli ve dinamik şekilde doğru kullanılması halinde işletmeler, hedeflenen kar seviyesini maksimum düzeye taşıyabilir ve işletmeler içerisinde varlığını daha rahat bir şekilde devam ettirebilir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

19. yüzyılın ilk başlarında artık insanlar kendi imkanlarıyla üretimin yerine daha çok fabrika ve birçok çalışma olanağının olduğu işletmelerde çalışmayı daha uygun görmüşlerdir. Bu sebepten dolayı makineleşme sistemlerinde artış görülmeye başlanmıştır. Böylelikle üretim yaparak her alanda sorumlu olan üretici olmak yerine sadece işin belli bir kısmına sorumluluk alınmaya başlanmıştır (Bingöl, 1997 s.6).

Çalışma alanlarında bölümler basitleştirilerek alt dallara ayrılmıştır. Sürecin her aşamasında farklı çalışanlar yer almaya başlanmıştır. Kişinin bilgi ve becerilerine göre çalışma alanları sağlanmıştır. Örneğin bir mobilya fabrikasında montaj kısmıyla uğraşanlar, boyama kısmıyla ilgilenenler, cilalama yapanlar ve taşıma işlemiyle ilgili çalışanlar diye ayrımlar yapılmıştır (Bingöl, 1997, s.6).

19. yüzyılın sonarına doğru büyük ve karmaşık endüstriler gelişmiş kontrolcü ve organizasyonel metotları tercih edip sonrasında da modern yönetim modellerine göre şekillenmeye başlamıştır. İnsanlar büyük paralar kazanmayı tercih etmek yerine var olan firmalarda taşeron işçisi olarak çalışıp hizmet etmeye başlamışlar. Durum böyle olunca firma sahipleri çalışanları kontrol altında tutup iş işleyişinin düzenini sağlamak amacıyla yeni yöntemlere başvurma gereksinimi duymuştur. Çünkü bu durum iş gören ve iş veren arasında bazı potansiyel çatışmalara sebebiyet vermişti çalışılmıştır (Dinçer ve Fidan, 2000, s. 261).

Bilimsel yönetim anlayışı ile çalışma olanaklarının arttırılması, dinamikleştirilmesi, canlanması ve sanayide endüstrileşme psikolojisi, insan kaynakları yönetimine ihtiyacın var olduğunu göstermesinde büyük etken olmuştur. Bilimsel yönetim anlayışıyla işletmelerde üretimi daha fazla gerçekçi hale getirmek amacıyla eksik olan verimliliğin arttırılmasına çalışılmıştır (Dinçer ve Fidan, 2000, s. 261).

Endüstriyel devrimin sosyo-ekonomik ve kültürel bakımdan toplumların değişim ve gelişim göstermesiyle insan kaynakları yönetiminin var olmasına ve kendi alanında ilerlemesine neden olmuştur. Bununla birlikte bilimsel yönetim yaklaşımı, endüstriyel psikolojideki ilerlemeler, insan ilişkileri yaklaşımı, davranış bilimlerindeki ilerlemeler de insan kaynakları yönetiminin ilerlemesine katkı sağlamıştır (Bingöl, 1997, s.9).

İnsan kaynakları yönetiminin tamamen öneminin artması 1980'li yıllar ve sonrasına dayanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere birçok alanda gelişmiş olan batı ülkelerinin ekonomik yapısının sekmeye uğraması, uluslararası rekabetin çoğalması, endüstriyel verimlilikte düşüşlerin yaşanması, bu dönemde sendikaların 1980 öncesi tartışmacı politikaları yerine yöneticilerle uzmanlaşma sürecini benimsemesi, işveren ve iş gören arasında barışma sağlanmasına neden olmuştur. Bu barış sonucunda ise insan kaynakları daha verimli bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Japonya'nın rekabet konusunda lider konuma geçmesiyle insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesinde paha biçilemez katkıları olmuştur (Büyükulu, 1998, s.86).

İnsan kaynakları yönetiminde 1990'lı yıllara gelinmesiyle birlikte ortaya çıkan ve yaygınlaşan, elektronik işe alım yöntemi ile teknolojiyi amaçlarına göre doğru kullanabilen, örgüt ve çalışan adaylar için etkili uygulama olmuştur. İnternet siteleri sayesinde, her iş için, işe uygun adaylar bulunabilmektedir (Dülek, 2018, s.24).

Elektronik işe alım; adayların ortak bir noktada toplanmasını kolaylaştırması, işe alma ve ilan verme gibi durumlar açısından düşük maliyetli olması, klasik işe alım sürecine oranla süreci hızlı hale getirmesinde dolayı etkili ve kişiler tarafından tercih edilen bir durum olmuştur (Dülek, 2018, s.24). Çalışmaya başlamaya uygun görünen ve çalışanların eğitimi ise elektronik ortamlarda, klasik sınıf ortamında öğrenmeye farklı boyutlar kazandırarak, internet, bant yayını, e-posta ve kompakt disk ile verilen eğitimlerle kolay şekilde gerçekleşebilmektedir (Allahverdi, 2006, s.34).

İnsan kaynakları yönetiminde elektronik gelişmelerin sağlanmasıyla ücretlendirme sisteminde olumlu yönde etkilenmiştir. İşletmede geçirilen süre, çalışma serüveninde süreklilik, performansı değerlendirme gibi etkenlerin, elektronik sistem sayesinde gerçekleştirilmesi, ilgili etkenlerin takibini de kolay hale getirmiştir. Bu durumda işgörenlerin performanslarına göre, ücretlendirilmesi ve mükafatlandırılması teknolojik olarak takibe alınmasıyla birebir alakalıdır. İlgili sistemde bürokrasi ve ofis işlemlerinin azalması da sistemin diğer olumlu yanlarına zemin hazırlamaktadır (Alcan, 2019, s.47-48).

Günümüzde COVİD-19 salgını birçok işletme, firma ve sektörleri insan kaynakları alanında da pek çok zorlukla karşı karşıya bırakmıştır. Tüm çalışan bireyler bu zorlukları farklı şekillerde deneyimlemişlerdir. Salgın sürecinin sonucunda, ülkelerin çoğunluğu önlem açısından evden çıkmayı ve sosyalleşmeyi engellemek amaçlı 'evde kal' sloganları oluşturmuş ve sonrasında bu sloganlar bazı ülkelerde yasaklara dönüşmüştür. Çünkü bu yasaklar iş hayatında önemli etkilere sebep olmuştur. İşsizlik oranında artışlar olmuş, evde çalışanların sayısı artmış, bazı çalışanlar kısa süreli çalışmaya geçmiş veya devlet tarafından izinlere ayrılmıştır. Normal iş çalışma hayatıyla kıyaslandığında evden çalışma süreleri ve gelir açısından önemli eşitsizlikler ortaya çıktığı da görülmüştür (Butterick ve Charlwood, 2020, s.4).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İlkeler, işletmelerde belli bir zaman içerisinde deneyimlenmiş olumlu veya olumsuz olaylar sonucunda iş hayatındaki akışı iyileştirmek veya var olan akışı yenilemek için bir takım uygulanan kurallar bütünüdür (Sabuncuoğlu, 2000, s.16).

İşletmelerde ilkeler insanlarla ilgili faaliyetlerde istikrar ve beraberlik içerisinde yürütülmesine olanak verir. Bazı ilkeler işletme içinde sınırlı olduklarından dolayı işletmenin zararına olabilir. Bu sebepten dolayı ilkeler işletmeleri her zaman doğru yola götürmeyebilir. Fakat ilkesiz yönetilen bir işletmeye kıyasla ilkelere bağlı olan bir işletmenin yönetimi her zaman daha avantajlıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.16).

Zaman olgusu dikkate alınarak ve örgütten örgüte değişiklik gösteren birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şunlardır:

1.3.1. Yeterlilik (Likayat) İlkesi

Yeterlilik; yeterli, elverişli, uygun olma yani etili ve verimli şekilde çalışan sisteminin oluşturulmasına imkân sunan uygulamalarla belli kuralların tamamını oluşturmaktır. Başka bir deyişle kişinin kendisine verilen görevi yerine getirecek sahip olması ve ehliyeti bulundurmasıdır. Uygun pozisyonlara doğru personellerin getirilmesidir. Buna yönelik, gerekli pozisyonlar için herkesin başvurabileceği sınavlar ve mülakatlar yapılmalı ve ilgi duyan herkesin katılımına olanak verilmelidir. Bu pozisyonlar için kişilerin özelliklerine ve becerilerine bakılmalıdır ve bu bilgi ve becerileri ölçülebilir ölçütte olmalıdır.

Yeterlilik ilkesi, iş görenlere verilen iş ve görevlerin istenilen biçimde doğru ve başarılı bir şekilde verilmesi olarak tanımlanır. İşgörenin verilen yükümlülükleri başarılı bir şekilde yerine getirmesi durumunda ücret, pirim, ikramiye veya ödül gibi birtakım haklar kazanır (Bingöl, 2003, s.10).

Uzun deneyimler sonucu geliştirilen ve yeterlilik sistemini ilerleten bazı hususlar yer almaktadır. Hususları bu şekilde sıralayabiliriz (Tutum, 1979, s. 19-20):

Kamuda görev alan çalışanların toplumun tüm kesimini temsil edecek şekilde uygun kaynaklardan ve nitelikli adaylar arasından seçilmesi gerekmektedir. Gerek adayların seçiminde gerekse hizmet içindeki ilerleme ve yükselmelerde tek kriter, ilgilerin yetenek bilgi ve becerileri olmalıdır. Hizmete girişlerde çalışanlara fırsat eşitliği verilmesine olanak sağlayacak anlaşılır ve dürüstçe düzenlenmiş bir yarışma alanı sağlanmalıdır.

- Kamu görevlileri, personel yönetimi açısından; siyaset, dil, din, ırk, cinsiyet, yaş ve fiziksel özelliklerine bakılmaksızın adil işleme tabi tutulmalıdır.
- Kamu kesimi dışında ödenmekte olan ücretler göz önünde tutularak, nitelikli personel hizmete çekilebilmeli ve mevcut personel hizmette alıkonmalıdır.
- Bütün kamu çalışanları, kamuya fayda sağlayacak düzeyde çalışmalıdır.
- Kamu görevlilerinin sergilediği insan gücü, kamunun yararına uygun olacak şekilde kullanılmalıdır.
- Kamu görevlileri kendilerine yüklenen iş yükünü istenilen düzeyde gerçekleştirebilmeli ve gerçekleştiremediği taktirde düzeltilmesine önem verilmelidir.
- Etkin bir öğrenim ve eğitim düzeyi sağlanarak, örgütsel ve bireysel başarı arttırılmaya çalışılmalıdır.
- Kamu görevlileri kurala uymayan kararlara, protesto, adam kaytarma veya parti amaçlı baskı olayına karşı gelmeli, buna karşı yasal sonuçlarını etkilemek amacıyla kullanılmasına engel olmalıdır.

Yeterlilik ilkesi birtakım varsayımlara dayanmaktadır. Bunlardan birincisi kamuda çalışanların önemiyle alakalıdır. Buna göre, kamu çalışanları israftan

olabildiğince uzak, etkin ve verimli şekilde yerine getirilmesi zorunlu olan iştir. Kamuda ulaşılmak istenen verimlilik seviyesi kamu çalışanlarının bilgi ve becerisine bağlıdır. Yani kamu çalışanlarının kalitesinden ödün verilmesi devletin niteliğinden ödün verilmesi demektir. Bunun bedeli ise yine toplumun kendisi tarafından ödenir. Bu nedenledir ki; kamu kesiminde yeterlilik ilkesi, vazgeçilmez bir koşuldur (Tulum, 1979, s.21).

İkinci varsayım ise kamu çalışanlarının işlevlerini yeterine getirişiyle alakalıdır. Buna göre, kamu çalışanları prensip olarak siyasal işlerle uğraşmamalı ve değer yargılarında bulunmamalıdırlar. Temel görevleri, siyasal anlamda beliren devlet iradesini ve politikasını uygulamakla kısıtlıdır. Hizmete girişte kamu görevlerinde yalnızca bilgi ve beceri gibi nitelikleri değil, politik sorunlara karşı tutumları aranırsa, bu durum yönetimde partizanlığa sebebiyet verir ve yeterlilik ilkesini zedeler (Tutum, 1979, s.21).

Üçüncü varsayımda yeterliliğin gerçekleşme koşullarıyla ilgilidir. Bu varsayıma göre yeterlilik, kişisel yeteneklerin ve niteliklerin kıyaslanmasıyla ile yarışma olgusuna dayanmaktadır. Diyebiliriz ki, işe alınma tüm adaylara açık olmalı ve bu anlamda adaylar arasında bir ayrım yapılmamalıdır (Tutum, 1979, s. 21-22).

1.3.2. Kariyer İlkesi

Kariyer, bireylerin kendilerine yakın hissettikleri mesleği tercih edip o yolda ilerlemesi, zamanla kıdem yükseltmesi ve hiyerarşi olarak üst basamaklara çıkması ve bununla beraber birtakım sorumlulukları daha fazla üstlenip neticesinde de daha fazla güç, saygınlık ve prestij saygınlık ve kazanç sağlamasıdır. Kariyer belli bir yaşta başlayıp ve kişinin çalışmasına bağlı olup uzun yıllar devam ettiğinden dolayı kariyere iş hayatı alanında yaşam uğraşı da diyebiliriz (Canman, 2000, s.20). bu neticede kişiye ödenecek ücrette işte aldığı sorumluluğa ve işin zorluk durumuna göre belirlenir (Yüksel, 2007, s.21).

Kariyer ilkesi, kişinin çalışmak istediği işe uyum sağlayabilmesidir. İş pozisyonlarında işe yönelik en verimli çalışabileceği alana yönlendirilmesidir. İş için gerekli olan bilgi ve beceri için kişinin önceden hazır olmasını hedeflemektedir. Hazır bulunan kişi böylelikle gerek duyulduğu takdirde işe her zaman ve her kıdemden giriş sağlar.

Kariyer sisteminin özelliklerini bu şekilde belirtebiliriz (Tortop, 1994, s.93):

- Çalışanın çalıştığı alanda uzmanlaşmasını öngörülür.
- Temel ilke, belli bir iş dalında çalışanın ilerlemesi ve başarı elde etmesidir.
- Kariyer sisteminin esasında hizmet topluluğu yer almaktadır.
- Kariyer sisteminde çalışanın durumu statülerde, yasalarla belirtilmiştir.
- Çalışanın uzmanlaşmasını sağlamak için iş öncesi ve iş içi eğitime ağırlık verilir.
- Çalışanın kıdemine ve çalışma yılına önem verilir.
- Kariyer sisteminde gelişme elde etmek için yeterlilik ilkesinin benimsenmesi gerekmektedir.
- İlerlemeye ve yükselmeye teşvik edilecek ücret sistemi uygulanmalıdır.

Kariyer sistemleri örgütte yönetimin bakış açısına göre değişik biçimlerde sınıflandırılabilir, örneğin, kapsamlarına istinaden dar veya geniş, işe giriş için istenilen şartlara göre kapalı veya açık, göreve ya da çalışından istenilen işin ağırlık derecesine göre sınıflandırılmalıdır (Tutum,1974, s. 23-24).

1.3.3. Eşitlik İlkesi

Eşitlik dünya çapında önem görülmesi gereken anayasal bir haktır. İnsan kaynaklarında da en önemli ilkelerden bir tanesidir. Demokratik düşüncenin varlığı ve insan haklarının korunması için tüm işletmelerde uygulanması gereken bir ilkedir. İşletmelerde cinsiyet, ırk, dil, din, düşünce ve inanç ayrımı yapılmadan iş görenler hakkında işe başlayıp ve işten ayrılmasına dek bu ilke göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmelerde çalışanlara verilen işte çalışma güzlerine, verilen işi yapabilme becerilerine, yeteneklerine, kriterlerine ve kişilik özelliklerine istinaden değerlendirme yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.20).

Eşitliğin göz ardı edildiği durumlarda işletme içerisinde anlaşamama ve kişiler arasında çatışmalar yaşanır ve bu çatışmalar neticesinde kişilerin kendilerini geliştirme fırsatı olanağı ellerinden alınmış olur.

Eşitlik, iki temel esasa dayanmaktadır. Birincisi, insanları işletmenin maddi kazancı olarak ele alıp işleyen görüştür. Bu görüşe göre, iş becerisi ve yeteneği olan herkese eşit fırsatlar sunulmalıdır. Aksi durumda, becerikli ve yetenekli çalışanların gelişme fırsatları engellenmiş olacaktır, buda insan kaynağını araç olarak gören

görüşle doğru orantılı olacaktır (Yüksel, 1998, s. 24). İkincisi ise sosyal adalet görüşüdür. Sosyal adalet görüşünde, insanlar arasında anlayış ve hoşgörüyle geliştirilen sosyal farklılıkları ortadan kaldıran ahlaki yaklaşım fırsat eşitliğini yaratır. Bunu sağlamak insan kaynakları yönetiminin bir görevidir.

İşletmelerde eşitlik üç düzeyde sağlanabilir. Bunlar; fırsat eşitliği, yükselme eşitliği ve paylaşma eşitliği olarak belirtilebilir (Yüksel, 1998, s. 24-25).

Fırsat eşitliği; tüm çalışanlara aynı fırsatların verilmesidir. Fakat, kanunlarda bile herkesin eşit kabul edildiğinin savunulmasına rağmen bazı demokratik ülkelerde bile herkese eşit davranılmamaktadır. Zaman zaman insanların önüne cinsiyet ayrımı, dil, din, ırk gibi biçimsel olmayan engeller çıkmaktadır.

Yükselme eşitliği; Bazı işletmelerde kimi çalışanlara al düzeyde verilerek, üst düzey konuma geçmelerine engel olunmaktadır. Bunun en iyi örneği aile şirketlerinde aile fertlerinden olmayan çalışanlar, işlerinde ne kadar üstün performans sağlamış olsalar da aile fertlerinden olan çalışanların önüne geçmesi baya zordur. Oysaki herkes bilgi ve beceri oranında kariyer şansı ve fırsatına sahip olmalıdır.

Paylaşma eşitliği; eşitliğin sağlanması konusunda örgütün, yasal hükümlerinin yürürlüğe geçmesini basitleştirecek politikaları takip etmesidir. Bazı banka kurumlarının çalışanlarını seçmeden önce çalışanlarını birtakım kurslara tabi tutması, çalışanları belli bir yetkinlikten sonra yarıştırmaları, banka kurumlarının öğretme geliştirme fırsatlarının paylaşımına örnektir.

1.3.4. Güvence İlkesi

Çalışanlar çalıştıkları kurumlara güvenmek ister. Çalışanların çalıştığı işlerini kaybetme korkusuyla yaşarlarsa o işte pek verimli olamazlar. Bundan dolayı işletmeler, çalışanlarına mümkün oldukça kuşkusuz ve stresten olabildiğince uzak, güvenli ve kendilerini huzurlu hissedebilecekleri çalışma olanağı sağlamalı, çalışanlarının geleceğini sosyal ve ekonomik bakımdan güvenli görmelerini sağlamalıdır (Tutum, 1979, s.37; Yüksel, 1998, s.26).

Güvence ilkesi birçok bakımdan kariyer ilkesiyle benzerlik göstermektedir. Çünkü çalışanların çalıştığı alanda kariyere sahip olabilmesi için çalıştığı alanda uzun süre kalması gerekmektedir. Güvence ilkesinde iki tür güvenceden bahsedebiliriz. Birincisi çalışanlara sunulacak iş güvencesi, bir diğeri ise mevki güvencesidir. İş

güvencesiyle çalışanların haklı sebepler gösterilmeden işten çıkarılmaması, mevki güvencesiyle de yükselişe geçtiği mevkide ki mevcut konumunu korumasıdır (Tutum, 1979, s.37; Yüksel, 1998, s.26).

Çalışanlar işe başlarken öncelikle makam ve iş güvencesini düşünürler. Çalışanların gerekli sebepler olmadan işten çıkartılmamaları ve işten ayrılma zorunda bırakılmamaları için iş güvenceleri bulundurulmalıdır. Çalışanlar çalışma hayatları boyunca yaptıkları işler karşılığında hizmet güvencesi isterler ve yüz kızartıcı suçlar işlemedikleri süre zarfında işten çıkarılmayacaklarının garantisini almak isterler (Yüksel, 2007, s.24).

Güvence ilkesiyle çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmakla beraber işletmenin kapalı bir durum haline gelmemesi, yönetimsel etkinliğin azaltılmasıyla üstesinden gelinemez durum yaratması, dezavantajları da beraberinde getirmektedir. İşletmeye fayda sağlamayan çalışanların ayırt edilmesini sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesiyle bu sistem insan kaynaklarından daha iyi yararlanmayı sağlamaktadır (Yüksel, 1998, s. 26).

1.3.5. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi politikalarının hazırlanıp uygulamaya geçirilmesinde tüm personellerin katkılarının ve tüm personel desteğinin sağlanması açıklık ilkesiyle gerçekleştirilebilir. İnsan kaynakları yönetiminde başarılar elde etmek için bu ilke bu aşamada çok önemli bir etkiye sahiptir. Bir işletmenin, kullandığı ve benimsediği politikalar işe yeni başlayacak olan personellerden tutun üst kademedeki çalışanlara dek herkes tarafından bilinmesi gerekmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000, s. 28).

Açıklık ilkesinin özünde işletme içindeki çalışanlara açık, net, yalın, sade ve anlayabilecekleri bir dilde üzerinde durdukları politikalar hakkında bilgi vermek vardır. Bu bilgiler; gazete, dergi, afiş, el broşürü veya el kitapçıkları aracılığıyla verilebilir.

1.3.6. Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesinde, yetkin kişiler ve yöneticiler, çalışanların terfi ve atamalarında objektif ve tarafsız olmak durumundadır. Bu ilke, çalışana işe alındığı andan itibaren ve sonraki süreçte işletme içerisinde yansız ve tarafsız olunması anlamına gelir. Daha çok siyasi amaçlardan uzak kalmayı ve verilen işleri yerine

getirilirken etik ilkeye uygun şekilde gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır (Yüksel, 2007, 25).

Yansızlık ilkesinde amaç personellerin siyasal sebepli atanmalarını önlemektir. Özellikle kamu atamalarında personellerin herhangi bir partiye üye olması sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden kamu atamalarında personellerin herhangi bir partiye üye olmaması, seçim kampanyasında yer almaması, siyasi anlamda gazete çıkarmaması gerekmektedir. Bu uygulamaların amacı, kamuda görev alacak personellerin yansızlığını sağlamaktır (Tutum,1976, s.3; Yüksel, 1998, s.26).

Diğer taraftan da yansızlık, yönetimin astlara karşı tutumu olarak da ele alınmalıdır. Yani işletmeler her ne olursa olsun, personellerine vatandaşlıklarından ve sahip oldukları siyasi düşüncelerinden dolayı baskı uygulayıp ayrımcılık yapmamalıdır (Yüksel, 1998, s.27).

Bununla birlikte belirli iş için yeterli ve uygun olduğu düşünülen kimse var iken, parti kendi menfaat ve çıkarları doğrultusunda kendileri için yararlı olacağını düşündüğü başka kişiyi kayırarak yapılan siyasi amaçlı atamalar söz konusudur. Hizmete girişte yeterlik yerine siyasal partiye yatkınlık ölçütünün ön planda tutulması kayırma sistemini ortaya çıkarır ve bugün bu tür kayırmalar açık değil gizli bir şekilde yapılmalıdır (Tutum,1976, s.41).

Diğer taraftan, belirli bazı mevkilere yapılan atamalarda siyasi faktörüne ve parti tercihinin yer verilmeyen siyasal atamaları söz konusudur. Böyle olmasının amacı particilik olmayan yetenekli kişilerin uzmanlık bilgilerinden yararlanma isteğidir. Buna karşılık bu tür uygulamalar da yansızlık ilkesini zedelediği düşünülür. Bu bakımdan siyasal amaçlı atamalar yönetimde dalgalanma ve kararsızlıklara neden olabileceğinden bazı sakıncalar ortaya çıkmaktadır (Tutum,1979, s.42-43).

Yansızlığın engellenmesi için, çalışanların herhangi bir patiye üye olunması, seçim propagandalarında bulunması ve siyasi bilgiler sızdırmaması için birtakım yasaklar getirilmiştir. Amaç ise yanlılık olgusunu ortadan kaldırıp etik ilkeler doğrultusunda çalışmalarını gerçekleştirmektir. Yansızlık, üst kademedekilerin daha alt kademede olan çalışanlara karşı sergiledikleri tutum şeklinde de görülebilmektedir (Erdoğdu, 2013, s.27).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Kurumların verimliliğini arttırması, gelişimini sağlaması için birkaç faktör vardır. Bu faktörler; teknoloji, rekabet üstünlüğü sağlayan ürünler, markanın piyasada ve tüketiciler arasındaki yeri gibidir. Fakat kurumlar için en önemli fonksiyon insan faktördür. İnsan faktörü diğer faktörleri biçimlendiren, şekillendiren, etkileyen ve değiştirme özelliği sebebiyle kurumların bu faktörde tedbirli davranmasını ve dikkatli olmasını sağlamaktadır (Bingöl, 2016, s.27).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, kurumların verimliliği açısından işe uygun çalışanların kuruma kazandırılması ve işletmenin sürekliliği açısından ortaya konun faaliyetlerin tamamını ele almaktadır. Kurumların belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşması için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hedefe uygun planlaması, uygulamaya koyması ve elde edilen verilerin iyice araştırılmasıyla mümkün olur (Bingöl, 2016, s.27).

İnsan kaynakları yönetiminin gidişat yolunu belirleyen ve işletmelere fayda sağlayan fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlara, işletmelerin tamamı uyacak diye bir kural yoktur. Ancak, işletmeler fonksiyonlar dahilinde yol alır ve bu yönde hareket ederse kendi yararına olacaktır. İşletmeler, fonksiyonları doğru kullandığı zaman hem çalışanların tatmini sağlanacaktır hem de işletmelerin hedefinde olan kazanımları üst seviyeye taşıyacaktır.

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının en önemli basamağı insan kaynakları planlamasıdır. İşletmelerin hedeflerini ve planlarını gerçekleştirmesi açısından uzun vadeli gerekli olan insan kaynağını bulmasına, kısa vadeli personel tedarikine ve işe uygun personellerin gerekli duyulduğunda hazır bir vaziyette bulundurulmasına yardımcı olur (Mucuk, 2016, s. 319).

İnsan kaynakları planlaması işletmede personel ihtiyaçlarının ne kadar olduğunu, hangi niteliğe sahip insan gücüne gereksinimin olduğunu ve nerede ne zaman olacağını belirlemeyi hedefler (Mucuk, 2016, s. 319).

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi için insan faktörünü en verimli bir biçimde nasıl kullanabilirim sorusuna istinaden verilen cevap doğrultusunda planlama yapmaya ciddi anlamda gereksinim duymaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için

en önemi husus gerekli olan insan personelinin tespiti ve ihtiyaç duyulan personelden ne şekilde yararlanılacağıdır (Mucuk, 2016, s. 319).

İşletmelerin kendi şartlarına uygun insan kaynakları planlaması yapması gereklidir. Bu planlamalar işletmelerin büyüklüğüne veya küçüklüğüne göre değişimler gösterebilir. Personellerin fonksiyonlarını üstlenen yöneticiler veya yetkililer işletmede çalışacak olan personellerin nereden, nasıl ve hangi zaman diliminde tedarik edilmesi gerektiğini önceden tespit etmiş olması gerekmektedir (Eren, 2016, s. 395).

İnsan kaynakları yönetiminde planlamaya işletmelerin büyümesinde veya gelişmesine göre personel eksikliğinde, boş olan kontenjanları doldurmada, işten ayrılmak isteyen personellerin yerlerini doldurmada planlamaya gidilmelidir (Eren, 2016, s. 395).

İnsan kaynakları planlaması, dinamik ve sürekliliği olan bir süreçtir. Yönetimin verdiği stratejik kararlardan ve çevresel belirsizliklerden genellikle etkilenir. Bu etkiye sebep iç ve dış faktörlerdir. İç faktörler; bütçeler, örgüt stratejileri, bütçeler ve kuruluşun faaliyet biçimi gibi faktörlerdir. Dış faktörler ise; yasalar, rekabete bağlı değişimler, ekonomik durum ve demografik faktörlerdir (Fındıkçı, 2003, s. 128).

Planlama süreci 7 evreden oluşmaktadır. Kurumun sahip olduğu iş gücünü değerlendirdikten sonra planlama aşamasına geçmeden önce işletmesinin mali imkanlarını göz önünde bulundurması gerekir yoksa insan kaynakları planlaması işletmedeki bütçe imkanlarıyla sınırlı kalacaktır (Bingöl, 2006, s. 141).

1.4.2. İş Analizler ve İş Tanımları

İş analizi, yapılmış olan işin incelenmesi anlamı taşımaktadır. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin birincil çalışması iş analizi yapmak olacaktır (Danışman, 2008, s. 12). İhtiyaç duyulan iş gücünü tespit etmede ve iş ile çalışan niteliklerinin birleştirilmesinde bir görev üstlenen iş analizi, yerine getirilen işlerin yazıya dökülmesi ve özelliklerinin belirlenmesi diye tanımlanabilir.

İş analizi, işletmelerin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesi, varlığının sürekliliği için insan kaynakları yönetiminin merkezi konumundadır. İşletmeler insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını gerçekleştirmesi için yapılan işler hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olmalıdırlar. Bu bilgilerde iş analizi yoluyla gerçekleşir.

İşletmelerde var olan yönetim şekilleri, dönemin gerektirdiği insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerinin etkin bir biçimde uygulamaya konması, tutarlı ve doğru verilerin uygulanmasını gerektirmektedir (Bingöl, 2016, s. 76).

İş analizinin en temel amacı, insan kaynakları planlaması yapılırken yardımcı olmak, gereksinim halinde olan işgücünü ve istenilen işgücü niteliklerini belirlemektir. Bir diğer görevi ise iş ve pozisyon ile ilgili bilgileri yalın, net ve açık bir biçimde yapılmasını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 61).

İş analizi, işletmelerde çalışanların kişiliklerine göre değerlendirilmesinden ziyade işlerin özelliklerine göre çalışanların değerlendirilmesi sağlamaktadır.

İşletmede insan kaynakları yönetiminin ne denli doğru ve davranışsal hususlara ağırlık verildiğini iş analizinin uygulanan düzeyi ile ortaya çıkarmaktadır (Danışman, 2008, s. 13-14).

İş tanımı, iş analizinin devamı niteliğindedir. Bir işletmede iş analizinden sonraki aşamada iş tanımından söz edilmektedir. İş analizi yapıldıktan sonra elde olan verilerin sıralanmasının yapılması gerektiğinden dolayı elde edilen verilerin sistemli bir hale getirilip, üstlenilen sorumlulukların ve yerine getirilen görevlerin çalışma şartları yazılı hale getirilir (Yüksel, 1998, s. 8)

1.4.3. İşgören Bulma ve Seçimi

İşgören bulma ve seçme, işletmede yeni oluşan görevler için veya boşalan personel eksikliğinin giderilmesi için aranan kriterlere uygun işgören adayların belirlenmesi ve bu adaylar arasında kriterlere en uygun kişi veya kişilerin seçilme sürecini ifade eder. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için işe alacakları çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri oldukça önemli bir husustur. Çünkü işletmeyi başarıya veya başarısızlığa götürecek olan insan faktörüdür. Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminde işgören seçme ve bulma oldukça güç bir durumdur. Burada önemli olan doğru işe doğru insanı getirmektir. Doğru işe doğru insanlar getirilmediği taktirde işgörenler arasında uyum sağlanamaz; verimsizlikler, çatışma, işten ayrılmalar ve işgören devir oranında artışlar ortaya çıkar. Bu durumda işverenler ve çalışanlar ciddi zararlar görür (Sabuncuoğlu, 2000, s.72).

İşgörenlerin alınacakları işe uygun olmaları ve kişiler arası uyumun yüksek olması işletmelere de o kadar uyum sağlanacağı sonucuna varılmıştır (Barutçu, 2014, s. 25).

İşletmelerin personel temini ve seçiminde belli başlı süreçler vardır, bunlar (Gürbüz, 2002, s.45):

- Personel araştırması
- Başvuru onayı
- Ön görüşme
- İşe giriş testleri
- Mülakat
- Aday özgeçmiş araştırması
- Görüşme
- İlk onay
- Sağlık taraması
- İş teklifi

1.4.4. Performans Değerlemesi

Performans değerleme, çalışanların iş yapma potansiyelini, yeteneklerini iş ahlaklarını, davranışlarını diğer çalışanlara oranla kıyaslayarak gerçekleştirilen bir sistemi tanımlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde performans kriteri önemli unsurdur. İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sürekli performanslarını geliştirmeli ve iyileştirmelidir. Performansı değerlemek ve iyileştirmek için çalışanların kişilik özelliklerine, yetkinliklerine, davranışlarına ve çıktılarına dayalı olarak bölümlenmiş kriterlerine bakılır (Başaran, 2011, s. 79). Kriterler, performansların düşmesinde veya yükselmesinde etkili olan her şeyi ele almaktadır. Kriterler belirlendikten sonra doğru sonuca ulaşabilmek amacıyla insan kaynakları yöneticileri belirli ölçüleri referans almalıdırlar. Bu ölçüler gerçeğe uygun ve nesnel olmalıdır.

Performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin ve yetkinliklerinin belirlenmesi, kullanılması, bunların değerlendirilmesini sağlayan, çalışanların işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik mücadelelerini ve elde edilen bilgilerin ücretlendirmede kullanılasını sağlayan bir durumdur (Karadenizli, 1993, s.

48). İşletmedeki görevleri bakımından çalışanların yaptıkları çalışmaları, öne sürülen etkinlikleri, zayıf yönlerini, becerilerini ve yetkinliklerini bütün yönleriyle gözden geçirilmelidir (Budak, 2016, s. 468).

Performans değerlendirme, işletmelerde yetkililerin doğru kararlar alamsında, işletmenin başarısının arttırılmasında ve işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Performans değerlemesi, daha öncesinde var olan çalışmaların değerlendirilmesi işletmelerin zayıf yönlerini belirlemesi ve düzeltmesi, çalışanların motivasyonunu düşüren faktörlerin analiz edilmesi ve kontrol altına alınması, var olan kaynakları yeniden bunlara göre şekillendirmesi, ileriye dönük olarak amaçlarını gerçekleştirilebilir hedefler üzerine kurması ve bu amaçlara anında, verimli ve etkili şekilde ulaşması açısından oldukça önem arz etmektedir (Çiftçi, 2017, s. 11-12). İkinci bölümde performans değerlemesi konusu detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.4.5. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi

Ücret, harcanan işgücüne karşılık bireylere maddi olarak verilen bedeldir. İşletmelerin personellerine verdiği komisyonlar, prim ve maaş ücretini kapsamaktadır. Ücret işgören ve işveren açısından oldukça bağlayıcı bir unsurdur. İşletmelerde personellerin performansları dahilinde aldıkları ücret, çalışanların işletmeye olan bağlılığını etkilerken, motivasyonlarını ve performanslarındaki verimliliği de attıracaktır bu da işletmeye fayda sağlayan önemli bir unsurdur (Barutçugil, 2004, s. 44). Ücret yöneticiler ve personeller için önemli bir kavramdır.

Ücret yönetimi, işgörenleri kendi çalışma alanına dahil etmek, istenilen kriterlere sahip personelleri işletmeye çekmek, personellerin işletmeye bağlılıklarını, performanslarını, motivasyonlarını, iş doyumluluklarını arttırmak ve bundan işletmelerin karlılığını ve toplumun hayat standartlarını artırdığı için oldukça önemlidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 232).

Ücret yönetimi, yapılan işlerin zorluk derecesine ve performansına göre personellere uygun ve adil bir şekilde ücret ödenmesine yönelik düzenleme ve çalışmalar yapılmasıdır (Mucuk, 2016, s.320).

Ücret yönetimi ve ödül sisteminin işletmeler açısından önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin karlılığını ve giderlerini, çalışanlar açısından yaşam şartlarını ve

koşullarını doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte ülkenin milli gelirinin önemli kısmını oluşturduğu için ülkeyi ve toplumu oldukça etkilemektedir (Artan, 1981, s.65).

Ücret yönetimi, çalışanların göstermiş oldukları performans neticesinde kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilecek ücret sisteminin oluşturulması ve yönetilmesidir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 244).

1.4.6 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, personellerin başarılı oldukları alanlarda becerileri doğrultusunda kariyerlerinde yükselme için planlar yapmasıdır. İşe atanma, iş arası değişiklik, işte yükselme kariyer yönetimini kapsamaktadır (Walter ve Gutterdidge, 1990, s.244).

Kariyer yönetimi, doğru bir şekilde gerçekleştirilirse personelin motivasyonunu yükseltir ve işletmedeki yerini sabitleştirir. Çalışan işinde iyi bir kariyer yapmak istiyorsa işindeki performansını oldukça yüksek tutabilmelidir (Fındıkçı, 1999, s.70-71).

Performans değerlemesiyle elde edilen veriler, kariyer yönetiminin kullanılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların becerileri, yetenekleri, iş başarıları ve performans düzeyleri kariyer planlamasında önemli faktörlerdir. Çalışanların gelecekte olmak istedikleri konumu görebilmesi açısından da kariyer yönetimi oldukça önemlidir (Aytaç, 1997, s.108).

Kariyer yönetimi, çalışanların mevcut konumu, örgüt içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetlere ve işlerle alakalı davranış ve tutumun yer aldığı bir süreçtir. Kariyer planlaması ise çalışanların iş hayatı boyunca elde ettikleri bilgileri ve kazandıkları yetenekleri, gelecekte planladığı kariyer hayatında kullanmasıdır. Kariyer planlaması sayesinde çalışanlar, kariyer hayatları süresince elde ettikleri ya da edebilecekleri imkân ve fırsatları nasıl kullanabileceklerini ve bundan daha çok fırsatlar karşısında nasıl uygun kararlar alacağını öğrenirler (Sabuncuoğlu, 2013, s.169).

Kariyer, çalışanların işe başlangıç – Emeklilik dönemine kadar, aynı kurum içerisinde aynı iş için farklı görevler üstlenerek yükselmeyi ifade ettiği gibi mesleğinin değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı işletmelerde veya farklı işlerde çalışmayı

da ifade etmektedir (Aydın, 2006, s.30). Kariyer planlaması bazı aşamalardan oluşur bunlar (Tunçer, 2011, s.214):

- Keşfetme – Arama (0 ile 25 yaş) dönemi
- Kurma (26 ile 35 yaş) dönemi
- Kariyer ortası (36 ile 50 yaş) dönemi
- Kariyer sonu dönemi
- Azalma (emeklilik) dönemi.

1.4.7. Personellerin Eğitim Yönetimi ve Geliştirilmesi

Eğitim, en sade haliyle, hayatın başlangıcıyla başlayan ve hayat boyu devam eden bilgilendirme süresi olarak değerlendirilebilir. Personellerin eğitimi ve geliştirilmesi hem işletmeler için hemde bireysel yetkinlik bakımından önemlidir. Eğitimler, bireylerin bilgilerini, becerilerini ve davranışlarını istenilen seviyeye yükseltip değiştirmesi için düzenlenen planlı bir süreçtir (Fındıkçı, 2012, s229).

İşletmelerde eğitim faaliyetleriyle personellerden istenilen verimliliği ve performansı elde etmek için, personellerin mevcut yetenek ve becerilerinde yaratıcı ve yapıcı gelişmeler elde edilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2013, s.124).

Bir işletme etkinliğini attırmak ve sürekliliğini devam ettirmek için personellerinin eğitimine yatırım yapmak isteyebilir. Bu eğitimler çevrim içi eğitimler veya sınıf oturumlarından oluşabilir. Bazı işletmeler personellerin gereksinimlerine göre geliştirme programlarına ve dış eğitime katılmalarına yönlendirebilir. Çalışanların niteliklerinin ve bilgilerinin geliştirilmesi; küresel ve teknolojik çeşitliliklere göre iş yapış biçimlerini ve işgören kabiliyetlerini modern şartlara uygun biçimde geliştirilmesi anlamını taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s.127).

Geliştirme ise, personellere verilen işlerin yerine getirilmesinden çok gelecekteki yapılacak işler için personellerin hazırlanmalarını veya her ikisini beraber gerçekleştirmelerini içerir. İşletmelerin geliştirme hususundaki amacı, personelin yaptığı iş ile şirketin örgütlenmesine ve gelişimine daha çok fayda sağlayacağı fikriyle hareket ederek, işini daha özenli yapmasıdır (Palmer, Winters, 1993, s. 120).

Eğitim ve geliştirme gereksinimlerin kişisel değil örgütsel açıdan ağırlık verilmesi gereken zorunlu durumlardan biridir (Torrington ve Hall 1998, 2.404). Eğitim ve geliştirme genelde birbirine benzer kavramlar olsa da aralarında bazen ayrım

yapıldığı da olmaktadır. Eğitim, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada kullandığı, entelektüel sermayeye etkide bulunmaktadır (Noe. 2009, s.4).

Geliştirme ise işletmeler açısından bugünün değil de işletmenin gelecekteki başarısının attırılmasıyla alakalıdır. Geliştirme, işletmelerin sahip oldukları var olan kapasitelerini düzeltme ve yüksek deneyime sahip olmaya ilişkin davranışlarını farklılaştırma çabasıdır (Ertürk, 2011, s.119).

1.4.8. İş Değerlemesi

İş değerlemesi, iş analiziyle başlayan ve sonrasında ücretleme çalışmasıyla sollanan süreçtir (Werther ve Davis, 1994, s.415). İş analizi işletme içindekileri birbiriyle karşılaştırarak göreli değerlerini saptama sürecidir (Armstrong, 2011, s.756).

İş değerlemede önemli olan unsur zor olan işlerle basit olan işleri uygun bir biçimde saptamak ve ücretlendirme sisteminde eşitlik görüşüne uygun edilmesini faaliyete geçirmeye katkı sağlamaktır (Armstrong, 2011, s.756)

İş değerlemesi, bir ücret düzenine temel oluşturan teknik olarak ele alınmaktadır. İş değerlemesinin işletmeye sağlamış olduğu faydalar ve hedefler şunlardır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 228-230):

- İşveren ve çalışan arasındaki çatışmanın önemli olan kaynağı ücret sisteminin adaletli, rasyonel ve dengeli bir biçimde gerçekleşmesine fayda sağlamak.
- İş değerlemesinin ortaya koyduğu bilgilerden "işe göre işçi alma" politikasının yanında, başka bir işe atanma ve yükselme hususunda da geniş ölçüde faydalanabilir.
- Adaletli bir ücret düzeninin oluşmasında katkı sağlayacağı için iş değerlemesi çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu anlamda etkiler.
- İşin gereklerinin doğru belirlenmesi halinde çalışanların yeterliliği daha rasyonel olarak belirlenebilir ve eğitim gereksinim planları yapılabilir.

İş analizi yapılmasının amacı, iş değerlemesi yapılması ve piyasa ücret analizinin yapılmasıyla işletmelere ücret politikaları ve ücret yapısı oluşturulmasını sağlamaktadır. Ücret yapısı oluşturulurken her işin derecelerinin ve kademelerinin belirlenmesi önemlidir (Bingöl, 2006, s.369).

1.4.9. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği

İşgören ve işçi sağlığı, çalışanların sağlığı, güvenliği ve emniyetinin kurum içinde işyeri sınırlarında yaptığı iş açısından doğacak tehlikelere karşı tedbir alınıp korunmasıdır (Arıcı, 1999, s.52).

Son zamanlarda işletmelerde iş güvenliğiyle alakalı birimler daha yayın bir şekilde oluşturulmaktadır. Bu birimler çalışan her işçiyi iş konusunda ve iş sonucunda doğacak tehlikelere karşı bilinçlendirmeli ve buna göre önlem ve tedbirler aldırmalıdır (Arıcı, 1999, s.52). Örneğin, inşaat sektöründe çalışan işçilerin iş esnasında bulundukları ortamda tedbir ve korunma amaçlı kuruma başlık takmalarının zorunlu olması gibi veya son dönemlerde yaygın olan pandemi dolayısıyla iş yerinde ki tüm çalışanların dezenfektan kullanıp maske takmalarının istenmesi gibi.

Başka bir deyişle iş güvenliği, işletmelerde yapılan iş süresi boyunca oluşabilecek her türlü tehlikelerden, yaralanmalardan ve çalışan işçilerin sağlığına tehlikesi olacak koşullardan korunma ve oluşabilecek iş kazalarına tedbir amaçlı çalışma alanında çalışanların güvenliğini sağlamak için alının önemlerin tamamıdır (Demircioğlu ve Centel, 1993, s.109).

İşçi sağlığı ise işletmelerde personellerin psikolojik, bedensel sağlığını her türlü tehlikeye karşı koruma, imalatlarda kullanılan malzemeleri ve iş koşullarının tehlikesiz ortamda gerçekleşmesini sağlamak, personelleri zarar görebilecekleri durumlardan olabildiğince korumak, meslek hastalıklarının ve iş kazalarının önüne geçilmesi demektir (Demircioğlu ve Centel, 1993, s.109).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMESİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, iş dahilinde önceden belirlenen görevleri karşılayacak biçimde, verilen işlerin yerine getirilmesi ve hedeflerin gerçekleşmesi yönünde ürün, mal, düşünce veya hizmettir (Pugh, 1991, s.7-8).

Performans, hedef, amaç ve plan doğrultusunda elde edileni nitelik ve nicelik olarak belirtilmesidir (Akal, 1998, s.1). İşletmenin yüksek performans sahip olabilmesi için performans denetim ve planlamasını kapsayan anlayışın geliştirilmesi performans yönetimi olarak tanımlanabilir (Songur, 1995, s.19). Yani performans yönetimi, işletmeyi istenilen hedeflere ulaştırmak için işletmenin bulunduğu konumu ile geleceğe yönelik konumuna ilişkin analiz yapıp veriler toplama, karşılaştırma ve gerekli etkinlikleri sürdürme sürecidir.

Performans, çalışanın kurum adına taşıdığı önemin, belirli süreler içerisinde nitel veya nicel olarak ölçülmesidir (Aytek, 1974, s.244). Kurum içindeki etkinliğinin üst yöneticiler tarafından analizinin yapılması ve personelden istenilenin ne derecede gerçekleştiğinin belirlenmesidir (Tikici, 1994, s.52). Personellerin belli dönemler içerisindeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirtme amaçlı çalışmalarıdır (Kaynak, 1996, s.121).

Performans, yönetimin bir bilim olarak kabul edilmesinin ardından an fazla kullanılan ve uygulandığı zaman birçok problemlerle karşılaşılan temel yönetimin kavramlarından biridir. Özellikle F.W. Taylor'un 1991'de 'Bilimsel Yönetimin İlkeleri' adlı çalışmasında kabul ettiği 4 önemli ilke ve personellerin performanslarını yükseltmek için gerçekleştirdiği uygulamalar sonrasında ortaya çıkardığı mekanik insanın, yüz yılı aşkın süredir eleştirilmesine sebep olmuştur. Kısa süre sonra Elton Malton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları çerçevesinde ortaya konulan anti-tez, kişisel performansın arttırılmasında, teknik ve bedensel kapasitenin arttırılmasının tek başına yeterli olmayacağı aksine olarak da psikolojik ve sosyal koşullar çerçevesinde gerçekleştirilecek iyileştirmenin kişiyi güdüleyeceği ve aynı zamanda kişisel ve örgütsel performansı da yükselteceği yönündedir (Ekinci, 2008, s.177).

İşletmelerin performans analizinde nitel ve nicel olmak üzere iki faktörden nitel olanı, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin özelliklerini, müşteri memnuniyetini, personelin yapısını ve işletme yönetiminin kalitesini kapsamaktadır. Nicel olanı ise işletmelerin finansal durumunu sayısal olarak gösteren finansal tablolar ve raporlar dahilinde geçmiş yıl finansal tablolar ve raporlarıdır (Karakaş ve Ak, 2003, s.337- 351).

1930'dan itibaren, farklı farklı yöntemlerle uygulanan kişisel ve kurumsal performans çalışmaları kamu ve özel sektörlerince önemle dikkate alınmıştır. Konuyla alakalı kurumsal ve deneysel araştırma sayısı 1970 yılları ve sonrasında oldukça artış göstermiştir. Bu araştırmalara rağmen konuyla ilgili bilim insanlarının üzerinde anlaştığından söz edilemez. Söz konusu alanda kurumsal ve uygulamalı bir takım çalışmalar veren bilim insanları çoğunlukla kendi uğraş ve alanları ile düşüncelerinin etkisinde olarak performans tanımlarından bahsetmişlerdir (Erkış, 2014, s.7):

- Performans, başlangıcı ve sonu olmayan, nasıl başladığı ve nasıl bittiği belirlenemeyen bir daire gibidir. Fakat her zaman süreklilik gösteren bir faaliyettir (Çevik, 2004, s. 258).
- Performans, amaçlar ve planlar doğrultusunda gerçekleşen faaliyetler sonucunda nitel ve nicel olgulara varılmasıdır (Özer, 2009, s. 3).
- Herhangi bir faaliyette gösterilen başarı derecesidir (Okur,2007, s. 53).
- Faaliyetler sonunda varılan durumun sayısal veya sayısal olmayan verilerle ortaya konmasıdır (Yücel,2010, s. 23).
- Çalışan kişinin o işte gösterdiği başarının daima ve sürekli değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2016, s. 184).

Performans kavramı konu bakımından birkaç başlığa ayrılmaktadır. Bu başlıklar ise karlılık, verimlilik, etkinlik, motivasyon, iş tatmini ve müşteri memnuniyetidir.

2.1.1. Karlılık

Kar olarak ifade edilen olguyu kar hedefi kurumların gelirlerinden fazla olması durumunda ortaya çıkan sonuç oluşturmaktadır. O zaman 'karlılık' içinde kar amacı güden kurumların karlarının belirli bir bilanço veya gelir tablosu büyüklüğüne oran yoluyla ortaya çıkan sonuç veya kar miktarıdır (Erdoğan, 1998). Kar, bu anlamda, performans kavramı açısından önemini yetirmemesi ve değişmemesiyle belirginleşen en eski kavramlardan biridir (Benligiray, 1994, s.14).

Kar, kâr amaçlı işletmelerin en önemli performans göstergelerinden birisidir. Yani, karı amacı yüksek işletmelerin performanslarının yüksek olduğunu ve yine karı düşük olan işletmelerin performanslarının da düşük olduğunu diyebiliriz (Akbal, 2010, s.8).

2.1.2. Verimlilik

Verim, kurumların kaynaklarıyla ilgili bir durumdur ve araçlara yöneliktir. Değerlendirmeye alınan bu kavramla ölçütlerin az kaynakla, az israfla ve olabildiğince düşük maliyetle gerçekleşip gerçekleşmediği önemlidir (lenger, 1997, s.27). Verimlilik bir kurum veya kuruluşun kendi üretimlerinde yine kendi kaynaklarından ne ölçüde yararlandığını ve bu süreçte bu kaynakları nasıl kullandığını gösteren performans ölçütüdür (Kocabaş ve Turhan, 2002, s.53).

Verimlilik, üretim esnasında tüketilen varlıklarla, üretimin sonrasında ele alının çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Yani, varlıkların üretim gücünün değerlendirilmesidir. Başarılı kabul edilen kurumlar bile ellerinde var olan varlıkları, amaçları doğrultusunda kullanmazlar (Lenger, 1997, s.27).

Kurum dışı etkenlerin dışında kurumun kendi bünyesindeki teknik ve idari sebepler kullanılan kaynak düzeyinin potansiyel kaynak düzeyinden daha düşük gerçekleşmesine yol açar. Böylelikle kullanılan kaynakların gerçek üretim güçleri potansiyel üretim güçlerinden daha alt seviyelerde gerçekleşmesine neden olur. Verimlilik düzeyi her türlü girdi açısından ölçülmektedir (Lenger, 1997, s.27).

2.1.3. Etkinlik

Etkinlik kavramı, kurum veya işletmenin önceden belirlenen, planlar ve alının tedbirler açısından amaçlarına ne seviyede varabildiğini veya hedeflerinden ne

kadarını gerçekleştirdiğini ölçen araçtır (Kocabaş ve Turhan, 2002, s.24). Genel olarak etkinliğe ilişkin hedefler kurumun uzun sureli hedeflerindendir.

Başka bir değişle etkinlik, işletmelerin uzun vadeli gelişmesine yönelik edindiği hedefle odaklanmaktadır. Bu kavram konusunda ve alanında yöneticilerin sıklıkla yaptığı hatalardan birisi de uzun dönemli başarılarını kısa dönemli başarılarına istinaden değerlendirme yanılgısıdır ki etkinlik kavramı analiz edilirken böyle bir hatadan kurtulmakta bir diğer amaç olmaktadır. Böyle bir anlayış ve öngörüyledir ki yöneticiler işletmelerin uzun vadeli başarılarını da ölçüt alarak karar verme imkanına sahip olabilmektedirler. Bu boyutları da dikkate alındığında, performans geliştirme sürecinde etkinlik ölçümleri yönetime iki boyutları da dikkate alındığında, performans geliştirme sürecinde etkinlik ölçümleri yönetime iki büyük imkân ve fırsat sunmaktadır (Akbal, 2010, s.10):

- Kaynakların istisnasız hepsinin de içinde bulunulan koşullar çerçevesinde tam olarak veya bütünüyle kullanılmasını temin etmek.
- İdeal düzeyde potansiyele ulaşabilmek için örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok saymak.

Etkili olunabilmesi ile sonuçlara varabilmek bu bağlamda aynı anlamı taşıyan kavramlardır. Önceden belirlenmiş ve amaç olarak alınmış sonuçlara ulaşabilmişse bu noktada etkinlikten bahsedilebilir (Ülgen ve Mize, 2004, s.22; Kocabaş ve Turhan, 2004, s. 54).

2.1.4. Motivasyon

Motivasyon veya güdüleme, insan ve insan ilişkileri bakımından oldukça nemli bir husustur. İşletmeler de türü fark etmeksizin, bireyleri amaçlar doğrultusunda ilerletme amaçlarındandır. Leon'a göre motivasyon, personelleri çalışmaları için isteklendirmektir. Ek olarak da kurumda veya örgütte personelleri verimli çalıştıkları taktirde kendi yaşam standartlarını yükseltebileceklerine inandırma durumu olmalıdır (Yüksel, 2003, s.130).

İşletmelerdeki personellerin motivasyon veya becerilerinin yükseltilmeye çalışılması aynı zamanda personellerin performanslarının artmasıyla paralel demektir. Motivasyonun arttırılabilmesi amacıyla ihtiyaç duydukları zaman, becerinin kendisinin geliştirilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan zaman kadar uzun değil de kısa,

çok kolay ve az maliyetlidir, bunun sebebi ise, kısa zaman içerisinde gerçekleştirilebilmesidir. Bu sebepten ötürü motivasyonla çalışma başarısını pozitif yönde arttırma imkânı ve olasılığı oldukça yüksektir (Eroğlu, 2015, s.255).

2.1.5. İş Tatmini

İşgören statüsündeki bireylerin yaptığı işlerle ne boyuttu mutlu olduklarıdır. Bu konuda işgörenlerin çalıştıkları işe karşı olan duygusal hareketleri göz önüne alınmaktadır. İşgörenlerin iş ve iş deneyimleri, değerlendirme sonuçlarına ilişkin bir şekilde dile getirdikleri hoşa giden ve olumlu duygusal ifadeler Locke göre iş tatmini denilen olguyu tanımlayıp belirlemektir (Yüksel, 2003, s.131).

İdari kadronun önemli görevlerinden bir tanesi iş görenlerinin iş tatminlerinin arttırılmasıdır ve bunun için de performanslarının iyileştirilmesi amacıyla ön görülen önlemlerin alınması gerekmektedir. Artan iş tatmini, mutlaka işgörenlerin kuruma ait olduğunu benimsetecek ve bu da işgörenlerin performansını pozitif yönde etkilemesine katkı sağlayacaktır (Eroğlu,2015, s. 256).

2.1.6. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri, bir üründen, hizmetten veya maldan, ihtiyaç duyduğu kalitede olması şartıyla, maksimum düzeyde fayda sağlamak isteyen kişidir. Arz ve taleple oluşan piyasa dengesinin durumu ve niteliği dikkate alındığında ve ayrıca bu dengenin oluşumunda esas olanın talep olduğu ortaya çıkacaktır. Buda demek oluyor ki talep oldukça önemlidir. Bu açıdan dikkate alındığında müşteri memnuniyeti bir performans kriteri olduğu kadar, aynı zamanda bir motivasyon aracıdır değerlendirmesine ulaşılmaktadır (Alga, 2006, s.17).

2.2. PERFORMANS DEĞERLEMESİ

Performans değerleme, insan kaynakları yönetiminin ön önemli unsurları arasındadır. İşletmelerde karşılaşılan sorunların başında iş görenlerine verilen işlerin ne şekilde başarılı yapıldığını ya da işgörme becerilerinin ne olduğunu belirlemektir. İşletmedeki her yönetici çalışanlarının iş gücünün ne düzeyde olduğunu bilmek ve buna göre hareket etmek ister. Yönetici, personeli işe alırken, gelişmesini sağlarken ve personeline ücret öderken personelin yeteneklerini değerlendirmektedir. Fakat personellere ilişkin karar alınırken yeteneklerin değerlendirilmesi belirli sistemler dahlinde yapılması gerekmektedir. Yani, işletmelerde çalışan insan kaynağından

oldukça yüksek verimin sağlanması amacıyla çalışanların becerileri yakından takibe alınmalı ve gelişme yolunda sağlanan başarı basamağında değerlendirmeye alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 1991, s.160).

İşgörenlerin performanslarını değerlemek, insanların çalışma alanındaki başarılarını ölçmeye yönelik bir işlemdir. Performans değerlemesi denildiği zaman anlaşılması gereken durum, işletmenin kendi misyonuna, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli performans göstergelerinden hareketle, yine işletmelerin kendi maddi ve manevi bileşenlerinin tümü hakkında verilerin toplanması ve sonrasında bunların ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Çakmak, 2005, s. 70).

Performans değerleme, devamlılık arz etmesi ve geri bildirime sahip olmasından dolayı bir süreci ifade eder. Performans değerlendirme bir süreç olarak, bir işletmenin yönetim sisteminde bütünün ayrılmaz bir parçasıdır ve motivasyon, verimlilik, ödüllendirme ve personel gelişimi gibi unsurları içermektedir. Bu anlamda performans değerlemenin hedeflediği amaç, işletme içi uygulamalara ilişkin tespitlerin keskinliğini ve doğruluğunu olabildiğince yükseltmektir (O'donnell, 1990, s.168).

Performans değerleme, iş başında çalışanın sergilemesi gereken davranışı sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla belirli aralıklarla yapılması ön görülen değerlendirme çalışmasıdır. Bu uygulama zamanla üstlerin ve insan kaynaklarının personellerle, grup dahilinde değil de bireysel bir ilişki kurması halinde olmakta ve bu, gün geçtikçe daha fazla benimsenmektedir (Can ve Akgün, 2013, s. 160).

Performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri kıyaslamak için iş ve çalışan ile ilgili olup işin yerine getirilmesi ve böylelikle amacın gerçekleştirilmesi orandır (Erdoğan, 1998, s.154). İşletme içinde değerlendirilen bireysel performans, çalışanın işi kendi yetenekleri dairesinde ve işin gerektirdiği kurallara uygun yapmasıdır. Çalışanın işteki başarısı anlayabilmek için performans değerlemesi yapılır.

Performans değerlemeleri, alt ve üst ilişkileri güçlendirmek, çalışma için uygun alanları birlikte geliştirmek ve bu gelişim sonucu doğrultusunda değerlendirmelerde bulunabilmek için işletmelerde uygulanmaktadır (Akbal, 2010, s.7).

Performans değerlemeyi birçok kurum kullanmaktadır. Ama şu da bir gerçek ki bu yaygın kullanıma rağmen ideal bir değerleme sistemi üzerinde konsensüs tesis edilmemiştir (Çakmak, 2005, s.4).

Değerleme sistemleri adına yapılan araştırmalar, değerlendirilen öge yerine, değerlendirmeyi yapan kişinin yorumlamalarını esas almıştır. Aynı şekilde performans değerleme metodunun güvenirliği ve çalışanların nesnel olarak performanslarının ölçülmesi bu araştırmaların odak noktasıdır (Çakmak, 2005, s.4).

2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Performans değerlemesi, işletmelerde belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için gerek olan en temel unsurlardan birisidir. Performans değerlemede çalışanların adil, yansız ve tarafsız bir şekilde belli başlı kriterler çerçevesinde, zaman faktörüne dikkat edilerek verimli bir diyalogla çalışanların performansının yükseltilmesini ve bu doğrultuda geliştirilmesini amaçlamaktadır (Uyargil, 1994, s.2).

Performans değerlemesi, kişinin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran veya işteki başarısını saptamaya çalışan nesnel analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Çalışanların işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2005, s.184).

Performans değerleme, yaratıcılık ve etkinlik hedefleriyle bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracı konumundadır. Bu görevi işgörenlerin, bilgi, beceri ve yeteneklerini kapsayan çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kelleroğlu, 2003, s.2).

Performans değerlendirmesi, işyerinde çalışan kişilerin işle alakalı bilgi, beceri, yetenek, davranış ve iş çıktılarını değerlendiren ve ölçen bir sistem olduğundan dolayı, değerlendirme sonuçları insan planlaması kapsamında bazı kollarda kullanılmaktadır. Performans değerlemesi sonrasında, ücretlendirme, ödüllendirme, işte terfi, rütbe düşüklüğü, işten çıkarma gibi bazı kararların alınmasına veya kişilerin değerleme sonucuna göre eğitilmesi kararı da verilebilir. Performans değerleme geri bildirim sağladığı için çalışanların zayıf veya güçlü oldukları yönlerini ortaya koyar.

Böylelikle kişilerin daha başarılı oldukları işlerde çalışmalarına olanak sağlar (Palmer, 1993, s.9).

Performans değerleme sonuçlarının hem işletmeye hemde çalışanlara fayda sağlayabilmesi için adil, tarafsız, yansız, objektif, güdüleyici, geliştirici ve güvenilir olması gerekmektedir. Performans değerlemesi genelde altı ayda veya yılda bir değerlemeciler veya yöneticiler tarafından yapılabilir. Performans genelde gözetimci değerlendirmelerine göre belirlenir. Değerlendirme sonuçları ilgili elemanların dosyalarına konulmak üzere insan kaynakları bölümüne teslim edilir (Çakıcı, 1997, s.56-57).

Performans değerlemenin amacı, işletmenin vizyonuna paralel olarak hedef ve amaçların belirlenmesi ve bu belirlenen amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi ve amaçlara yaklaşmaya yönelik çalışanların adil, ölçülebilir ve sistemli bir şekilde değerlenmesi ve çalışana motive olabileceği bir ortam sağlayarak çalışanın kişisel değişiminin başarı yönünde yükselmesini sağlamaktır (Çakıcı, 1997, s.56-57).

Performans değerlemeyle çalışanlar, şu an ve geçmiş yıllarda çalışmış oldukları işle alakalı olarak değerlendirmeye tabi tutulup ve geleceğe yönelik geliştirirler. Böylelikle değerlemeci ve çalışanlar arasında iyi bir bağ oluşur ve aralarında yardımlaşma isle iş birliği durumu söz konusu olur (Çakıcı, 1997, s.56-57).

Performans değerlemesiyle, toplam kalite anlayışının da işletmelere aktarılması amaçlanmaktadır. Burada amaç başarısızlığı cezalandırmak olmayıp, başarılarından dolayı çalışanları motive etmek amaçlı ödüllendirmek olmalıdır. Böylece her çalışanın kendini gözden geçirmesini empoze ederek toplam kalite anlayışını benimsemelerine olanak tanınır (Ünver, 2005, s.55).

Performans değerlemesi yönetsel amaçlar ve örgütsel ve bireyselliğe yönelik amaçlar olarak ikiye ayrılır. Yönetsel amaçlar, personellerin değerleme sonuçlarına bakılarak işten çıkarılması, işte terfi, başka bir şehre tayin gibi durumlarda üst yöneticiye yol gösterici görevi taşır. Personellerin maaşları belirlenirken de kullanılan en önemli araçlardan biri performans değerlemesidir (Dicle, 1982, s.11).

Örgütsel ve bireyselliğe yönelik amaçlar ise örgütsek gelişme işletme yönetiminde yer alan çalışanlar hakkında alacağı kararlar sonrasında çalışanların

kariyeri ve gelişimi açısından önemli bir etkiye sahiptir. Bireyselliğe yönelik gelişmede ise, performans değerlemesiyle elde edilen nesnel bilgilerin işletmedeki tüm çalışanların ayrım yapılmaksızın birbiriyle paylaşım sağladığında, geri bildirimlere dönüş sağladıklarında kendi gelişimlerine katkı sağlamış olurlar. Böylelikle bir üst pozisyona geçmek daha kolay olacaktır (Dicle, 1982, s.11).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlemesi, bireysel, grup, şirket veya bunların karması şeklinde olabilir (Bayraktaroğlu, 2002, s.81). Performans değerleme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi faaliyete geçirip işletmek kolay bir iş değildir. Performans değerleme sistemini işletmenin yapısına, amacına uygun olanı seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık gerektirmektedir. Performans değerleme sisteminin kurulması için öncelikle belirli bir sürecin başlatılıp ve bazı ön hazırlık çalışmaların yapılması gerekmektedir (Paksoy, 2006, s.31). İşletmeyle alakası olmayan bir performans sitemi kurmak yerine işletmenin performans sistemi uygulamaması daha mantıklı bir davranıştır. Performans değerleme süreci yöneticinin temel yönetim fonksiyonu olan kontrol fonksiyonunun bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Kılıç,1997, s.1).

Performans değerleme üst yöneticilerin gelecekteki davranışlarını hazırlamasında bir olgu, astların sürekli olarak değerlenmesi içinde bir tekniktir (Sabuncuoğlu, 2000, s.162). Performans değerleme sistemini oluştururken öncelikle süreç başlatılır ve başlatılan bu süreç dahilinde bir çalışma yapılması gerekir. Bu aşamada değerlemenin kimlere uyarlanacağı, kimlerin uyacağı, değerleme şemasının nasıl oluşacağı ve ne zaman faaliyete geçeceği, hangi performans değerleme yönteminin seçileceği gibi durumların anlaşılır ve açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.

Performans yönetiminin başarılı bir biçimde ilerlemesi adına performans yönetim sürecinin başarılı bir şekilde düzenlenmesi ve bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Uysal, 2015, s.34):

- Performans geliştirmeye yönelik bir plan yapılmalı,
- Performans geliştirme planının amaçları belirlenmeli,
- İşletmenin mevcut performansı değerlemeye alınmalı,

- Performans alakalı sorunlara odaklanmalı,
- Kalite yönetimiyle alakalı bilgiler toplanmalı,
- Var olan performans ile amaçlanan performans arasındaki açıklar saptanmalı,
- Performansın arttırılmasına ilişkin bilginin hangi kaynaktan ve nasıl toplanacağının belirlenmeli,
- Performans değerleme ve ölçmede işletmeye uygun yöntemler ve teknikler belirlenmeli,
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi tanımlanarak performans gelişimin sürekliliği sağlanmalıdır.

Performans değerleme süreci genellikle performans kriterlerinin belirlenmesi, değerleme standartlarının belirlenmesi, değerleme periyodlarının belirlenmesi, Değerlemecilerin eğitimi ve değerlemecinin belirlenme modellerinden ibarettir.

2.4.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerleme sistemlerinin amaç ve hedeflerine başarıyla varabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılması, iş ve görevlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Sonrasında personellerin ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir. Çalışanların performanslarında gözlenen kriterler için değerlendirilecek veriler arasında, astlarından, akranlarından ve müşterilerinden elde edilenlerde önemlidir (Kılıç, 1998, s. 3).

Kriterlerin seçiminde dikkat edilmesi gerekenler (Sabuncuoğlu, 2000, 163):

- Kriterler görevin niteliğine ve sorumluluk seviyesine uygun olarak belirlenmelidir. Çalışan, büro elemanları ve üst yöneticiler için ayrı ayrı kriterler uygulanmalıdır.
- Kriterler, sade, yalın ve anlaşılabilir olmasına dikkat edilmelidir.
- Kriterler 10'u geçmemelidir.
- Şirket yöneticileri, ölçüm kriterleri konusunda öneriler geliştirmeli ve ölçümlerden var olan bilgiler şirket yöneticilerine sorunların belirlenmesinde ve karar almalarında destek sağlayıcı olmalıdır (Zerenler, 2003, S.203).

2.4.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları yöneticiler ve çalışanlar için iki tür bilgiyi kapsamaktadır. Bunlardan ilki işin nasıl yapılacağıdır. Çalışanın yapması gereken iş tanımlarını içermektedir. İkincisi ise işin hangi şekilde yapılacağıdır. Performans standartlarının asıl amacı ikinci soruya cevap bulmaktır (Kelleroğlu, 2003, s.9).

Standartlar, değerlendirmenin hedef ve amaçlarının saptanmasını ifade etmektedir. Genel olarak performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere görevlerin iki kısmını içerir. Kantitatif standartlar arasında belirli işin gerçekleşmesi amacıyla gerekli olan zaman, yapılan hataların sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütlerdir (Uyargil, 1994, s.29).

Hedefler belirlendikten sonra işler için ihtiyaç duyulan standartlar belirlenir. Bunlar net, yalın, açık olmalıdır. Değerleme standartlarının belirlenmesinde dikkat edilecek hususlar şunlardır (Yıldız, 2017, s.9):

- İş süreçlerinin analizi; Bir kurumda yer alan pozisyonlara ait işlerin ve işlere görevlendirilecek kişilerin becerilerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.
- İş metotları çıkarma; Çalışanın yapacağı işlerin analizi yapılır. Sonrasında çalışanın işi nasıl ve ne şekilde yapacağı belirlenir.
- İş ölçümleri; Haritası çizilen işlerin hangi zamanda yapılacağı belirlenir.
- İşleri Standartlaştırmak; Her işe standart tanımlar koyarak İş etüdü şablonu oluşturulur.
- Değerlendirme tablolarının oluşturulması; bu sürece kadar yapılan tüm analizlerin, amaç ile arasında bağlar oluşturularak performansın geldiği durum değerlendirilir.

2.4.3. Değerleme Periyodlarının Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanları oldukça önemli ve sınırlı zaman dilimindedir. Çalışanlar değerlemesi, genellikle zaman almakta ve zor bir görev olarak görülmektedir. Bu sebepten dolayı değerleme çalışmalarını çok sık yapmak yerine belli aralıklarda yapmak daha uygundur. Birbirine çok yakın zaman diliminde yapılmış olan değerleme çalışması, uzun zaman aldığı için kısa dönem içerisinde önemli değişiklikler meydana getirmez (Kabadayı, 2002, s.23). Sürekli ve her zaman yapılan

değerlemeler çalışanlar üzerinde psikolojik baskı etkisi yaratabilir. Bundan dolayı en doğru uygulamalar altı aylık veya bir yıllık periyotlarda olan uygulamalardır.

2.4.4. Değerlemecilerin Eğitimi

Değerlemecilerin eğitiminde değerlemeyi yapan kişilerin yetiştirilip geliştirilmesine ağırlık verilmektedir. Kişilerin tabi tutulacağı değerleme yöntemlerine esasen kriterler, dereceler kişilere tanıtılır, kullanılacak olan kavramlar tümüyle açıklanır, değerleme formlarının nasıl doldurulacağı konusunda bilgiler verilir ve bir takım yararlı sunumlar yapılır (Sabuncuoğlu, 2005, s.190). Böylelikle eğitim amaçlı toplantılar düzenlenir ve özellikle değerleme sırasında kişilere; yansız, tarafsız ve objektif tavır sergilemeleri ve haksızlık yapmamaları konusunda dikkatli davranmaları önerilir (Sabuncuoğlu, 2005, s.190).

2.4.5. Değerlemecinin Belirlenme Modelleri

Performans değerlemenin kimler tarafından ne şekilde yapılacağı belirlenmektedir. Değerlemeyi yapacak kişilerin iyi bir dinleyici, gözlemci olmasının yanında olabildiğince tarafsız, tutarlı, adil ve önyargılı olmadan davranması gerekmektedir.

2.4.5.1. Yöneticilerce Değerleme

Performans değerlemesinde istenilen başarıyı elde edebilmek için alt ve orta basamaktaki yöneticilerle üst basamaktaki yöneticiler arasında sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Bunun için zaman zaman toplantılar düzenlenmeli, istenilen amaçlar belirlenmelidir (Argon, 2004, s.228).

Burada çalışanlar, yöneticileri tarafından değerlendirmeye alınırlar. Uzun dönemde çalışma sağlandığı için yönetici çalışanını iyice gözlemler ve hakkında bilgi sahibi olur. Tarafsız ve yansız olduğu sürece doğru değerleme yapar. Fakat kişisel ve şahsi çatışmaları varsa yönetici burada adil olmayıp doğruyu temsil etmeyen değerleme yapabilir. Bu yüzden değerleme birkaç yönetici tarafından yapılırsa daha uygun olacaktır (Argon, 2004, s.228).

2.4.5.2. Öz Değerleme

Öz değerleme, çalışanların kendi kendilerini değerlemesi için günümüzde oldukça benimsenen bir model haline gelmiştir. Yönetici burada çalışanına kendi kendini değerlemesi için değerlendirme formu hazırlar ve sunar. kişi kendi

performansını ve işteki başarısını nasıl algılıyorsa ve görüyorsa o şekilde kendisini değerlendirmeye alır (Canman, 2000, s.135).

İşgörenlerin kendi kendilerini değerlemesinin istenmesi işgörenlerin kendi performansları hakkındaki düşünce olgularını ve onları bu düşünceye teşvik eden unsurların neler olduğunu anlamaya çalışmaktır. Yönetici işgörenleri tarafından doldurulan formu daha sonra kendi doldurduğu formla kıyaslama yoluna gider ve kendi formuyla işgörenin doldurduğu form değerlemesiyle benzeyen veya farklılık gösteren noktaları saptama şansı elde eder (Canman, 2000, s.135).

2.4.5.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Takım arkadaşlarınca değerlendirmede öznel hataları minimuma indirgemek amacıyla karşılaştırmalı değerleme yönteminde değerlemede bir verimlilik ortaya çıkarabilecektir (Zerenler, 2003, s.132).

Bu değerlemede aynı işletme içerisinde çalışanların birbirlerini değerlendirmesi söz konusudur. Ücret ve terfi gibi konularda çıkar amacı güdülmeden yapılan değerleme olumlu sonuçlar verebilir. Kişiler menfaat ve çıkar doğrultusunda hareket etmezse gün boyu birlikte oldukları için takım arkadaşlarını yakından izleyebilme fırsatı bulacaktır. Fakat kişi arkadaşlarını değerlendirirken olumlu veya olumsuz yönde duygusal olarak yaklaşırsa değerlemenin etik bir sonuca varılmayacağı unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2005, s.193).

2.4.5.4. Astlarca Değerleme

Bu değerlemede üst yöneticilerin astları tarafından değerlemesi esas alınır. Astlarca değerleme çok yaygın bir değerleme yöntemi sayılmaz. Çünkü üstlerin astlarca değerlendirilmesi üstlerin hoşuna gitmeyecek ve üstlerin astlar üzerinde hakimiyet kurması zorlaşacaktır. Bu değerlemenin iyi yanı, astların yöneticileriyle iletişim kurma becerisini geliştirme, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirme şansı elde etmeleridir (Singer, 1990, s.223).

Bu değerlemenin geçerli sayılabilmesi için astın performans değerlemede oldukça eğitimli olması ve gerekli donanıma sahip olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerde astların değerleme sonrası görüşlerinin kendilerine fayda sağlayacağından emin olmaları gerekmektedir. Astlara eğitim verilmeden değerleme yapmaları istenirse astlar, üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde

karşıladıklarına bakarak, işletme amaçlarını gözetmeksizin değerleme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerleme astların görüşlerini belirtirken dikkatli olmalıdır (Uyargil, 1994, s.34).

2.4.5.5. Müşterilerce Değerleme

Bu değerlemede, işletmede görev alan personellerin değerlendirilmesinde müşterilerden yararlanılmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların çalıştıkları işe ilgisi, müşterilere sergiledikleri yaklaşım tarzları, verilen işleri yapma hızları ve görev kalitesinin müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.168).

Müşterinin amaçları her ne kadar işletmelerin amaç ve hedefleriyle birebir uyuşmasa da müşterilerin ortaya çıkardığı bilgiler; çalışanlarda, terfi, transfer ve eğitim gibi karlar açısından oldukça önemli girdilerdir (Kelleroğlu, 2003, s.13).

2.4.5.6. 360 Derece Değerleme

Doğru soru sormak, iyi bir performans değerleme sistemi kurmak demektir (Wells, 1999, s.44). İyi bir performans değerleme sistemi işletmelerin içindeki farklı yerlere doğru sinyaller vermek zorundadır. Eğer işletme doğru sinyaller almazsa vizyonundan her geçen gün uzaklaşır ve hızla çöküşe geçebilir.

Bu değerleme, çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorular sormayı ve iş görenlerin performansı hakkındaki bilgileri iş gören ile farklı ilişkilere sahip çok birbirinden farklı kaynaklardan toplamayı hedeflemektedir. Herhangi bir statüdeki iş görene yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylelikle performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak hedeflenmektedir (Debare, 1997, s.32). İşletmelerde bu yaklaşımla performans değerleme oluşturulmasının avantajları bu şekilde sıralanabilir:

- Personellerin performansının artmasına yönelik çok amaçlı geri beslemeler sağlar.
- Personeller ile tüketiciler arasında iletişim düzeyi hakkında bilgiler verir.
- İşletmelerde kişisel ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlar.
- Değerlemecilere olanak verilir ve duygusallığın önüne geçilir.

- Yöneticiler, personellerin yetenekleri ve becerileri hakkında kapsamlı bilgilere sahip olur.
- İşe göre personel yerine, personele göre işin oluşturulmasına hizmet ederler.

360 derece değerlendirme sisteminin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin zayıf ve güçlü yönlerini nesnel açıdan belirleyerek değerlenen kişilerin profesyonel gelişimine katkı sağlamaktır. Bu değerleme temel olarak değerlenen kişinin üstü, altı, müşterisi veya meslektaşı konumundaki kişilerce gözlemlenmesini sağlamak ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlemesinin esas alınmasını sağlamaktır.

2.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

İşletmelerde çalışanların performanslarını değerlendirmek amacıyla bazı farklı yöntemler uygulanmaktadır. Farklı yöntemler uygulanmasının nedeni işletmelerin kendi içinde performans değerleme yöntemlerinin farklılık göstermesidir. İşletmelerde performansa dayalı değerlemelerde evrensel teknikler kullanılmalı ve değerlemeler bilimsel teknikler dahilinde yapılmalıdır. Kullanılan yöntemler işletmelerin çalışma koşuluna uygun olmalıdır. İşletmeye uygun olmayan yöntemler kullanıldığı taktirde verimli sonuçlar alınamayacağı gibi çalışanlarında performansına olumsuz etki oluşturur ve çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini düşürür.

2.5.1. Zorunlu Seçim Yönetimi

Bu yöntemde değerlendiricinin gruplaşmış kriterler arasından her bir gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntem söz konusudur. Burada sayısal yöntem uygulandığı için değerlendirme oldukça kolay, pratik ve ekonomiktir (Budak, 2008, s.430).

Burada çalışan personelleri değerlendiren değerlemeciye hangi personelin yüksek nota sahip olduğu belli olmayacak şekilde bir form verilir ve personeller değerlemeye alınırken bu form dahilinde hareket etmesi koşulu sunulur (Budak, 2008, s.430).

2.5.2. Karşılaştırma Yöntemi

Karşılaştırma yöntemi uygulanan diğer yöntemler arasında en kısa sürede gerçekleşen ve en düşük maliyetle olan bir yönetimdir. Karşılaştırma yönetimi genellikle az çalışana sahip işletmelerde kullanılır. İşletmelerde ki çalışanlar karşılaştırma yöntemi dahilinde ikişerli gruplar halinde değerlemeye alınırlar.

Karşılaştırma yöntemde yöneticilik, girişimcilik ve liderlik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir veya birkaçına sahip olan çalışan belirlenir diğer çalışanlar ise önceden belirlenmiş çalışana göre sırlanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları veya astlar tarafından da kullanılabilir (Aldemir ve Ataol, 2001, s.285).

2.5.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde, işletme içinde işgören kişiler belli gruplar halinde gösterdikleri performans dahilinde değerlendirilir. Örneğin işletme içerisinde başarılı olan %10'luk grup ile işletme içinde en kötü performansı sergileyen çalışanlar arasında ilk %10'luk grup zorunlu dağılım yöntemiyle rahat bir biçimde belirlenir (Akgemici ve Güleş, 2009, s.119).

Zorunlu dağılım yönteminin oluşturulma sebebi, ölçüm yapan kişiler, değerleme yaptıkları zaman iş görenlere yüksek puanlar vererek ölçeğin belirli noktalarında küme şeklinde toplamasını önlemektir (Morhman ve diğerleri, 1989, s.345).

2.5.4. Kritik Olay Yönetimi

Kritik olay yönetimiyle çalışanların başarılı veya başarısız yönleri ele alınıp değerlendirildiği dönem baz alınarak bir forma kaydedilmektedir (Canman, 1993, s.24). Kritik olay yönetimi ilk kez 2. Dünya Savaşında Amerika Birleşik Devletleri hava kuvvetlerinde hizmet veren havacıların başarılarını ya da başarısızlıklarına sebep olan önemli olayların takibi ve liste düzenlemesiyle ortaya çıkmış, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi alanında kullanılmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 178).

Bu yöntemde, çalışanların işinde; başarılı, başarısız veya ikisi arasında farklılıklar gösteren birtakım şeyleri yaptıkları veya yapamadıkları tahmin edilir. Bunun için değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen çalışanlara ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem veya kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuz beş tür ilginç olay toplanmıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 178);

- Fiziksel yeterlilik
- Düşünsel yeterlilik

- İş alışkanlıkları ve tutumları
- Kişisel özellikler
- Karakter

Konuyla İlgili Literatür Taraması

Korkmaz (2013) Özel Rumeli Hastanesi ve İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 118 personele İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Ölçeğinin bulunduğu bir anket uygulamıştır. Yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans değerleme üzerindeki etkisini ölçmüştür. Yapılan analizi sonucu insan kaynakları ile performans değerlemesi arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Tercan (2001) tarafından, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamını kapsayan bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerde performans değerleme çalışmasının yapılıp yapılmadığını, performans değerleme çalışması yapılıyor ise, uygulamada karşılaşılan zorluklar, performans değerleme çalışması için kullanılan yöntemleri, performans değerlemesi sonuçlarının çalışanlara nasıl yansıtıldığını araştırmaktır. Anketler insan kaynakları müdürlerini kapsayan bir çalışma olduğu için onlar tarafından cevaplandırılmıştır. Araştırmada, otellerin çoğunluğunda her pozisyon için, iş tanımlarının yapıldığı görülmüştür. Otelin misyon ve vizyonunun belirgin olarak ve yeterli düzeyde tüm personele açıklandığı belirtilmiştir. Amaç ve hedeflerin tüm iş görenlere iletildiği belirtilmiştir fakat amaç ve hedefler belirlenirken iş görenlerin katkısının alınmadığı görülmüştür.

Bayır (2007) tarafından "Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Performans Değerlendirme Sistemleri ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi" Adlı bir anket çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kütüphane ve bilgi merkezlerinde insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin neler olduğunu saptamak, kütüphane çalışanlarının mesleki gelişimine ve kariyer planlamalarına da büyük katkısı bulunan performans değerlendirme çalışmalarının insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri arasında en önemli işlev olduğunu kanıtlamak ve performans değerlendirme çalışmalarına yönelik bilgilerden yararlanarak bir örnek oluşturmaktır. Performans değerlendirme sistemi olarak tek bir sistemin değil, "yetkinlikler" ve "amaçlar ya da hedefler" dikkate alınarak hazırlanmış sistemlerin bir arada yaygın olarak kullanıldığı sonucuna varılmıştır.

Öztürk (2009) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama” adlı araştırmada otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan işçilerin, hazırlanan değerleme formları ile performans düzeyleri belirlenmiştir.

Şardağ (2009) “Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Etkileri” adlı çalışmada performans yönetim sisteminin amacı, kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyken, diğer taraftan da belirlenen hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir.

Mert (2020) “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi Sorun, Çözüm ve Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeleri” çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorunlarına ve bu sorunlara ilişkin önerdikleri çözümlere ilişkin değerlendirmeleri alınarak daha etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulu kurulması ve işletilebilmesi için gerekli hususlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Üzüm ve Uçkun “Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği” araştırmanın amacı nitel yöntem ile Kocaeli’de faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları performans değerlendirme yöntemleri, uygulamada karşılaştıkları hatalar ve işgörenlerin değerlendirme karşı tutumlarının nasıl olduğu hakkında bir portre çizmeye çalışmaktır.

Yumuşak (2009) “İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesinin etkinliğinin ölçülmesi ve bir uygulama” işletmelerde bireysel performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin neler olduğunu belirleme ve bu faktörlerden işletmelerin ne ölçüde yararlandığına ilişkin hususlar araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Dil (2005) “İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumu üzerindeki etkisi ve bir uygulama” araştırmanın amacı, performans değerlemenin iş doyumunu etkileyip etkilemediğini; eğer etkiliyorsa iş doyumu ile ilgili diğer

etkenlerle karşılaştırılarak ne ölçüde etkide bulunduğunu araştırmaktır. Performans değerleme uygulamalarının daha etkin bir biçimde yerine getirilmesi ve iş doyumunun arttırılabilmesi için performans değerleme ile ilgili sorunlara dikkat çekilmiş ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

Süngü (2004) "İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme ve astların, performans değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve güveni etkileyen faktörler üzerine bir araştırma" astların performans değerleme çalışmalarına destek ve güveni üzerinde etkili olan faktörler bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırma alanı seçilen işletmede, astlara anket uygulanarak performans değerleme çalışmalarına destek ve güvenleri üzerinde etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla istatistiksel analizler kullanılarak veriler yorumlanmaya çalışılmıştır.

Yıldız (2017) "İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve yükseköğretim kurumunda uygulama" adlı çalışmada 360 derece sisteminin uygulanabilirliğini, tutarlılığı, örgüte nasıl bir kolaylık sağladığını, çalışanların adil ve objektif değerlendirildiğini gösterme hedeflenmiştir. Mevcut personelin verimli ve başarılı çalışmasını sağlamak amacıyla güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken tarafların belirlenmesini amaçlamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME: ŞANLIURFA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Gelişen dünya ile birlikte iş dünyasında yaşanan gelişme ve değişmeler nitelikli çalışanların gerekliliğini önemli bir hale getirdiği bilinmektedir. Bu durumda işletmeler ulaşmak istedikleri çalışanlar için arayışında bulundukları görülmektedir. Yapılan arayış ile olumlu yönde sonuç alındığı taktirde, rekabet dünyasındaki üstünlüğü ele geçireceklerini farkındadırlar. Nitelikli çalışanlar ise birtakım özelliklerine dayanarak örgüt arayışı içerisine girmişlerdir. Çünkü nitelikli çalışanlar maddi ve manevi beklentilerinin en iyi şekilde karşılanacağı örgütlerde çalıştıklarında daha başarılı olacaklarına inanırlar. Bu noktada nitelikli çalışanlar insan kaynakları uygulamalarının önemini artırmaktadır. Bugünün örgütleri çalışanların çeşitli özellikleriyle birlikte gerekli performans değerlendirmeye de sahip olmaları istemektedirler. Örgütler bilmektedirler ki, gerekli performans değerlendirmenin sağlandığı takdirde çalışanlar kurumlarını bir adım daha ileriye taşıyacaklardır. Bütün bunların gerçekleşmesinde çalışanların insan kaynakları uygulamalarının önemi unutulmamalıdır. Buradan hareketle alan araştırmasında insan kaynakları uygulamaları ve performans değerlendirme konuları ele alınacaktır. Alan araştırmasının amaçlarına da aşağıda yer verilmiştir;

- İnsan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirme üzerindeki etkisini incelemektir.
- İnsan kaynakları uygulama boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşullarının performans değerlendirme üzerindeki etkisini incelemektir.
- İnsan kaynakları uygulama boyutlarından olan eğitim ve geliştirmenin performans yönetimi, kariyer yönetiminin performans değerlendirme üzerindeki etkisini incelemektir.
- İnsan kaynakları uygulama boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkelerinin performans değerlendirme üzerindeki etkisini incelemektir.
- İnsan kaynakları uygulama boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliğinin performans değerlendirme üzerindeki etkisini incelemektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde insan kaynakları uygulamaları konusuyla ilgili önemli çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Yapılan incelemeler sonucunda insan kaynakları uygulamalarının genel olarak değerlendirildiğinde de araştırmaların teorik ve ampirik olarak gerçekleştirildiği saptanmıştır. Bu araştırmada da literatür açısından oldukça önem taşıyan insan kaynakları uygulamaları konusu üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları ile birlikte performans değerlendirme konusu da çalışılmıştır. Nitekim literatür incelendiğinde insan kaynakları uygulamaları ve performans değerlendirme konuları ile ilgili araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Fakat literatürde insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirme konusunu birlikte ele alan araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu araştırmalarda insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirme üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Bununla birlikte literatür incelemesi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının çağrı hizmetlerinde çalışanlar ile ilgili araştırmaların sınırlı sayıda gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bu durum alan araştırmasının çağrı hizmetlerinde çalışanlar üzerinde yapılmasında etkili olmuştur. Bu nedenle örneklem grubu olarak Şanlıurfa'da çağrı hizmetlerinde çalışan kişiler seçilmiştir. Bütün bunlar insan kaynakları konulu alan araştırmasının gerçekleştirilmesine neden olmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılacaktır. Araştırmada kullanılan anket, yüz yüze ve online şekilde uygulanmıştır. Anket tekniği, uygulanması kolay, geniş kitlelerden çok bilgi toplamaya uygunluğu ve ucuz olduğu; konu sınırlandırmanın kapalı uçlu soru ve cevap seçenekleriyle oldukça mümkün olması, cevaplanma kolaylığı sağlaması, değerlendirmesinin kolay oluşu, gizlilik ve güvenirliliğinin yüksek olması vb. nedenlerden dolayı tercih edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçların tutarlı ve etkin olması çalışmada izlenen metodoloji ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle araştırma sürecinde yapılan işlemlerin

ayrıntılı bir şekilde açıklanması araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmada izlenen metodoloji sıralaması aşağıda belirtilmiştir.

- Araştırmanın Amacı ve Hipotezlerin Belirlenmesi
- Veri Toplama Ölçeğinin Belirlenmesi
- Veri Toplama Ölçeğinin Hazırlanması
- Uygulama Anketine Son Şeklinin Verilmesi
- Ana Kütle ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi
- Anket Verilerinin Toplanması
- İstatistiksel Analizlerin Yapılması
- Sonuçların Değerlendirilmesi

3.3.2. Evren ve Örneklem

Verilerin toplanmasında zaman, maliyet ve verilerin eskimesi gibi kısıtlar nedeni ile örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın evreni Şanlıurfa ilinde yer alan özel bir çağrı merkezinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Çağrı merkezi yönetimi ile görüşme sağlanarak işletmede çalışan sayısının 4125 kişi olduğu belirlenmiştir. Örneklem ise tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi ve %95 güven düzeyi, %5 örneklem hatası göz önünde bulundurularak 352 kişi olarak belirlenmiştir. Örneklem hesaplaması http://etikarastirma.com/tr/icerik/bilgi-merkezi/10 sitesi aracılığıyla yapılmıştır.

3.3.3. Veri Toplam Yöntemi

Bu araştırma Şanlıurfa ilinde yer alan bir çağrı merkezinde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma anket formları uygulanmadan önce etik kurul onayı alınmıştır. Alan çalışmasında, nicel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Nicel araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri ele alıp kuramları test etmeyi sağlar (Creswell, 2013). Bu araştırma kapsamında ise çağrı merkezinde çalışan kişilerin fikirleri ölçülmüştür. Araştırmada veri toplama tekniği olarak da anket formu kullanılmıştır. Anket formundaki sorular ve ifadeler literatürdeki anket sorularının derlenmesi ve ölçeklerin uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Bu açıdan literatürdeki geçerliği ve güvenirliği ispatlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Araştırma anket

formu üç bölümden meydana gelmektedir. Anket formunun birinci bölümünde çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ölçmeye ilişkin (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma şekli, çalışma süresi, yaş, çocuğunuz var mı ve aylık gelir) 9 soru bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümündeki insan kaynakları uygulamaları ifadeleri ve üçüncü bölümde performans değerlendirme ölçeği yer almaktadır. Araştırmada faydalanılan ölçeklerle ilgili açıklamalara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmiştir;

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeği: insan kaynaklı boyutları ile ilgili ölçek, 2011 yılında Prof. Dr. Oya Özçelik ve çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır ve Ertuğrul (2018)'in doktora tezinde kullanılmıştır. Çalışmamızda kullanılan bu ölçek Ertuğrul (2018)'un doktora tezinden alınmıştır. Ölçek 16 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Performans değerlendirme düzeyini ölçmek amacıyla Chun-Fang ve Tsung (2012: 185) araştırmasında, Ang vd. (2003) ve Kim vd. (2009) tarafından çalışılan ve 6 önermeden oluşan "Performans Değerleme Ölçeği" kullanmıştır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

3.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Literatürdeki her araştırmanın olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İnsan kaynakları konulu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır; alan yazın taraması yapıldığında insan kaynaklarının birtakım değişkenlerle ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. Nitekim değişkenlerin azlığı, bunlarla ilgili verilerin toplanmasını güçleştirse de benzer çalışmalar ve ampirik bulgulara dayanarak araştırmanın hipotezleri kurulmuştur. Araştırma sadece Şanlıurfa ilinde bulunan bir çağrı merkezinde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu durum daha fazla veriye ulaşılmasına engel olmuştur. Araştırma Covid-19 salgını döneminde gerçekleştirilmiştir. Covid-19 salgını döneminde birtakım yasaklar konulmuş ve önlemler alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın uygulama kısmı için gerekli veriler bir aylık sürede toplanabilmiştir. Ayrıca Covid-19 salgını döneminde çalışanların temposunun düşmesine ve iş yüklerinin giderek artmasına yol açmıştır. Araştırmada çalışanların kimliklerinin gizli tutulacağı, verilerin bilimsel amaçlı kullanılacağı ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı da söylenmiştir. Buna karşın çalışanlardan bazıları

araştırmaya çekimser kalmış veya anket formunu doldurmak istememişlerdir. Araştırmaya katılanlarınsa, anket formundaki soruları yanıtlamaları ve ifadeleri algılama dereceleri gibi sınırlılıkların olduğunu belirtmek gerekir. Araştırmada sadece nicel yöntemden faydalanılmıştır. Araştırmada nitel veya karma yöntem kullanılmamıştır. Bunların anket formlarının geri-dönüş oranını olumsuz etkilemesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Diğer taraftan bu araştırmanın varsayımlarına da aşağıda özetle yer verilmiştir;

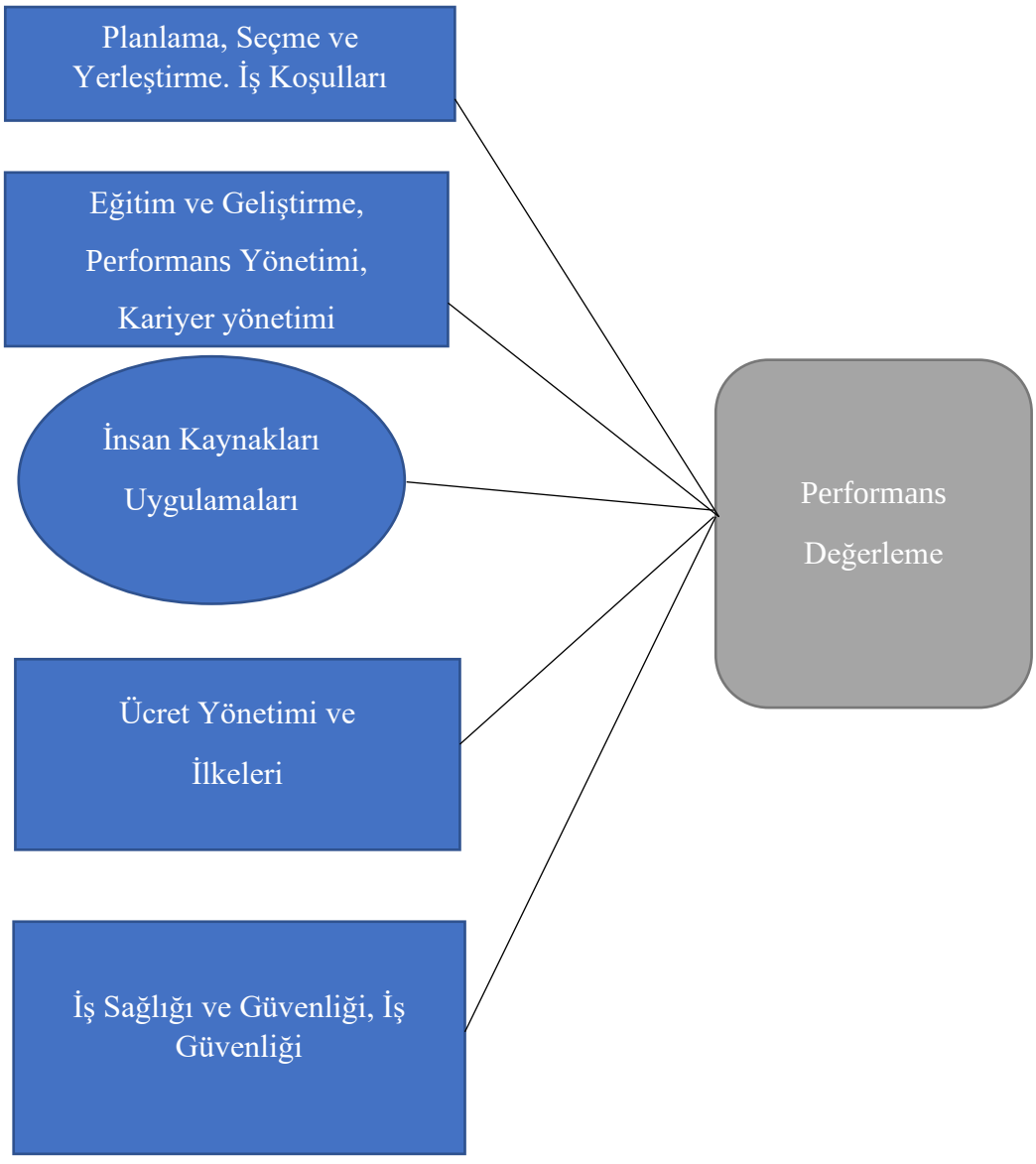
- Çalışmada yararlanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Çalışmaya katılan çalışanların anket formundaki soruları ve ifadeleri doğru anladıkları ve tarafsız yanıtladıkları varsayılmıştır.
- Araştırma örnekleminin (Şanlıurfa çağrı merkezinde çalışan kişiler) evreni temsil edeceği varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan analizlerin, araştırmanın amacına ve hipotezlerine uygun olacağı varsayılmıştır.
- Araştırma örnekleminden elde edilen sonuçların evrene genelleyebileceği varsayılmıştır.

Yukarıdaki varsayımlardan hareketle açıklama yapmak gerekirse; bu araştırmanın, örneklemin tamamına uygulanması durumunda farklı sonuçların ortaya çıkması söz konusu olabilir. Araştırmanın, farklı illerdeki çağrı merkezlerinde ve farklı sektörlerde gerçekleştirilmesi durumunda farklı sonuçlar elde edilebilir.

3.3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İnsan kaynakları uygulamalarının Şanlıurfa ilinde yer alan bir çağrı merkezi çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada kullanılan araştırma modeli Şekil 1' de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezleri ise şu şekildedir;

Tablo 1: Araştırmanın hipotezleri

Hipotez Numarası	Hipotezler
H1:	İnsan kaynakları uygulamaları ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde birilişki vardır.
H1a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H1b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H1c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H1d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan İş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H2:	İnsan kaynakları uygulamaları performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
H2a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
H2b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme
	performans yönetimi, kariyer yönetimi performans değerlendirmeyi pozitifyönde etkiler.
H2c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
H2d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan İş sağlığı ve güvenliği, işgüvenliği performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.
H3:	İnsan kaynakları uygulamaları cinsiyet durumları açısından farklılık gösterir.
H3a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları cinsiyet durumu açısından farklılık gösterir.
H3b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi cinsiyet durumu açısından farklılık gösterir.

H3c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler cinsiyet durumu açısından farklılık gösterir.
H3d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği cinsiyet durumu açısından farklılık gösterir.
H4:	Performans değerleme cinsiyet durumları açısından farklılık gösterir.
H5:	İnsan kaynakları uygulamaları medeni durumları açısından farklılık gösterir.
H5a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları medeni durumu açısından farklılık gösterir.
H5b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi medeni durumu açısından farklılık gösterir.
H5c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkelermedeni durumu açısından farklılık gösterir.
H5d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, işgüvenliği medeni durumu açısından farklılık gösterir.
H6:	Performans değerleme medeni durumu açısından farklılık gösterir.
H7:	İnsan kaynakları uygulamaları vardiya durumları açısından farklılık gösterir.
H7a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.
H7b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.
H7c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeleri vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.
H7d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, işgüvenliği vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.
H8:	Performans değerleme vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.
H9:	İnsan kaynakları uygulamaları yaş durumları açısından farklılık gösterir.
H9a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve

	yerleştirme, iş koşulları yaş durumu açısından farklılık gösterir.
H9 b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi yaş durumu açısından farklılık gösterir.
H9c :	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler yaşdurumu açısından farklılık gösterir.
H9 d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, işgüvenliği yaş durumu açısından farklılık gösterir.
H1 0:	Performans değerleme yaş durumu açısından farklılık gösterir.
H1 1:	İnsan kaynakları uygulamaları eğitim durumları açısından farklılık gösterir.
H1 1a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları eğitim durumu açısından farklılık gösterir.
H1 1b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi eğitim durumu açısından farklılık gösterir.
H1 1c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeleri eğitim durumu açısından farklılık gösterir.
H1 1d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, işgüvenliği eğitim durumu açısından farklılık gösterir.
H1 2:	Performans değerleme eğitim durumu açısından farklılık gösterir.
H1 3:	İnsan kaynakları uygulamaları çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.
H1 3a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.
H1 3b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.
H1 3c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeleri çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.
H1 3d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, işgüvenliği çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.
H1 4:	Performans değerleme çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.
H1 5:	İnsan kaynakları uygulamaları çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.
H1 5a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.
H1 4b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.
H1 5c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkelerçalışma süreleri açısından farklılık gösterir.

H15d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, işgüvenliği çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.
H16:	Performans değerleme çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.

H17:	İnsan kaynakları uygulamaları aylık gelir açısından farklılık gösterir.
H17a:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları aylık gelir açısından farklılık gösterir.
H17b:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi aylık gelir açısından farklılık gösterir.
H17c:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeleraylık gelir açısından farklılık gösterir.
H17d:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği aylık gelir açısından farklılık gösterir.
H18:	Performans değerleme aylık gelir açısından farklılık gösterir.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmada yapılan güvenilirlik analizi, faktör analizi, normallik testi, kullanılan ölçeklere ilişkin analizler, demografik özelliklere ilişkin analizler, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve ANOVA testi analizleri sonuçlarına yer verilmiştir. Bununla birlikte araştırmadan elde edilen bulgularda ayrıntılı olarak yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlerden toplanan bilgilere SPSS 25.0 istatistik programında çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi, faktör analizi ve normallik testi sonuçlarına göre analizlerde parametrik analizler kullanılmasına karar verilmiştir. Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını görmek, anlamlı ilişki varsa bu ilişkinin yönünü (+/-) ve gücünü belirleyebilmek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bir değişkenin diğer değişken üzerinde etkisi olup olmadığını görmek, anlamlı etkisi varsa tek başına bu etkinin % kaçını oluşturduğunu ve bir birimlik artışta bu değişkeni kaç birim arttırdığını tespit etmek amacıyla Regresyon Analizi yapılmıştır. İki grup arasında farklılık olup olmadığını görmek amacıyla, farklılık varsa bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. İkiden fazla grup arasında farklılık olup

olmadığını görmek amacıyla, farklılık varsa bu farklılığın hangi gruptan ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır.

3.4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik, ölçme ile ulaşılan sonuçların farklı ölçümler sonucunda da aynı olmasını ifade etmektedir. Ayrıca genellikle bu değerin 0,70 ya da üzerinde olması faktörün güvenilir olduğu anlamına gelir. Fakat soru sayısı az olduğu durumda ise bu sınır 0,60 ve üstü olarak kabul edilmektedir (Sipahi vd., 2008, 89). Diğer bir ifade ile güvenilirlik katsayısı 0-1 arasında değer alır ve bu katsayılar şu şekilde yorumlanabilir (Güriş ve Astar, 2014, 45-46):

- $0 \leq \alpha < 0.5$ ise güvenilir değil
- $0.5 \leq \alpha < 0.6$ ise düşük güvenilir
- $0.6 \leq \alpha < 0.7$ ise kabul edilebilir derecede güvenilir
- $0.7 \leq \alpha < 0.9$ ise iyi derecede güvenilir
- $\alpha > 0.9$ ise çok iyi derecede güvenilir

Tablo 2'de bu çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen her bir faktörün güvenilirlik analizi sonucuna ait veriler yer almaktadır.

Tablo 2: Ölçeklere Dair KMO Bulguları

Değişkenler	**İfade sayısı**	**Alpha Katsayısı**
İnsan Kaynakları Uygulamaları	**16**	**,930**
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	7	,875
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	4	,765
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	3	,647
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	2	,661
Performans Değerlendirme	**6**	**,957**

İnsan kaynakları uygulamaları 16 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin genel olarak Cronbach's Alpha değeri ,930 olarak belirlenirken alt boyutlarından planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşullarının Cronbach's Alpha değeri ,875, eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi Cronbach's Alpha değeri ,765, ücret yönetimi ve ilkeleri Cronbach's Alpha değeri ,647 ve iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği Cronbach's Alpha değeri ,661 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Performans Değerlendirme 6 ifade ve

tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin genel olarak Cronbach's Alpha değeri ,957 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.2. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, asıl amacı değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlamak olan bir bağımlılık tekniğidir. Genel olarak faktör analizi, birbirleri ile ilişkili çok sayıda değişken arasındaki ilişkinin yapısını, birbirleriyle ilişkili değişken kümelerini tanımlayarak analiz etmek için araçlar sağlar. Tek değişkenli teknikler doğası gereği tek bir değişkenle sınırlıdır, ancak çok değişkenli tekniklerin onlarca, yüzlerce hatta binlerce değişkeni olabilir. Kısacası, çok değişkenli analizlerde anahtar rol oynamaktadır (Hair vd., 2014:101).

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği incelendiğinde faktör analizi yapabilmenin ön şartlarından birincisi olan KMO değeri ,884'tür. İnsan Kaynakları Uygulamaları ki kare 4334,753 serbestlik derecesi değeri ,120, sig ,000 olarak bulunmuştur. Performans Değerleme ölçeği incelendiğinde KMO değeri ,856'dır. Ki kare 2658,356 serbestlik derecesi değeri ,6, sig ,000 olarak bulunmuştur. Bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Ölçeklere Dair KMO Bulguları

İnsan Kaynakları Uygulamaları		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,884
Bartlett Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4334,753
	df	120
	Sig.	,000
Performans Değerleme		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,856
Bartlett Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2658,356
	df	6
	Sig.	,000

Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değerleri ve verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden Bartlett Sphericity Chi-Square Testi değerleri istenilen düzeyde olduğundan dolayı alt boyutlu olan İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğine faktör analizi uygulanmış bulgular Tablo 4'te verilmiştir. Genel olarak faktör yüklerine bakıldığında, ± .30 ile ± .40 arasındaki faktör yüklerinin, yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşıladığı düşünülmektedir. Bunun yanında, ± .50 veya daha büyük faktör yükleri pratikte daha anlamlı kabul edilir (Hair vd., 2014:116).

Tablo 4: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

	1	2	3	4
PSYİ1	,901			
PSYİ2	,785			
PSYİ3	,652			
PSYİ4	,602			
PSYİ5	,595			
PSYİ6	,571			
PSYİ7	,507			
EGPY1		,703		
EGPY2		,644		
EGPY3		,587		
EGPY4		,469		
ÜYİ1			,693	
ÜYİ2			,554	
ÜYİ3			,479	
İSG1				,802
İSG2				,664

3.4.3. Normallik Testi Sonuçları

Araştırmada toplanan veriler; ayrık değerlere sahip, çarpık, basık ya da hem çarpık hem de basık nitelikte olabilir. Bu sebeplerden dolayı veriler, normal dağılım özelliğini yitirerek verilerin güvenirliliğinde azalma meydana gelir. Dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterip göstermediği normallik testleri ile tespit edilmektedir. Normallik testleri dört unsur açısından önem arz etmektedir:

- Toplam puanların ana kütleyi temsil etme derecesini saptama,
- Maddelere ait puanların normal dağılımı hakkında bilgi edinme,
- Norm temelli test/ölçek verilerinin standartlaştırılma amacına uygunluğunun belirleme,
- Hipotezlerin test edilmesinde parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangisinin seçileceği ile ilgidir.

Normallik testleri, yukarda da bahsedildiği gibi iki güvenilirlik analizi ve bir de hipotezlerin test edilmesine ilişkin analizlerde gereklidir. Araştırmacı, bilim insanları tarafından geliştirilmiş olan geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçeklerle hipotezlerini sağlıklı biçimde test edebilme adına topladığı verilerin normal dağılım özelliğini barındırmasını isteyecektir. Dolayısıyla araştırmacı, topladığı veriler üzerinde bir takım istatistiki analizleri gerçekleştirebilmesi için verilerinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Şencan, 2005: 193-195). Bu araştırmada

kullanılan dört ölçeğin her biri için Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) ölçütleri ile normallik testi analizi gerçekleştirilmiştir. Kurtosis yani basıklık ölçütü, veri setimizdeki dağılımın "dikliği" ya da "düzlüğü" diğer bir deyişle verilerin tepe noktalarının durumu ile ilgili bilgi vermektedir. Dolayısıyla sıfır değerine yakın bir basıklık, normal dağılıma yakınlığı ifade edebilmektedir. Öte yandan Skewness yani çarpıklık ölçütüyse, dağılımın ortama etrafında simetriden ne düzeyde saptığını gösteren diğer bir deyişle verilerin simetrisini saptayan ölçüttür. Çarpıklık ölçütünde sıfır değeri, ortada dengelenmiş bir dağılımı ifade etmektedir. Bir veri setinde ortalama, medyandan büyük olduğu takdirde bu durum sağa çarpık bir dağılımı göstermektedir. Ortalamanın medyandan küçük olması koşuluysa sola çarpık bir dağılımın olduğunu bize söylemektedir (Kalaycı, 2009: 58). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin normallik testi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	N	Min.	Max.	M	SD	Skewness	Kurtosis
İnsan Kaynakları Uygulamaları	352	1	5	3,46	0,96	-0,345	-0,645
Performans Değerleme	352	1	5	3,24	0,86	-0,366	0,418

Normallik testi sonuçlarının Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) ölçütleri ile normal dağılım gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla bir takım değer aralıklarına bakmak gerekmektedir. Örneğin örneklem büyüklüğü 50'nin altında olduğu durumlarda ±1.96; örneklem büyüklüğünü 51-100 arasında olduğu durumlarda ±2.58; ve örneklem büyüklüğünün 100'ün üstünde olduğu durumlarda ±3.29 aralığına bakmak, araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirtmektedir. Sonuçların söz konusu değer aralıklarında yer almaması, veri setinin normal dağılım göstermediği belirtisine işaret edebilir (Mayers, 2013: 53). Bu araştırmada örneklem büyüklüğü 100'ün üstündedir (n> 100). Dolayısıyla ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlayabilmek için normallik dağılımı analizi sonucundaki Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin ±3.29 aralığında değişip değişmediğine bakılması gerekmektedir. Tablo 3.5'te yer alan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin normallik testi sonuçlarına

göre Skewness (çarpıklık) değerleri -0,345 ile -0,366 arasında; Kurtosis (basıklık) değerlerinin ise -0,645 ile 0,418 değerleri arasında değiştiği görülmektedir ve analiz sonucunda ortaya çıkan bu değerlerin ±3.29 aralığında değiştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla Mayers (2013: 53)'göre bu araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

3.4.4. Araştırmada Kullanan Ölçeklere İlişkin Bulgular

3.4.4.1. İnsan Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Bu araştırmada katılımcılara, insan kaynakları uygulamaları değişkenini ölçmek üzere dört boyut altında (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) 16 ifade yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu ifadelere katılım derecelerini belirtmeleri "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" istenmiştir. Tablo 6'da ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde, "Kurumumuzda doğru ve hakkaniyete uygun olarak çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur" ifadesinin en yüksek derecede katılımın sağlandığı ifadeler olduğu kurumun ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmaktadır (ortalama=3,05).

Tablo 6: İnsan Kaynakları Uygulamaları İfadelerine Katılım Düzeyi

İfadeler	**Dağılım**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**A.O**	**S.S.**
Kurumumuzda insan kaynakları planlamasının yeterli sayıda ve nitelikte elemanı istihdam edecek şekilde yapıldığını düşünüyorum.	N %	15 4,3	27 7,7	58 16,5	177 50,3	75 21,3	3,76	0,94
Kurumumuzdaki eleman temin ve seçim süreci, her zaman işe en uygun elemanın seçimini sağlayacak niteliktedir.	N %	44 12,5	32 9,1	68 19,3	147 41,8	61 17,3	3,42	0,86
Kurumumuzdaki hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak gerekli eğitimler verilmektedir.	N %	35 9,9	37 10,5	83 23,6	143 40,6	54 15,3	3,40	0,98
Kurumumuzda doğru ve hakkaniyete uygun olarak çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	N %	15 4,3	14 4,0	23 6,5	217 61,6	83 23,6	3,96	0,91

Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanıldığını düşünüyorum.	N %	24 6,8	44 12,5	37 10,5	182 51,7	65 18,5	3,62	0,75
İşimde benden ne beklendiği, iş tanımımda açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir.	N %	44 12,5	58 16,5	49 13,9	147 41,8	54 15,3	3,30	0,86
Çalışanların kariyer planları hem bireylerin hem de kurumun ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmaktadır.	N %	49 13,9	97 27,6	48 13,6	103 29,3	55 15,6	3,05	0,97
Kurumumuzda "eşit işe eşit ücret" ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret yapısı mevcuttur.	N %	10 2,8	27 7,7	34 9,7	217 31,6	64 18,2	3,84	0,90
Ücret dışında sağlanan yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) tatmin edici düzeydedir.	N %	15 4,3	38 10,8	40 11,4	183 52,0	76 21,6	3,75	0,76
Kurumumuzdaki iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının, çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu nitelikte olduğunu düşünüyorum.	N %	24 6,8	49 13,9	73 20,7	150 42,6	56 15,9	3,46	0,95
Kurumumuzda insan kaynakları bölümü; çalışanlar sağlık sorunlarıyla karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.	N %	19 5,4	33 9,4	68 19,3	181 51,4	51 14,5	3,60	0,86
Kurumumuzda insan kaynakları bölümünün; çalışanların motive edilmesi için, gerekli çabayı gösterdiğini düşünüyorum.	N %	25 7,1	31 8,8	29 8,2	197 56,0	70 19,9	3,72	0,94
Kurumumuzda insan kaynakları bölümü tarafından takip edilen, çalışanların şikayetlerini ve önerilerini iletebileceği etkin bir sistem mevcuttur.	N %	20 5,7	38 10,8	62 17,6	176 50,0	56 15,9	3,59	0,74
Kurumumuzda yemek, ulaşım ve bunun gibi hizmetler en iyi şekilde sunulmaktadır.	N %	29 8,2	34 9,7	48 13,6	186 52,8	55 15,6	3,57	0,91
Kurumumuzda personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapıldığını düşünüyorum.	N %	15 4,3	18 5,1	23 6,5	114 32,4	182 51,7	3,60	0,96
Kurumumuzda çalışanları istihdamı ve işten çıkarılması sırasında yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletildiğini düşünüyorum.	N %	10 2,8	18 5,1	23 6,5	149 42,3	152 43,2	3,45	0,93

3.4.4.2. Performans Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Bu araştırmada katılımcılara, performans değerlendirme değişkenini ölçmek üzere tek boyut altında 6 ifade yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu ifadelere katılım derecelerini belirtmeleri "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" istenmiştir. Tablo 7'de ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde, "Kurumumda benimle aynı işi gerçekleştiren diğer çalışanlardan daha iyi performans gösteririm." ifadesinin en yüksek derecede katılımın sağlandığı ifadeler olduğu saptanmıştır (ortalama=4,23). "Kurumumda yaptığım işleri en iyi şekilde sonuçlandırırım" ve "Kurumumda performans düzeyim tatmin edicidir" ifadelerinin ise en düşük derecede katılımın sağlandığı ifade olduğu tespit edilmiştir (ortalama=4,02). İlgili ölçeğe ait sonuçlar Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeyi

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O.	S.S.
Kurumumda sorumlu olduğum işleri yerine getiririm.	N	10	22	33	49	138	4,08	0,99
	%	2,8	6,3	9,4	42,3	39,2		
Kurumumun performans standartlarını ve beklentilerini karşılamaktayım.	N	9	19	19	138	167	4,23	0,95
	%	2,6	5,4	5,4	39,2	47,4		
Kurumumda performans düzeyim tatmin edicidir.	N	5	23	43	167	114	4,02	0,91
	%	1,4	6,5	12,2	47,4	32,4		
Kurumumda verimli bir şekilde çalışmaktayım	N	9	19	34	142	148	4,13	0,97
	%	2,6	5,4	9,7	40,3	42,0		
Kurumumda benimle aynı işi gerçekleştiren diğer çalışanlardan daha iyi performans gösteririm.	N	9	19	18	139	167	4,24	0,95
	%	2,6	5,4	5,3	39,5	47,4		
Kurumumda yaptığım işleri en iyi şekilde sonuçlandırırım	N	5	18	44	114	171	4,02	0,91
	%	1,4	4,8	12,5	32,4	48,9		

3.4.5. Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini incelemek amacıyla yöneltilen sorular ve bunlara verilen cevaplar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Bu araştırmada katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Tablo 8.'de gösterilmiştir. Katılımcıların %56,5'unu (N=199) kadınlar ve %43,5'ini (N=153) erkekler meydana getirmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmuştur.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kadın	199	56,5	56,5
Erkek	153	43,5	100,0
Toplam	352	100,0	

Araştırmada katılımcıların medeni duruma göre dağılımı Tablo 9' da sunulmuştur. Katılımcıların %25,3'ünü (N= 89) evlilerin ve %74,7'sini (N=263) bekârların oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırmaya katılan bekârların sayıca daha fazla olduğunu göstermiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	**Katılımcı Sayısı (N)**	**Yüzde (%)**	**Toplam Yüzde (%)**
Evli	89	25,3	25,3
Bekâr	263	74,7	100,0
Toplam	352	100,0	

Bu araştırmada katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 10'da gösterilmiştir. Katılımcılardan %49,1'i (N=173) lise, %26,7'sinin (N=94) ön lisans, %17,9'unun (N=63) ve lisans, %6,3'ünün (N=22) yüksek lisans eğitim durumuna sahip oldukları saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların yoğunlukla lise eğitim durumuna sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	**Katılımcı Sayısı (N)**	**Yüzde (%)**	**Toplam Yüzde (%)**
Lise	173	49,1	49,1
Ön Lisans	94	26,7	75,9
Lisans	53	17,9	93,8
Yüksek Lisans	22	6,3	100,0
Toplam	352	100,0	

Araştırmada katılımcıların vardiya şekillerine göre dağılımı Tablo 11' de sunulmuştur. Katılımcıların %46,0 (N=173sadece gece, %26,1'i (N=92) sadece gündüz ve %27,8'i (N=98) gece gündüz değişen vardiya sistemi şeklinde çalıştıkları belirlenmiştir. Bu bulgular araştırma örneklemindeki en fazla gündüz vardiya sisteminde çalışanların sayıca daha fazla olduğunu göstermiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Vardiya Şekillerine Göre Dağılımı

Çalışma Statüsü	**Katılımcı Sayısı (N)**	**Yüzde (%)**	**Toplam Yüzde (%)**
Sadece Gündüz	173	46,0	46,0
Sadece Gece	92	26,1	72,2
Gece-Gündüz Değişen Vardiya Sistemi	98	27,8	100,0
Toplam	352	100,0	

Bu araştırmada katılımcıların çalışma şekillerine göre dağılımı Tablo 12' de gösterilmiştir. Katılımcıların %54,3'ünün (N=191) tam zamanlı ve %45,8'inin (N=161) ise part time olarak çalıştığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre tam zamanlı çalışan katılımcıların, örneklemin en büyük grubunu oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 12: Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı

Çalışma Şekli	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Tam Zamanlı	191	54,3	54,3
Part Time	161	45,8	100,0
Toplam	352	19,9	

Araştırmada katılımcıların yaş durumuna göre dağılımı Tablo 13' de sunulmuştur. Katılımcılardan %59,4'ünü (N=209) 25 ve altı yaş aralığında, %23,9'unun (N=84) 26-30 yaş aralığında, %6,8'inin (N=24) 31-35 yaş aralığına, %7,4'ünün (N=26), 36-40 yaş aralığına ve %2,6 sının (N=9) 41-45 yaş aralığına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
25 ve altı	209	59,4	59,4
26-30	84	23,9	83,2
31-35	24	6,8	90,1
36-40	26	7,4	97,4
41-45	9	2,6	100,0
Toplam	352	100,0	

Bu araştırmada katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımı Tablo 14'te gösterilmiştir. Katılımcılardan %17,6'sının (N=62) 3000 ve altı, %22,7'sinin (N=80) 3001-3500 TL, %47,4'ünün (N=167) 3501-4000 TL, %12,2'sinin (N=43) 4001-5000 TL gelire sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre aylık durumlarının 3501-4000 TL arasında gelire sahip katılımcıların, örneklemin sayıca en fazla grubunu oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 14. Katılımcıların Aylık Gelire Göre Dağılımı

Aylık Gelir (TL)	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
3000 ve altı	62	17,6	17,6
3001-3500	80	22,7	40,3
3501-4000	167	47,4	87,8
4001-5000	43	12,2	100,0
Toplam	352	100,0	

Bu araştırmada katılımcıların çocuk durumlarına göre dağılımı Tablo 15' te gösterilmiştir. Katılımcıların %16,2'sinin (N=57) evet, %83,8'inin (N=295) hayır cevabını verdiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların çoğunlukla çocuklarının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15: Katılımcıların Çocuk Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışılan Birim/Bölüm	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Evet	57	16,2	16,2
Hayır	295	83,8	100,0
Toplam	322	100,0	

Bu araştırmada katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 16.'da gösterilmiştir. Katılımcılardan %49,1'inin (N=173) 1 yıldan az, %26,7 (N=94) 1-5 yıl, %17,9'unun (N=63) 6-10 yıl, %6,3'ünün (N=22) 11-15 yıl çalışma sürelerine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre çalışma süresi 1 yıldan az süreye sahip katılımcıların, örneklemin sayıca en fazla grubunu oluşturduğu ortaya çıkmıştır**.**

Tablo 16: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Statüsü	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
1 Yıldan Az	173	49,1	49,1
1-5 Yıl	94	26,7	75,9
6-10 Yıl	63	17,9	93,8
11-15 Yıl	22	6,3	100,0
Toplam	352	100,0	

3.4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon, değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olması dikkate alınmadan aralarındaki ilişkinin yönü ile derecesini tespit etmek için faydalanılan istatistiki yöntem şeklinde ifade edilmektedir (Sipahi vd., 2008: 143). Bu araştırmada da insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirme arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak incelenmiş ve sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17: Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	**1.1**	**1.2**	**1.3**	**1.4**	**2**
İnsan Kaynakları Uygulamaları (1)	1					
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları (1.1)	,965**	1				
	,000					
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi (1.2)	,875**	,766**	1			
	,000	,000				
Ücret Yönetimi ve İlkeleri (1.3)	,867**	,792**	,688**	1		
	,000	,000	,000			
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği (1.4)	,819**	,783**	,590**	,669**	1	
	,000	,000	,000	,000		
Performans Değerlendirme (2)	,635**	,669**	,332**	,578**	,749	1
	,000	,000	,000	,000	,277	
***p<0,01*						

Tablo 17 incelendiğinde insan kaynakları uygulamaları (r=635; p<0,01) ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları (r=965;<0,01), Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi (r=875;<0,01), ücret yönetimi ve ilkeleri (r=867;<0,01), iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği (r=819;<0,01) ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.4.7. Regresyon Analizi Sonuçları

Bir veya daha çok sayıdaki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde yarattığı etkiyi incelemeye regresyon analizi denilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2005: 144). Bu araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçlarla ilgili olarak ise birtakım yorumlarda bulunulmuştur. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 18: İnsan Kaynaklarının Performans Değerlendirmesini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	F	R2	ΔR 2
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	1,479	,176		8,411	,000	235,973	,403	,401
İnsan Kaynakları Uygulamaları	,723	,047	,635	15,361	,000			
Bağımlı Değişken: Performans Değerlendirme, *(*p<0,05**p<0,01***p<0,001)*								

Tabloya 18'e göre insan kaynakları uygulamaları (β=0,635), performans değerlendirmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Katsayı doğrultusunda insan kaynakları uygulamalarındaki 1 birimlik artısın, performans değerlendirmeyi 0,63 artırabileceği söylenebilir. Burada R^2 açıklanan varyans 0,403 düzeyindedir. Elde edilen bu sonuca göre "H_1" kabul edilmiştir.

Tablo 19: İnsan Kaynakları Boyutlarından olan Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları Performans Değerlendirmeyi Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	F	R2	ΔR2
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	1,136	,139		8,411	,000	235,973	,403	,401
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	,487	,073	,460	6,634	,000			
Bağımlı Değişken: Performans Değerlendirme, *(*p<0,05**p<0,01***p<0,001)*								

Tabloya 19'a göre insan kaynakları boyutlarından olan planlama seçme ve yerleştirme iş koşullarının (β=0,460), performans değerlendirmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Katsayı doğrultusunda planlama seçme ve yerleştirme iş koşullarındaki 1 birimlik artışın, performans değerlendirmeyi 0,46 artırabileceği söylenebilir. Burada R^2 açıklanan varyans 0,403 düzeyindedir. Elde edilen bu sonuca göre "H_{1a}" kabul edilmiştir.

Tablo 20: İnsan Kaynakları Boyutlarından olan Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetiminin Performans Değerlendirmesini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	**Standartlaşmamış Katsayılar**		**Standartlaşmış Katsayılar**	**T**	**P**	**F**	**R2**	**∆R 2**
	B	**Standart Hata**	**Beta**					
Sabit	3,023	,173		17,502	,000	43,372	,110	,108
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	,320	,049	,332	6,586	,000			
Bağımlı Değişken: Performans Değerlendirme, *(*p<0,05**p<0,01***p<0,001)*								

Tabloya 20'e göre insan kaynakları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetiminin (β=0,332), performans değerlendirmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Katsayı doğrultusunda eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimindeki 1 birimlik artışın, performans değerlendirmeyi 0,33 artırabileceği söylenebilir. Burada R^2 açıklanan varyans 0,108 düzeyindedir. Elde edilen bu sonuca göre "H_{1b}" kabul edilmiştir.

Tablo 21: İnsan Kaynakları Boyutlarından olan Ücret Yönetimi ve İlkelerinin Performans Değerlendirmesini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	**Standartlaşmamış Katsayılar**		**Standartlaşmış Katsayılar**	**T**	**P**	**F**	**R2**	**∆R 2**
	B	**Standart Hata**	**Beta**					
Sabit	1,728	,184		9,366	,000	175,935	,335	,332
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	,640	,048	,578	13,264	,000			
Bağımlı Değişken: Performans Değerlendirme, *(*p<0,05**p<0,01***p<0,001)*								

Tabloya 21'e göre insan kaynakları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkelerinin (β=0,578), performans değerlendirmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Katsayı doğrultusunda ücret yönetimi ve ilkelerinizdeki 1 birimlik artışın, performans değerlendirmeyi 0,57 artırabileceği söylenebilir. Burada R^2 açıklanan varyans 0,332 düzeyindedir. Elde edilen bu sonuca göre "H_{1c}" kabul edilmiştir.

Tablo 22: İnsan Kaynakları Boyutlarından olan İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği Performans Değerlendirmesini Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	F	R2	ΔR2
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	1,359	,134		10,138	,000	148,519	,562	,560
İş Sağlığı Güvenliği, İş Güvenliği	,723	,034	,749	21,178	,000			
Bağımlı Değişken: Performans Değerlendirme, *(*p<0,05**p<0,01***p<0,001)*								

Tabloya 22'e göre insan kaynakları boyutlarından olan iş sağlığı güvenliği, iş güvenliğinin (β=0,749), performans değerlendirmeyi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Katsayı doğrultusunda iş sağlığı güvenliği, iş güvenliğinizdeki 1 birimlik artışın, performans değerlendirmeyi 0,74 artırabileceği söylenebilir. Burada R^2 açıklanan varyans 0,560 düzeyindedir. Elde edilen bu sonuca göre "H_{1d}" kabul edilmiştir.

3.4.8. t-Testi Sonuçları

Çalışmada insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının demografik değişkenlerden olan (cinsiyet, medeni durum ve çalışma şekilleri) açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t-testi yapılmış ve aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 23: Katılımcıların Cinsiyetleri İtibariyle t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\overline{X}$	ss	t	Sig.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Kadın	199	3,6859	,66612	,780	,000
	Erkek	153	3,6217	,87813	,753	
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	Kadın	199	3,7021	,71541	-,015	,002
	Erkek	153	3,7031	,94499	-,011	
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	Kadın	199	3,5038	,82858	1,676	,001
	Erkek	153	3,3415	,98665	1,638	
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	Kadın	199	3,7839	,65622	1,102	,000
	Erkek	153	3,6906	,93119	1,054	
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	Kadın	199	3,8467	,71801	,541	,000
	Erkek	153	3,7941	,98103	,513	
Performans Değerleme	Kadın	199	4,1143	,67265	-210	,000
	Erkek	153	4,1340	1,07874	-198	

Tablo 23'teki değerler incelendiğinde insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının cinsiyet durumları açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p<0,05). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) cinsiyet açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H_2", "H_{2a}", "H_{2b}", "H_{2c}", "H_{2d}" ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 24: Katılımcıların Medeni Durumları İtibariyle t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	$\overline{X}$	ss	t	Sig.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Evli	89	3,6320	,63956	-,371	,258
	Bekar	263	3,6668	,80396	-,414	
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	Evli	89	3,6645	,72271	-,504	,388
	Bekar	263	3,7154	,85366	-,547	
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	Evli	89	3,3090	,85365	-1,505	,425
	Bekar	263	3,4753	,91679	-1,559	
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	Evli	89	3,8277	,55074	1,169	,003
	Bekar	263	3,7148	,85221	1,437	
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	Evli	89	3,8708	,84453	,566	,656
	Bekar	263	3,8080	,92372	,592	
Performans Değerleme	Evli	89	4,3933	,75179	3,439	,298
	Bekar	263	4,0314	,89111	3,739	

Tablo 24'teki değerler incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının genel olarak farklılık göstermediği belirlenirken insan kaynakları boyutlarından olan planlama seçme ve yerleştirme, iş koşulları, eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliğinin medeni durumları açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir. (p>0,05). Ancak ücret yönetimi ve ilkeleri boyutunun medeni durum açısından farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarından; planlama seçme ve yerleştirme, iş koşulları, eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliğinin medeni durumları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H_4", "H_{4a}", "H_{4b}", "H_{4d}" ve H_5 hipotezleri reddedilirken "H_{4c}" kabul edilmiştir.

Tablo 25: Katılımcıların Çalışma Şekilleri İtibariyle t Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Şekli	n	$\overline{X}$	ss	t	Sig.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Tam Zamanlı	191	3,6221	,81519	-,993	,026
	Part Time	161	3,7035	,70227	-1,006	
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	Tam Zamanlı	191	3,6365	,87925	-1,666	,012
	Part Time	161	3,7830	,74498	-1,690	
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	Tam Zamanlı	191	3,4607	,93459	,547	,415
	Part Time	161	3,4078	,86358	,551	
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	Tam Zamanlı	191	3,6789	,82033	-1,683	,259
	Part Time	161	3,8208	,74478	-1,698	
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	Tam Zamanlı	191	3,8089	,96457	-,327	,109
	Part Time	161	3,8406	,80357	-,331	
Performans Değerleme	Tam Zamanlı	191	4,0720	,94018	-1,153	,038
	Part Time	161	4,1797	,78165	,1,172	

Tablo 25'teki değerler incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının genel olarak farklılık gösterdiği belirlenirken insan kaynakları boyutlarından olan planlama seçme ve yerleştirmenin de çalışma şekilleri açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir $p<0,05$). Eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri ve iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliğinin çalışma şekilleri açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarından; insan kaynakları uygulamalarının genel olarak farklılık gösterdiği belirlenirken insan kaynakları boyutlarından olan planlama seçme ve yerleştirmenin de çalışma şekilleri açısından farklılık gösterdiği ifade eden "H_6", "H_{6a}" ve H_7 hipotezleri kabul edilirken "H_{6b}", "H_{6c}" ve "H_{6d}" hipotezleri reddedilmiştir.

3.4.9. ANOVA Testi Sonuçları

Çalışmada duygusal emeğin demografik değişkenler (yaş, eğitim durumu, vs.) açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla anova analizi yapılmış ve aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 26: Katılımcıların Yaşları İtibariyle Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	$\overline{X}$	F	Sig.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	25 ve altı	209	3,6361	11,203	,000
	26-30	84	3,9308		
	31-35	24	3,5755		
	36-40	26	2,8870		
	41-45	9	4,0694		
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	25 ve altı	209	3,6521	15,551	,000
	26-30	84	4,0493		
	31-35	24	3,7321		
	36-40	26	2,7692		
	41-45	9	4,2540		
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	25 ve altı	209	3,4737	5,679	,000
	26-30	84	3,6458		
	31-35	24	2,9167		
	36-40	26	2,9135		
	41-45	9	3,3889		
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	25 ve altı	209	3,6810	9,070	,000
	26-30	84	4,0159		
	31-35	24	3,8194		
	36-40	26	3,1026		
	41-45	9	3,2963		
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	25 ve altı	209	3,8373	8,912	,000
	26-30	84	3,9583		
	31-35	24	3,9792		
	36-40	26	3,9231		
	41-45	9	4,4444		
Performans Değerleme	25 ve altı	209	4,0120	18,719	,000
	26-30	84	4,4196		
	31-35	24	4,9479		
	36-40	26	3,2308		
	41-45	9	4,3056		

Tablo 26'da görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamaları ile boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) ile yaş aralıkları arasında farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının yaş aralığı açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H_8", "H_{8a}", "H_{8b}", "H_{8c}", "H_{8d}" ve H_9 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 27: Katılımcıların Eğitim Durumları İtibariyle Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	$\overline{X}$	F	Sig.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Lise	173	3,5542	9,726	,000
	Ön Lisans	94	3,9934		
	Lisans	63	3,5714		
	Yüksek Lisans	22	3,2989		
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	Lise	173	3,5656	13,163	,000
	Ön Lisans	94	4,1003		
	Lisans	63	3,6667		
	Yüksek Lisans	22	3,1818		
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	Lise	173	3,3483	5,366	,000
	Ön Lisans	94	3,7287		
	Lisans	63	3,3492		
	Yüksek Lisans	22	3,0795		
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	Lise	173	3,6243	6,788	,000
	Ön Lisans	94	4,0461		
	Lisans	63	3,6190		
	Yüksek Lisans	22	3,7424		
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	Lise	173	3,8203	5,199	,002
	Ön Lisans	94	4,0691		
	Lisans	63	3,6111		
	Yüksek Lisans	22	3,4091		
Performans Değerleme	Lise	173	3,9494	6,183	,000
	Ön Lisans	94	4,2952		
	Lisans	63	4,4008		
	Yüksek Lisans	22	3,9545		

Tablo 27'de görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamaları ile boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) ile eğitim durumları arasında farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının eğitim durumları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H_{10}", "H_{10a}", "H_{10b}", "H_{10c}", "H_{10d}" ve H_{11} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 28: Katılımcıların Vardiya Şekilleri İtibariyle Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Vardiya Şekli	n	$\overline{X}$	F	Sig.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Sadece Gece	162	3,5513	3,355	,036
	Sadece Gündüz	92	3,6984		
	Gece-Gündüz Vardiya Sistemi	98	3,7966		
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	Sadece Gece	162	3,5670	4,654	,010
	Sadece Gündüz	92	3,7578		
	Gece-Gündüz Vardiya Sistemi	98	3,8746		
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	Sadece Gece	162	3,3519	1,319	,269
	Sadece Gündüz	92	4,4728		
	Gece-Gündüz Vardiya Sistemi	98	3,5306		
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	Sadece Gece	162	3,6399	2,787	,063
	Sadece Gündüz	92	3,7971		
	Gece-Gündüz Vardiya Sistemi	98	3,8639		
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	Sadece Gece	162	3,7623	1,449	,236
	Sadece Gündüz	92	4,7935		
	Gece-Gündüz Vardiya Sistemi	98	3,9541		
Performans Değerleme	Sadece Gece	162	3,9907	4,048	,018
	Sadece Gündüz	92	4,1685		
	Gece-Gündüz Vardiya Sistemi	98	4,2985		

Tablo 28'de görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamaları ile planlama seçme ve yerleştirme, iş koşulları ile çalışma şekilleri açısından farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Ancak eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği boyutları ile çalışma şekilleri açısından farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Bu durumda "H_{12}", "H_{12a}" ve H_{13}" hipotezleri kabul edilirken "H_{12b}", "H_{12c}"ve "H_{12d}" hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 29: Katılımcıların Çalışma Süresi İtibariyle Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	F	Sig.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	1 yıldan az	173	3,5542	9,726	,000
	1-5 yıl	94	3,9934		
	6-10 yıl	63	3,5714		
	11-15 yıl	22	3,2898		
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	1 yıldan az	173	3,5656	13,163	,000
	1-5 yıl	94	4,1003		
	6-10 yıl	63	3,6667		
	11-15 yıl	22	3,1818		
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	1 yıldan az	173	3,3483	5,366	,001
	1-5 yıl	94	3,7287		
	6-10 yıl	63	3,3492		
	11-15 yıl	22	3,0795		
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	1 yıldan az	173	3,6243	6,788	,000
	1-5 yıl	94	4,0461		
	6-10 yıl	63	3,6190		
	11-15 yıl	22	3,7424		
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	1 yıldan az	173	3,8208	5,199	,002
	1-5 yıl	94	4,0691		
	6-10 yıl	63	3,6190		
	11-15 yıl	22	3,4091		
Performans Değerleme	1 yıldan az	173	3,9494	6,183	,000
	1-5 yıl	94	4,2952		
	6-10 yıl	63	4,4008		
	11-15 yıl	22	3,9545		

Tablo 29'da görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamaları ile boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) ile çalışma süreleri açısından farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının çalışma süreleri açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H_{14}", "H_{14a}", "H_{14b}", "H_{14c}", "H_{14d}" ve H_{15} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 30: Katılımcıların Aylık Gelir İtibariyle Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Aylık Gelir	n	$\overline{X}$	F	Sig.
İnsan Kaynakları Uygulamaları	3000 ve altı	62	3,7117	,921	,431
	3001-3500	80	3,7586		
	3501-4000	167	3,5996		
	4001-5000	43	3,6206		
Planlama, Seçme ve Yerleştirme, İş Koşulları	3000 ve altı	62	3,7696	,938	,422
	3001-3500	80	3,8071		
	3501-4000	167	3,6433		
	4001-5000	43	3,6412		
Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	3000 ve altı	62	3,5000	1,218	,303
	3001-3500	80	3,5469		
	3501-4000	167	3,3383		
	4001-5000	43	3,4942		
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	3000 ve altı	62	3,8011	,936	,424
	3001-3500	80	3,8292		
	3501-4000	167	3,7166		
	4001-5000	43	3,6047		
İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Güvenliği	3000 ve altı	62	3,7984	,302	,826
	3001-3500	80	3,9063		
	3501-4000	167	3,7934		
	4001-5000	43	3,8256		
Performans Değerleme	3000 ve altı	62	4,1129	,037	,990
	3001-3500	80	4,1156		
	3501-4000	167	4,1377		
	4001-5000	43	4,0930		

Tablo 30'da görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamaları ile boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) ile aylık gelir durumları açısından farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının aylık gelir durumları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H_{16}", "H_{16a}", "H_{16b}", "H_{16c}", "H_{16d}" ve H_{17} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 31: Hipotezlerin Kabul / Red Tablosu

Hipotez Numarası	Hipotezler	Kabul/Red
H_1:	İnsan kaynakları uygulamaları performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H_{1a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H_{1b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H_{1c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H_{1d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan İş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği performans değerlendirmeyi pozitif yönde etkiler.	Kabul
H_2:	İnsan kaynakları uygulamaları cinsiyet durumları açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{2a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları cinsiyet durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{2b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi cinsiyet durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{2c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler cinsiyet durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{2d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği cinsiyet durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_3:	Performans değerleme cinsiyet durumları açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_4:	İnsan kaynakları uygulamaları medeni durumları açısından farklılık gösterir.	Red
H_{4a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları medeni durumu açısından farklılık gösterir.	Red
H_{4b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi medeni durumu açısından farklılık gösterir.	Red
H_{4c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler medeni durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{4d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği medeni durumu açısından farklılık gösterir.	Red
H_5:	Performans değerleme medeni durumu açısından farklılık gösterir.	Red
H_6:	İnsan kaynakları uygulamaları vardiya durumları açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{6a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{6b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.	Red

H_{6c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.	Red
H_{6d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.	Red
H_{7}:	Performans değerleme vardiya şekilleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{8}:	İnsan kaynakları uygulamaları yaş durumları açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{8a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları yaş durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{8b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi yaş durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{8c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler yaş durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{8d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği yaş durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{9}:	Performans değerleme yaş durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{10}:	İnsan kaynakları uygulamaları eğitim durumları açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{10a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları eğitim durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{10b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi eğitim durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{10c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler eğitim durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{10d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği eğitim durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{11}:	Performans değerleme eğitim durumu açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{12}:	İnsan kaynakları uygulamaları çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{12a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{12b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.	Red
H_{12c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.	Red
H_{12d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.	Red
H_{13}:	Performans değerleme çalışma şekilleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{14}:	İnsan kaynakları uygulamaları çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{14a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{14b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.	Kabul

H_{14c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{14d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{15}:	Performans değerleme çalışma süreleri açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{16}:	İnsan kaynakları uygulamaları aylık gelir açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{16a}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları aylık gelir açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{16b}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi aylık gelir açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{16c}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan ücret yönetimi ve ilkeler aylık gelir açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{16d}:	İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından olan iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği aylık gelir açısından farklılık gösterir.	Kabul
H_{17}:	Performans değerleme aylık gelir açısından farklılık gösterir.	Red
H18:	Performans değerleme aylık gelir açısından farklılık gösterir.	Red

SONUÇ VE ÖNERİ

Örgütlerin başarısında en önemli kaynaklardan birisi çalışanları olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin başarısında çalışanların etkin ve verimli bir şekilde fayda sağlaması gerekmektedir. Bu bağlamda varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin, mevcut insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini gelişmelere paralel şekilde artırmaları ve sürekliliği olan bir sistem haline getirmeleri gerekebilmektedir.

Çalışmada öncelikle insan kaynakları uygulamaları konusuyla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında performans değerlendirme ile ilgili bilgiler bilgiler sunulmuştur. Ayrıca çalışma modelindeki değişkenlerle ilgili hipotezler kurulmuştur. Araştırmada veri toplama yöntemi olan anket formu kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 9 soru sorulmuştur. Diğer bölümlerinde yer alan ifade için 5'li Likert ölçeğinden (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) faydalanılmıştır. Anketler Şanlıurfa çağrı hizmetlerinde çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini 352 çalışan meydana getirmiştir.

Çalışmanın hipotezleri ve değişkenleri SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programında analiz edilmiştir. Öncelikle çalışmada ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunun Cronbach's Alpha değerlerine yer verilmiş ve bu değerler incelenmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının genel olarak Cronbach's Alpha (,930) olarak belirlenirken insan kaynakları boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme iş koşulları Cronbach's Alpha (,875), eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi Cronbach's Alpha (,765), ücret yönetimi ve ilkeleri Cronbach's Alpha (,647) ve iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği Cronbach's Alpha (,661) olarak tespit edilmiştir. İş performansı ölçeğinin ise Cronbach's Alpha (,957) şeklinde belirlenmiştir.

Çalışmada yer alan demografik değişkenlerin frekans analizleri sonuçlarına bakmak gerekirse;

- Araştırma örneklemindeki katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %56,5'unu (N=199) kadınlar ve %43,5'ini (N=153) erkekler meydana

getirmiştir. Katılımcıların medeni durumları değerlendirildiğinde ise; %25,3'ünü (N= 89) evlilerin ve %74,7'sini (N=263) bekârların oluşturduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılardan %49,1'i (N=173) lise, %26,7'sinin (N=94) ön lisans, %17,9'unun (N=63) ve lisans, %6,3'ünün (N=22) yüksek lisans eğitim durumuna sahip oldukları saptanmıştır. Yine katılımcıların vardiya şekillerine göre dağılımları incelendiğinde %46,0 (N=173) sadece gece, %26,1'i (N=92) sadece gündüz ve %27,8'i (N=98) gece gündüz değişen vardiya sistemi şeklinde çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların %54,3'ünün (N=191) tam zamanlı ve %45,8'inin (N=161) ise part time olarak çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımı incelendiğinde; %59,4'ünü (N=209) 25 ve altı yaş aralığında, %23,9'unun (N=84) 26-30 yaş aralığında, %6,8'inin (N=24) 31-35 yaş aralığına, %7,4'ünün (N=26), 36-40 yaş aralığına ve %2,6 sının (N=9) 41-45 yaş aralığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Aylık gelirler sorusunu yanıtlayan katılımcılar incelendiğinde %17,6'sının (N=62) 3000 ve altı, %22,7'sinin (N=80) 3001-3500 TL, %47,4'ünün (N=167) 350-4000 TL, %12,2'sinin (N=43) 4001-5000 TL gelire sahip olduğu görülmüştür. Diğer taraftan katılımcıların çocuk durumlarına göre dağılımı değerlendirildiğinde %16,2'sinin (N=57) evet, %83,8'inin (N=295) hayır cevabını verdiği görülmüştür. Son olarak katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında %49,1'inin (N=173) 1 yıldan az, %26,7 (N=94) 1-5 yıl, %17,9'unun (N=63) 6-10 yıl, %6,3'ünün (N=22) 11-15 yıl çalışma sürelerine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre çalışma süresi 1 yıldan az süreye sahip katılımcıların, örneklemin sayıca en fazla grubunu oluşturduğu ortaya çıkmıştır**.**

Çalışmada yer alan temel değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında korelasyon analizleriyle ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- İnsan kaynakları uygulamaları (r=635; p<0,01) ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının boyutlarından olan planlama, seçme ve yerleştirme, iş koşulları (r=965;<0,01), Eğitim ve Geliştirme Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi (r=875;<0,01), ücret yönetimi ve ilkeleri (r=867;<0,01), iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği (r=819;<0,01) ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde çalışmamızın bulgularıyla aynı doğrultuda olan çalışmalar (Gürkaynak, 2017) bulunmaktadır.

Çalışmanın temel hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan özellikle insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının performans değerlendirme üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirme üzerinde pozitif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Literatür çalışmamızın bulgularına paralel çalışmalar (Birsen,2018) bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre "H1" kabul edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları boyutlarından olan planlama seçme ve yerleştirme iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetiminin, ücret yönetimi ve ilkeleri ve iş sağlığı güvenliği, iş güvenliğinin performans değerlendirme üzerinde pozitif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre "H1", "H2", "H3", "H4" ve "H5" hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmada insan kaynakları uygulaması ve boyutlarının cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, vardiya şekli, çalışma şekli ve aylık gelir açısından farklılık gösterdiğini incelemek üzere yapılan t-testi ve Anova sonuçlarına bakmak gerekirse;

- Çalışmamızda T-testi sonuçlarına göre; insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının cinsiyet durumları açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Literatürde çalışmamızın bulgularına paralel çalışmalar (Korkmaz, 2013) bulunmaktadır. Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) cinsiyet açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H6", "H7", "H8", "H9" ve "H10" hipotezleri kabul edilmiştir. Yine insan kaynakları uygulamalarının genel olarak farklılık göstermediği belirlenirken insan kaynakları boyutlarından olan planlama seçme ve yerleştirme, iş koşulları, eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliğinin medeni durumları açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir. ($p>0,05$). Ancak ücret yönetimi ve ilkeleri boyutunun medeni durum açısından farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarından; planlama seçme ve yerleştirme, iş koşulları, eğitim ve geliştirme performans yönetimi, kariyer yönetimi

ve iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliğinin medeni durumları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden “H11”, “H12”, “H13” ve “H15” hipotezleri reddedilirken “H14” kabul edilmiştir. Diğer taraftan insan kaynakları uygulamalarının genel olarak farklılık gösterdiği belirlenirken insan kaynakları boyutlarından olan planlama seçme ve yerleştirmenin de çalışma şekilleri açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri ve iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliğinin çalışma şekilleri açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarından; insan kaynakları uygulamalarının genel olarak farklılık gösterdiği belirlenirken insan kaynakları boyutlarından olan planlama seçme ve yerleştirmenin de çalışma şekilleri açısından farklılık gösterdiği ifade eden “H16” ve “H17” hipotezleri kabul edilirken “H18”, “H19” ve “H20” hipotezleri reddedilmiştir.

- Araştırmadaki Anova analizi sonuçlarına göre; insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) yaş aralıkları arasında farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının yaş aralığı ve eğitim durumları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden “H21”, “H22”, “H23”, “H24”, “H25”, “H26”, “H27”, “H28”, “H29”ve “H30” hipotezleri kabul edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ile boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) ile eğitim durumları arasında farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının eğitim durumları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden hipotezleri kabul edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ile planlama seçme ve yerleştirme, iş koşulları ile çalışma şekilleri açısından farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Ancak eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği boyutları ile çalışma şekilleri açısından farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Bu durumda “H31” ve “H32” hipotezleri kabul edilirken “H33”, “H34”ve “H35” hipotezleri ise reddedilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ile boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim

ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) ile çalışma süreleri açısından farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının çalışma süreleri açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H36", "H37", "H38", "H39"ve "H40" hipotezleri kabul edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ile boyutlarının (planlama seçme ve yerleştirme, iş koşullarının, eğitim ve geliştirme performans yönetimi kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ilkeleri, iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği) ile aylık gelir durumları açısından farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$). Bu durumda insan kaynakları uygulamaları ve boyutlarının aylık gelir durumları açısından farklılık gösterdiğini ifade eden "H41", "H42", "H43", "H44"ve "H45" hipotezleri kabul edilmiştir.

Çağrı hizmetlerinde çalışan kişiler içerisinde olan ve onlara en iyi hizmeti sunmak için duygusal emek harcayan kurum çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmayla insan kaynakları uygulaması ve boyutlarının performans değerlendirmeyi etkilediği ve her ikisinin de birlikte incelenmesi ve aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesiyle konunun bilimsel açıdan ne derece önemli olduğu ortaya konulmuş ve çalışma sonuçlarıyla ilgili olarak daha sonra yapılacak araştırmacılara ışık tutması amacıyla birtakım önerilerde bulunulmuştur;

- İnsan kaynakları uygulaması konusu ile ilgili bu çalışmanın sadece Şanlıurfa il merkezindeki çağrı hizmetlerinde çalışanlar ile sınırlı kalmış olması böyle bir konunun gelecekteki çalışmalarda daha büyük hizmet sektörlerinde uygulanması açısından önem arz edebilir.
- İnsan kaynakları ile ilgili ilerde yapılacak çalışmalar için farklı veri toplama yöntemlerinden yararlanılabilir.
- Konuyla ilgili olarak araştırmaya yeni değişkenler eklenebilir ya da bu değişkenlerin insan kaynakları uygulamaları ile olan aracılık ilişkileri test edilebilir.
- Araştırma sonucunda elde edilen ve daha önceki birtakım çalışmaların bulgularıyla paralel olan ya da başka çalışmaların bulgularıyla benzer nitelikte olmayan çarpıcı nitelikteki bulgular gelecekte insan kaynakları ile ilgili olarak yapılacak birtakım bilimsel çalışmalarla desteklenebilir.
- Araştırmacılar bu konuya daha çok yoğunlaşabilir ve ilgili çalışmaların sayısı artırılabilir böylece literatürün gelişimine büyük bir katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Akbal, B. (2010). Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Akgemici, T., Güleş, H.K. (2009). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. Ankara: Ankara Gazi Yayınları.

Alcan, E. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanımı. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Aldemir, C. ve Ataol, A. (2001). İnsan kaynakları yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.

Alga, E. (2006). Bankacılık sektöründe performans değerlendirme sisteminin uygulamadaki sorunları ve çözüm önerileri- bir araştırma. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.

Allahverdi, M. (2006). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve Türkiye'deki uygulamalarına yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Ang, S., Van Dyne, L. ve Begley, T.M. (2003), "The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB", Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(5), s.561-583.

Argon, T. (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara. Nobel Basımevi

Arıcı, K. (1999). İşçi sağlığı ve iş güvenliği. Ankara: Nobel Basımevi.

Artan, S. (1981). Endüstri işletmelerinde ücret yönetimi ve Türkiye'deki uygulama. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Aşkun, İ. C. (1982). İşgören. Eskişehir: Beytaş Yayıncılık.

Atalay, E. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: Plastik üretim işletmesinde bir araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İşletme Ana Bilim Dalı. Sivas.

Aydın, N. (2006). Bankacılık uygulamaları. Eskişehir: Anadolu Üniversiteleri Yayınları.

Aytaç, S. (1997). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Aytek, B. (1974). İşletmelerin verimliliğinde ücret ve işsel teşvik. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, s.77.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ.E. (2011). Örgütsel davranış. Ankara: Gül Yayınevi.

Bayraktaroğlu, S. (2002). Stratejik ve stratejik olmayan insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Benligiray, S. (1999). İnsan kaynakları açısından otellerde performans yöntemi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bingöl, D. (1997). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Bingöl, D. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Bingöl, D. (2016). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Brown, M.D. ve Laverick, S. (1994). Measuring corporate performance. Long Range Planning. Vol.27, No. 4. s. 89-98

Budak, G. (2008). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G. (2016). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Butterick, M ve Charlword, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? Human Resource Management Journal, DOI: 1011111/1748-8583.12344.

Büyükulu, R. R. (1998). Türkiye'de insan kaynakları yönetimine ve gelişimine kritik bir yaklaşım. MESS Mercek Dergisi, 86.

Calp, M. H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veri tabanı kullanımının önemi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 538- 557.

Can, H. Ve Akgün, A. (2013). Kamu ve özel kesimde personel yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Canman, D. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.

Canman, D., (1993). Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi. Ankara: TODAİE Yayınları.

Chung, F. C., & Thung, H. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. International journal of hospitality management, 31(1), 180-190.

Creswell, J.W., 2014. Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. (3th Ed.): SAGE.

Çakıcı, A. (1997). İşletmelerde insangücü planlaması: Türk bankacılık sektöründe bir alan çalışması. (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Çakmak, A.F. (2005). Performans değerleme sistemi etkinliğinin değerleyici ve değerlenen bakışı açısından incelenmesi. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Çelik, M. (2017). İstanbul gençlik ve spor il müdürlüğünde stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal iletişim, örgütsel bağlılık ve performansa etkisi,

(Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Çevik, H.H. (2004). Türkiye'de kamu yönetimi sorunları. Ankara: Seçkin.

Çiftçi, K. (2017). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sistemi uygulamasında karşılaşılan sorunlar. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Danışman, A. (2008). Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamaları. Adana: Nobel Kitapevi.

Debare, I. (1997). 360 degree of evaluations. San Francisco Chronicle.

Demircioğlu, A.M., Centel, T. (1993). İş hukuku. İstanbul: Gözden geçirilmiş ve yenilenmiş 3.Baskı.

Dicle, Ü. (1982). Yönetsel başarının değerlendirilmesi. Ankara Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi: Yayın No: 43. s. 11.

Dil, M. (2005). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumu üzerindeki etkisi ve bir uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İşletme Ana Bilim Dalı.

Dinçer, Ö. Ve Fidan, Y. (2000). İşletme yönetimine giriş. İstanbul: Beta Yayınları.

Dindar, B. (2007). Kütüphane ve bilgi merkezlerinde insan kaynakları yönetimi: performans değerlendirme sistemleri ve koç üniversitesi kütüphanesi örneği. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bilgi ve Belge Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Dülek, M.E. (2018). Yöneticilerin E-insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyet. Yayımlanmamış (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.

Ecless, R.G. (1991). The performance measurement manifesto. Harvard Business Review, January-February s.63-74.

Ekinci, f. (2008). Kamu personel yönetiminde insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. Maliye Dergisi, Sayı:155, Temmuz, Aralık, 175-185.

Erdoğan, B. (1998). Performans değerlemede adalet algısını oluşturan faktörler. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Sayı, 27(2). s. 77-90.

Erdoğdu, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Eren, E. (2016). Yönetim ve organizasyon-çağdaş ve küresel yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.

Erkış, İ.U. (2014). Kamu kurumlarında performans yönetiminin uygulanabilirliği: 360 derece performans değerleme tekniği (Antalya ili örneği). (Yayınlanmamış doktora tezi). T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Eroğlu, F. (2000). Davranış bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları.

Ertuğrul, O. (2018). İnsan kaynakları uygulamalarının tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolüne yönelik bir araştırma, (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Ertürk, M. (2011). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Etik Araştırma http://etikarastirma.com/tr/icerik/bilgi- merkezi/10

Fındıkçı, İ. (1989). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Fındıkçı, İ. (1999). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınevi

Fındıkçı, İ. (2003). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Fındıkçı, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin e- insan kaynakları yönetimi ve e-işe alım süreçlerindeki gelişmeler. Ege Akademik Bakış Dergisi, 4(1), 17-23.

Gürbüz, G.Ö. (2002). Personel araştırmaları ve işgören seçme süreci. İstanbul: Literatür Yayınları.

Güriş S. ve Astar, M. (2014). Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik, İstanbul. Der Yayınları,

Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. (2004). İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kapital Medya.

İbadbeyli, C. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performansa etkisi; OMU örneği. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı: Samsun.

Kalyoncu, T. (2010). Performans değerlemesi ve ücret yönetimi arasındaki ilişki: TEB çağrı merkezi örneği, (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Ana Bilim Dalı: Edirne.

Karadenizli, M. (1993). Türk işçi sendikalarının iş ve performans yoluyla ücret farklılaştırma konusuna yaklaşımlar. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Karakaş, B., & Ak, R. (2003). Kamu yönetiminde performans yönetimi önemli midir.? Kamu Yönetiminde Kalite Dergisi 3, 337-351.

Karakütük, K. (1997). İnsan kaynakları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 30(1), 115-132.

Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi (Kavramlar-ilkeler-teknikler). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaynak, T. (1996). İnsan kaynakları planlaması. İstanbul: Alfa yayıncılık.

Kelleroğlu, H. (2003). Bankacılık sektöründe performans değerlendirme uygulamaları. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kahramanmaraş.

Kılıç, T. (1998). Farklı performans değerlendirme sistemlerine ilişkin işgören tercihlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. Verimlilik Dergisi. Sayı no: 15. İstanbul.

Kim, T.Y., Cable, D.M., Kim, S.P., Wang, J., 2009. Emotional competence and work performance: the mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. Journal of Organizational Behavior 30 (7), 983–1000.

Kocabaş, İ. Ve Turhan, M.İ. (2002). Objektif bir değerlendirme ve doğu hareketler için performans yönetimi. Standart Dergisi. No: 490. s.51-58. Ankara.

Korkmaz, M, (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı: İstanbul.

Lenger, A. (1997). Verimlilik kavramında sorunsaldan Çıkış veya yeni bir kargaşaya doğru ilk adım denemesi. Verimlilik dergisi. No:4. İstanbul.

Mert, İ.S. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorun, çözüm ve etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), s. 79-96.

Morhman, A.M., Noe, R.M., Premeaux, S.R. (1999). Human Resource Management, Seventh Edition, Prentince Hall.

Mucuk, İ. (2016). Modern işletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Neo, R.A. (2009). İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi. Çev. Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınları.

O'Donnell, J. (1990). The effect of performance appraisal purpose training on rating errors and accuracy. Human Resource Development Quartetly, 1 (2), s. 167- 177.

Okur, Y. (2017). Türkiye'de kamu denetimi, değişim süreci ve performans denetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

Öge, H. S. (2016). İnsan kaynakları yönetimi. Konya: Eğitim Kitapevi.

Önce, M. (2007). Çokuluslu işletmelerde performans yönetimi ile kariyer planlaması ilişkisi: Bir uygulama, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası İşletmecilik programı: İzmir.

Özer, M.A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. Sayıştay Dergisi. Nisan-Haziran. Sayı. 73, s. 3-29.

Öztürk, S. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme üzerine bir uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı: Çanakkale.

Paksoy, A. (2006). Performansa dayalı ücretleme: bir alan araştırması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kahramanmaraş.

Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993). İnsan kaynakları. İstanbul: Rota Yayınları.

Palmer, M.J. (1993). Performans değerlendirmeleri. çev. Doğan Ş. 1. Baskı. İstanbul. Rota Yayınları.

Palmer, R.J. (1992). Strategic goals and objectives and the desing of strategic managament accounting system. Advances Managament Accounting.1, s. 179-204.

Pugh, D. (1991). Organizational behaviour. UK. Prentice Hall International.

Sabuncuoğlu, Z. (1991). Personel yönetimi. İstanbul: Teknografik Matbaacılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Alfa Aktüel Basım.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). İnsan kaynakları uygulama örnekleriyle. Bursa: Ezgi kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Saruhan, C. Şadi ve Özdemirci, Ata, (2005). Bilim, felsefe ve metodoloji araştırmada yöntem problemi. (Spss Uygulamalı). İstanbul: 1. Baskı, Alkım Yayınevi.

Singer, M. (1990). Human resource management, PWS-KENT Publishing Co. Boston.

Sipahi, B, Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2008). Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi. İstanbul: Beta Yayınevi.

Spicer, B.H. (1992). The resurgence of cost and managament accounting; a review of some recent developments in practise, theories and case Research Methods. Managament accounting Research. 3, s.1-37.

Süngü, A. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme ve astların, performans değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve güveni etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı: Muğla.

Şardağ, Ş. (2009). Performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları fonksiyonlarına etkileri. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı: İstanbul.

Tercan, E. (2001). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi ve konaklama endüstrisine yönelik bir araştırma. (Yayınlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.

Tikici, M. (1994). Personel yönetimi. Malatya: Enstitü Yayıncılık.

Tontop, N. (1994). Personel yönetimi. Ankara: Yargı Yayınları.

Torrington, D. ve Hall, L. (1998). Human resource management. 4th Edition, Essex. Prentice Hall.

Tunçer, P. (2011). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Tutum, C. (1979). Personel yönetimi. Ankara: Doğan Basımevi.

Uyargil, C. (1994). İşletmelerde performans yönetimi sistemi, performansın planlanması ve geliştirilmesi. İ.Ü. İşletme Fakültesi s.262, İstanbul.

Ünver, Y. (2002). İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlemesi sistemleri. Dönem Projesi: Ankara.

Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli örneği. Kocaeli Üniversitesi. İsarder. S. 264.

Walker, J., Gutteridge, T. (1990). Career planing practices. Newyork.

Walker, K.B. (1996). Corporate performance reportin revisited-the balanced scorecard and dynamic managment reporting. Industrial Managment and Data Systems.96/3, s. 24- 30.

Wells, S.J. (1999). New road: Traveling beyond 360-degree evaluations HR Magazine.

Werter, W. B. ve Davis, K. (1994). Human resources and personnel management. Thirt Edition. New Calendonia- Hill Book Co.

Wilcox M. ve Bourne, M. (2003). Predicting performance, Management Decision. Vol: 41/8 s.806-816.

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

Yıldız, A. (2017). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve yükseköğretim kurumunda uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği: İstanbul.

Yumuşak, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı: İstanbul.

Yücel, R. (2010). Örgütsel yapı ve performans. Ankara: Nobel Kitapevi.

Yüksel, Ö. (1998). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.

Yüksel, Ö. (2003). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.

Yüksel, Ö. (2007). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi

Zerenler, M. (2003). Kriz dönemlerinde işletmelerin üretim süreci esnekliğinin şirketlerin performansını ve yaşam sürelerine etkileri üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

EK

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME:

ŞANLIURFA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı

Bu Araştırmanın Amacı, "Şanlıurfa ilindeki özel bir çağrı merkezinin insan kaynakları yönetiminde performans değerlemesini" incelemektir. Araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması için anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, önem taşımaktadır. Sorulara vereceğiniz cevaplar doğru veya yanlış olarak değerlendirilmeyecektir. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Sinan DAŞ

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I:

Bu bölümde sizin "**Demografik Özelliklerinize"** ilişkin sorular yer almaktadır.

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekâr
3. **Çocuğunuz var mı?** ( ) Evet ( )Hayır
4. **Yaşınız:** ( ) 25 ve altı ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve üzeri
5. **Eğitim Durumunuz:** ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans () Diğer…
6. **Çalışma Şekliniz:** ( ) Tam Zamanlı ( ) Part Time
7. **Vardiya Şekliniz:** ( ) Sadece Gündüz ( ) Sadece Gece ( ) Gece-Gündüz Değişen Vardiya Sistemi
8. **Çalışma Süreniz:** ( ) 1 Yıldan az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16 Yıl ve üzeri
9. **Aylık Geliriniz (TL): ( )**3000 ve altı **( )**3001-3500 ( )3501-4000 ( )4001-5000 ( ) 5001 ve üzeri

BÖLÜM II:

Bu bölümde "**İnsan Kaynakları Yönetimine**" yönelik çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.
(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

1. Kurumumuzda insan kaynakları planlamasının yeterli sayıda ve nitelikte elemanı istihdam edecek şekilde yapıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Kurumumuzdaki eleman temin ve seçim süreci, her zaman işe en uygun elemanın seçimini sağlayacak niteliktedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Kurumumuzdaki hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak gerekli eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Kurumumuzda doğru ve hakkaniyete uygun olarak çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. İşimde benden ne beklendiği, iş tanımımda açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Çalışanların kariyer planları hem bireylerin hem de kurumun ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Kurumumuzda "eşit işe eşit ücret" ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret yapısı mevcuttur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. Ücret dışında sağlanan yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
10. Kurumumuzdaki iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının, çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu nitelikte olduğunu düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Kurumumuzda insan kaynakları bölümü; çalışanlar sağlık sorunlarıyla karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
12. Kurumumuzda insan kaynakları bölümünün; çalışanların motive edilmesi için, gerekli çabayı gösterdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13. Kurumumuzda insan kaynakları bölümü tarafından takip edilen, çalışanların şikayetlerini ve önerilerini iletebileceği etkin bir sistem mevcuttur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14. Kurumumuzda yemek, ulaşım ve bunun gibi hizmetler en iyi şekilde sunulmaktadır.	1	2	3	4	5

15. Kurumumuzda personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapıldığını düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16. Kurumumuzda çalışanları istihdamı ve işten çıkarılması sırasında yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III:

Bu bölümde **"Performans Değerlemesine"** yönelik çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.
(1=KesinlikleKatılmıyorum,2=Katılmıyorum,3=Kararsızım,4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

1.Kurumumda sorumlu olduğum işleri yerine getiririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.Kurumumun performans standartlarını ve beklentilerini karşılamaktayım.	1	2	3	4	5
3.Kurumumda performans düzeyim tatmin edicidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.Kurumumda verimli bir şekilde çalışmaktayım	1	2	3	4	5
5.Kurumumda benimle aynı işi gerçekleştiren diğer çalışanlardan daha iyi performans gösteririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.Kurumumda yaptığım işleri en iyi şekilde sonuçlandırırım	1	2	3	4	5

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.