

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANABİLİM DALI
RİSK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ KURUM VE ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ATAKAN ARAL
23812401002**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. A. ASLAN ŞENDOĞDU**

KONYA-2026



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	ATAKAN ARAL		
	Numarası	23812401002		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	BANKACILIK / RİSK YÖNETİMİ		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	PROF. DR. A. ASLAN ŞENDOĞDU		
Tezin Adı	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUM VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

ATAKAN ARAL



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	ATAKAN ARAL		
	Numarası	23812401002		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	BANKACILIK / RİSK YÖNETİMİ		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	PROF. DR. A. ASLAN ŞENDOĞDU		
	Tezin Adı	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUM VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA		

Günümüz iş dünyasında, rekabetin hızla arttığı ve ekonomik koşulların sürekli olarak değiştiği bir ortamda, kurumların sürdürülebilir başarısında SİKY'nin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Özellikle bankacılık sektörü, müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını sağlamak amacıyla yetenekli çalışanların performansını artırma çabalarını merkezine almalıdır. SİKY, insan kaynakları uygulamalarının kurumun uzun vadeli hedefleriyle uyumlu biçimde planlanması ve yönetilmesidir. Bu çalışmanın amacı, SİKY uygulamalarının çalışan performansı ve kurum performansı algısı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma sonucunda, SİKY uygulamaları ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir etki olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde, SİKY uygulamalarının kurum performansı algısı üzerinde de pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiş ancak bu etkinin, çalışan performansına göre daha zayıf kaldığı görülmüştür. Bununla birlikte, kurum performansı algısına ilişkin açıklama düzeyinin çalışan performansına göre daha sınırlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç, kurum performansı algısının yalnızca SİKY uygulamalarıyla değil, farklı örgütsel ve çevresel değişkenlerle de ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Çalışmanın sonuçları, bankaların İKY stratejilerini yeniden gözden geçirerek geliştirmelerine yardımcı olabilecek veriler içerirken, aynı zamanda bankaların sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmalarında rehberlik sağlayacak bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Stratejik İnsan Kaynakları, Kurum Performansı Algısı, Çalışan Performansı, Bankacılık



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	ATAKAN ARAL		
	Student Number	23812401002		
	Department	BANKING / RISK MANAGEMENT		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	PROF. DR. A. ASLAN ŞENDOĞDU		
	Title of the Thesis/Dissertation	THE EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON CORPORATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR		

In today's business world, where competition is rapidly increasing and economic conditions are constantly changing, it can be said that Strategic Human Resources Management (SHRM) plays a significant role in the sustainable success of organizations. The banking sector should prioritize efforts to improve the performance of talented employees to ensure customer satisfaction and competitive advantage. SHRM is the planning and management of human resources practices in alignment with the long-term goals of the organization. The aim of this study is to determine the effects of SHRM practices on employee performance and perception of organizational performance. The research results show a positive and significant effect between SHRM practices and employee performance. Similarly, a positive effect of SHRM practices on perception of organizational performance was determined, although this effect was weaker than that on employee performance. However, the explanatory level regarding perception of organizational performance was found to be more limited than that regarding employee performance. This result indicates that perception of organizational performance may be related not only to SHRM practices but also to various organizational and environmental variables. The results of the study contain data that can help banks review and improve their SHRM, while also providing guidance in achieving their sustainable growth targets.

Keywords: Human Resources, Strategic Human Resources, Perception of Organizational Performance, Employee Performance, Banking

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Boyutları.....	3
1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Tarihi Gelişim	5
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	8
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	10
1.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci	12
1.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumlar için Önemi	15
1.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde 5P Modeli	17
1.6. İKY ile SİKY Arasındaki Farklar	23
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	25
1.7.1. Evrensellik Yaklaşımı	26
1.7.2. Durumsallık Yaklaşımı	27
1.7.3. Konfigürasyonel (Biçimlendirici) Yaklaşım.....	29
1.7.4. Bağlamsal Yaklaşım	30

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM PERFORMANSI ALGISI VE ÇALIŞAN PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1. Performans Yönetimi	31
2.1.1. Performans Kavramı	31
2.1.2. Performans Yönetim Süreci	31
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı.....	32
2.1.4. Performans Yönetiminin Faydaları	33
2.2. Kurum Performansı Yönetimi	34
2.2.1. İçsel (Yatay) Uyum	35
2.2.2. Dışsal (Dikey) Uyum	35
2.2.3. İçsel ve Dışsal Uyumun Ana Faktörleri	35
2.2.4. Kurumlarda Performansın Kullanıldığı Alanlar.....	37
2.3. Çalışan Performans Kavramı	38
2.3.1. Çalışan Performans Değerlendirmesi.....	39
2.3.1.1. İçsel Belirleyiciler	39

2.3.1.2. Dışsal Belirleyiciler	40
2.3.2. Çalışan Performans Yönetimi	40
2.4. Çalışan Performansının Kurum Üzerindeki Etkileri.....	41
2.4.1. Performans Yönetiminin Çalışanlar için Faydaları.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

3.1. Araştırma Konusu ve Problemi.....	45
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	46
3.3. Literatür Araştırması.....	46
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	48
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	49
3.6. Araştırmanın Kısıtları	50
3.7. Araştırmanın Yöntemi	50
3.8. Kullanılan Ölçekler.....	51
3.8.1. Demografik Bilgiler	51
3.8.2. SİKY Uygulamaları	51
3.8.3. Performans	52
3.8.3.1. Çalışan Performansı	52
3.8.3.2. Kurum Performansı Algısı	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZLER VE BULGULAR

4.1. Verilerin Analizi	53
4.2. Tanımlayıcı Bulgular	53
4.2.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular	53
4.2.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Değerler ve Normallik Testi	55
4.3. Güvenilirlik Analizi	56
4.4. Geçerlilik (Faktör) Analizi.....	58
4.5. Korelasyon Analizi	59
4.6. Regresyon Analizi.....	60
SONUÇ.....	62
ÖNERİLER.....	64
EK – 1: ANKET FORMU	79

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Ulusal Yayınlar Yapılan Tanımlar ...	3
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Yabancı Literatür	7
Tablo 3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırılması	9
Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklı Rollerini.....	9
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri	54
Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Değerler ve Normallik Testi	55
Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	57
Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi.....	58
Tablo 9. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri	59
Tablo 10. SİKY Uygulamalarının Çalışan Performansı ve Kurum Performansı Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	61

Şekiller Dizini

Şekil 2.1. Uyum Türlerinin Belirleyicileri.....	37
Şekil 3.1. SİKY Uygulamalarının Kurum ve Çalışan Performansına Etkisi	49
Şekil 4.1. Hipotez Sonucu.....	62



Kısaltmalar Dizini

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
PY	: Performans Yönetimi
KPY	: Kurum Performans Yönetimi
ÇPY	: Çalışan Performans Yönetimi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
KGS	: Kariyer Geliştirme Sistemi



Önsöz

Bu çalışma bankacılık sektörü için SİKY Uygulamalarının kurumlara ve çalışanlarına olan etkilerini ortaya koymak, hızla gelişen ve değişen müşteri ve tüketim anlayışının kurumların hangi davranışları sergileyerek hedef potansiyeline yaklaşabileceklerini irdelemek amacıyla yapılmıştır. Yüksek lisans eğitimim ve tez yazım sürecimde akademik desteğini, bilgi ve deneyimini esirgemeyen; çalışmam boyunca bana yol gösteren değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU'ya desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde maddi ve manevi her daim yanımda olan, aldığım kararları her zaman destekleyen, sadece bu çalışmada değil her konuda beni cesaretlendirip moral veren, varlıklarına minnet duyduğum canım aileme en içten duygularıyla şükranlarımı sunarım. Çalışmanın bu aşamaya gelmesinde vakit ayırıp veri toplamama yardımcı olan banka çalışanlarına teşekkür ederim.

ATAKAN ARAL

Giriş

Günümüz dünyası, hızlı teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşulları ile şekillenmektedir. Bu dinamik ortamda, organizasyonların başarısını sürdürebilmesi için en önemli kaynakları olan insan kaynaklarının etkin yönetimi büyük bir önem taşımaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), organizasyonun hedefleri ile insan kaynakları uygulamaları arasında bir bağ kurmayı hedefleyen bir yaklaşımdır.

SİKY, sadece bir iş fonksiyonu olarak değil, aynı zamanda organizasyonel stratejilerin hayata geçirilmesinde bir araç olarak değerlendirilmektedir (Roos vd., 2004: 29). Bu bağlamda, bankacılık sektörü gibi yüksek rekabetin yaşandığı alanlarda iyi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) hem çalışanların performansını artırmakta hem de kuruluşların genel verimliliğini yükseltmektedir. Bankacılık sektörü, ekonominin belkemiğini oluşturan önemli bir sektördür. Bu sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar; müşteri memnuniyetini artırma, yenilikçi hizmetler sunma ve maliyetlerini kontrol altında tutma gibi hedeflerle sürekli bir dönüşüm içindedir. SİKY, bu hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. SİKY uygulamaları, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkararak, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır (Bratton, 2007: 37). Bu nedenle, bankalardaki insan kaynakları uygulamalarının etkinliği, yalnızca çalışan memnuniyeti bakımından değil, aynı zamanda kurum performansı algısı açısından da dikkatle ele alınması gereken bir konudur.

Bu çalışmanın amacı, Konya ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren bankaların SİKY uygulamalarının, çalışan performansı ve organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma, bankaların çeşitli departmanlarında çalışanlar ile yapılan anketlerle toplanan verileri analiz ederek gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, bankacılık sektöründeki SİKY uygulamalarının etkinliği konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Ayrıca, bu araştırma ile Konya ilindeki bankaların mevcut SİKY uygulamalarının güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmaktadır.

İlk bölümde, SİKY temel kavramları ve SİKY uygulamaları ele alınmaktadır. SİKY, organizasyonların insan potansiyelini belirleme, geliştirme ve yönetme

sürecidir (Palmer, 1993: 25). Bu bölümde, SİKY işlevleri, hedefleri ve etkin uygulama yöntemleri üzerinde durulmuş; böylece bu uygulamaların kurum performansı algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, teorik çerçeveler ve güncel literatürden elde edilen bulgular ışığında, SİKY işletmeler için taşıdığı önem vurgulanmaktadır.

İkinci bölümde, kurum ve çalışan performansı arasındaki ilişki detaylı bir biçimde irdelenmektedir. Çalışanların bireysel performansı, organizasyonların genel başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Schuler, 1992: 20). Bu bölümde, performans yönetimi süreçleri, motivasyon teorileri ve çalışan bağlılığı gibi konular ele alınarak SİKY uygulamalarının bu alanlara nasıl katkı sağladığı incelenmektedir. Ayrıca, çalışan memnuniyeti ile kurum performansı algısı arasındaki dinamik ilişkiler analiz edilerek, bu ilişkilerin yönetim stratejilerine etkisi ortaya konulmaktadır.

Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilerek evren ve örneklemi belirlenmiştir. Likert derecelendirmesi ve ölçeklerden bahsedilmiştir. Araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla yalnızca nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Anketler aracılığıyla, kurumda çalışanların memnuniyet düzeyleri, motivasyonları ve performansları hakkında veri toplanmıştır. Anketler, tüm çalışanlara yayılarak idareci ayırımı yapılmaksızın uygulanmıştır.

Dördüncü bölümde ise bankalardaki çalışanların genel durumunu yansıtacak geniş bir veri seti elde edilmesi amaçlanmaktadır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizleri, SİKY uygulamalarının kurum ve çalışan performansına doğrudan etkilerini ortaya koyacaktır. Böylece sonuçlar hem çalışanların bireysel performanslarına hem de kurumun genel verimliliğine dair önemli bulgular sunmaktadır.

Bu çalışma, SİKY uygulamalarının bankacılık sektöründeki önemini ve bu uygulamaların kurum ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bir adım atmaktadır. Çalışmamız, bu alandaki literatüre katkı sağlamanın yanı sıra, bankaların SİKY'ye dair değerli bilgiler sunmayı hedeflemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde, personel yönetimi, insan kaynakları ve SİKY kavramsal tanımları yapılarak, personel yönetiminden insan kaynaklarına, insan kaynaklarından ise SİKY'ye geçiş süreci incelenmektedir.

1.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Boyutları

Personel yönetimi kavramı; bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için iş gücünü etkili bir şekilde planlama, personeli motive etme, geliştirme, değerlendirme ve ücretlendirme gibi çeşitli işlevleri kapsayan önemli bir süreçtir (Chang vd., 2005: 434). Bu fonksiyonların etkin ve basit bir şekilde kullanılması, organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir.

Modern anlayışa göre, çalışanlar yalnızca bir iş gücü değil, aynı zamanda üretim sürecinin önemli birer parçası olarak görülmektedir. Bu perspektif, çalışanların eğitimlerine, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarına önem vermenin yanı sıra, bireysel karar alma yeteneği geliştirmelerine de odaklanır (Bayat, 2008: 67). Sonuç olarak, çalışanlar sosyal varlıklar olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayış, personel yönetimini geleneksel kalıplardan ve standart uygulamalardan çıkararak çok daha kapsamlı ve esnek bir yapı haline getirmiştir. Aynı sektörde ve benzer koşullarda faaliyet gösteren iki organizasyonun, iş gücünden aynı performansı alamadıkları gözlemlenmiştir. İki kuruluşun hedeflerine ulaşırken bireysel farklılıkları olumlu ya da olumsuz yönde kullanabilme yeteneği, personel yönetiminin anlayış ve yeterliliğiyle doğrudan ilişkilidir (Yüksel, 2007: 9).

Personel yönetimi başlangıçta işe alma, işten çıkarma, ücretlendirme ve kayıt tutma gibi kavramlarla ilgilenirken, zamanla insan davranışlarına olan ilgi arttıkça motivasyon ve çalışanların işyerindeki mutluluğunu sağlama gibi konuları da kapsamına almış, bu da İKY'ye geçişi hızlandırmıştır (Sabuncuoğlu, 1997: 24).

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Ulusal Yayınlarda Yapılan Tanımlar

Kaynak	Tanım
Bayraktaroğlu (2003: 7)	İKY, “Bir kurumun tüm çalışanları ile ilgilenen ve kurumun hedeflerine ulaşmak için kalifiyeli ve yeterli insan gücünü ortaya çıkarması gibi süreçle ilgilenmektedir.”

Barutçugil (2004: 32)	“İKY, en kapsamlı tanımı ile bir örgütün en önemli parçası olan insan faktörünü en verimli biçimde geliştirici stratejik ve kararlı bir yaklaşımdır.”
Yüksel (2007: 3)	“Çeşitli örgütlerde çalışabilen insan kaynağını en verimli şekilde kullanılması, rakiplerle olan rekabet ortamında pozitif yönde bir artış veya öne geçme potansiyeli olarak bakılmalıdır.”
Bayat (2008: 74)	“Örgüt performansını artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için İKY’yi stratejik hedeflerle uyumlu hale getirip, işe alım, eğitim, motivasyon ve çalışan bağlılığı gibi entegre uygulama ve politikaları hayata geçirmektir.”
Kavuncubaşı (2012: 10)	“Örgütlerin etkin çalışması, personelin iyi yönetilmesine ve verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönlendirmeli ve çalışan sorunlarını çözebilmelidir.”
Fındıkçı (2012: 13)	“İKY, çalışan ilişkilerini yöneten, kurum kültürüne uygun personel politikaları oluşturan ve bu yönüyle kurum yönetiminde önemli bir rol oynayan, insana odaklı bir disiplindir.”
Sabuncuoğlu (2013: 3-4)	“İKY, iki temel felsefeye dayanır: firmanın hedeflerine ulaşmak için insan gücünü verimli kullanmak ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak. Bu yaklaşım, hem çalışanların yüksek performans göstermesini sağlamak hem de yaşam kalitelerini artırmak amacındadır.”
Cetin C. (2014: 3)	“İKY, örgüte bilgi, beceri ve yetenekleriyle katkı sağlayan çalışanlardır. İşyerinde insan yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan bireylerin en etkili şekilde desteklenmesi için planlar ve yaklaşımlar geliştirmeye odaklanır.”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bir organizasyonun insan kaynağının potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve verimliliği artırmak için, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini iyi anlamak ve bu doğrultuda en uygun yönetim stratejilerini geliştirmek gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin, çalışanların hem kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri hem de örgüte en yüksek katkıyı sağlayabilecekleri bir çalışma ortamı sağlaması beklenir (Bingöl, 1998: 5).

1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Tarihi Gelişim

Personel yönetimi sistemlerine ilişkin uygulamaların ilk kez Çin’de milattan önce 400’lü yıllara kadar uzandığı ifade edilmektedir (Man, 2024: 102).

İKY’ye ilk insandan günümüze kadar ihtiyaç olmuştur. İKY sürecinin ilk olarak Babiller dönemine kadar uzandığını ve o dönemde kullanıldığını görebiliriz. Biraz tarihe bakacak olursak;

- Personel yönetimi uygulamalarının tarihsel kökenlerinin oldukça eski dönemlere dayandığı görülmektedir. Milattan önce 1600’lü yıllarda Çin’de üretim tekniklerinde uzmanlaşmaya gidilmesi, işgücünün daha düzenli ve planlı biçimde yönetilmesini gerekli kılmıştır. Sanayi Devrimi, 1768 yılında James Watt’ın buhar makinesini icat etmesiyle başlamıştır ve bu süreç, birçok alanda doğrudan ya da dolaylı pek çok değişiklik yaratmıştır. Olumlu gelişmelerin yanı sıra, sosyal eşitsizlikleri derinleştirmiştir; zenginler daha da zenginleşirken, fakirler daha da yoksullaşmış ve bu durum, çalışanların emeklerinin karşılığını tam olarak alamamaları sonucu örgütlenmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir (Tülen, 2010: 16).
- İşçi-işveren ilişkileri 18. yüzyıldan itibaren dikkate alınmaya başlanmıştır. Özellikle 1789 Fransız İhtilali’nden sonra hürriyet, eşitlik ve adaletin toplumsal düzeyde uygulanmasına yönelik atılan adımlar, sendikaların gelişimini teşvik etmiştir (Alanlı, 2022: 55).
- İlk ücret oranları Babil’de Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır (Saç, 2004: 7). Bu dönemde tespit edilen insan emeği ile alakalı sistemlerinin İKY’nin temeli olduğu varsayılır.
- Sanayi Devrimi, toplumlarda sosyal, ekonomik ve kültürel değişimlere yol açmış ve işletmelerin sayısında hızlı bir artış meydana getirmiştir. Bu durum, niteliksiz iş gücü ve çocuk işçilerin sayısında belirgin bir artışa neden olmuştur. Bu dönemde, üretim ön planda tutulmuş ve insanların sosyal ve psikolojik yönleri göz ardı edilmiştir; insanlar sadece üretimin bir parçası değil, doğrudan üretim sürecinin kendisi olarak görülmüştür (Tortop, 1999: 260).

- İnsan kaynağının, üretim sürecini yönlendiren ve başarıyla gerçekleşmesini sağlayan temel güç olduğu fark edildiğinde, önem kazanmıştır. Uluslararası rekabetin giderek artmasıyla, İKY uluslararası şirketler için daha da kritik bir rol oynamaya başlamıştır. Bunun başlıca nedeni, işletmenin insan kaynağı dışındaki diğer kaynakların kolaylıkla taklit edilebilmesidir (Allahverdi, 2006: 8).
- Literatürde, insan kaynakları kavramının ilk kez 1817 yılında ekonomist Springer tarafından kullanıldığı belirtilmektedir. Bu kavram, Frederick Winslow Taylor ve takım arkadaşlarının bilimsel yönetim hareketi yaklaşımı ile bir bütünlük kazanmıştır (Gök, 2006: 16). Taylor önderliğindeki bu çalışmalarda, insanı daha verimli kullanmanın yolları araştırılmış hareket ve zaman etütleri gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar öncesinde tüm çalışanların verimliliği eşit kabul edilirken, performanslar bilimsel verilerle ölçülmüştür. Ancak bu yaklaşım, çalışanların iş tatminlerini göz ardı ettiği için yetersiz kalmıştır. Bilimsel yönetim hareketi, endüstri devriminin ihtiyaçlarına yanıt verme çabasıydı (Molla, 2011: 5).
- 1927-1932 yıllarında Elton Mayo ve ekibi, Hawthorne fabrikasında yaptıkları bir araştırmada çalışan verimliliğinin sadece maaş ve iş koşullarına değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal faktörlere de bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgular insan ilişkileri ekolünün temelini oluşturmuştur (Man, 2024: 108).
- İKY'nin modern anlamda gelişimine bakıldığında, modern ve bilimsel personel yönetiminin yaklaşık 1940'larda başladığı görülmektedir. Ancak, çalışanların sorunlarına verilen önem çok daha önceki yıllarda ortaya çıkmıştır (Tülen, 2010: 14-15).
- SİKY kavramı ilk kez 1980'li yılların başında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde artan rekabet koşulları, çalışanları rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görmeye başlamıştır. Personel yönetimi kavramının egemen olduğu 1980'ler öncesinde, insan kaynakları uygulamaları genellikle dar kapsamlı uygulama ve politikalarla sınırlı kalmıştır (Deniz vd., 2010: 185-187).
- 1980'lerden sonra yoğun rekabet ortamında üstünlük sağlamak ve hızla gelişen teknolojiye uyum sağlamak için, insan kaynağını bir maliyet olarak

değil, bir yatırım ve üretimin önemli bir değeri olarak görmek gerekmektedir (Eroğlu, 2016: 183).

- İKY, iş analizi, iş tanımları, eğitim yöntemleri, performans yönetimi ve sağlık gibi çeşitli fonksiyonları kapsayarak, personel yönetiminden çok daha kapsamlı bir hale gelmiştir (Gürüz vd., 2009: 35). 2000’li yıllarda yetenek yönetimi, sürdürülebilir İKY ve yeşil İKY gündeme gelmiş ve kurumlarda birçok aşama kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüz İKY, toplumsal ve teknolojik ilerlemelere uyum sağlayarak, doğal kaynaklar ve fiziksel iş gücünden çok bilgi ve iletişime odaklanan bir bilgi çağının gereksinimlerine yönelmiştir (Stewart, 1997: 7).

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Yabancı Literatür

Kaynak	Tanım
Stevens (1991: 466)	“İşletmenin ihtiyaçlarına uygun niteliklerde ve sayıda çalışan temin etme, mevcut personeli geliştirme, çalışanlardan en yüksek verimi elde etme, personelin yaşam standartlarını ve sürekliliğini sağlama gibi tüm süreçleri kapsayan bir yönetim biçimidir.”
Palmer (1993: 27)	“İKY’nin kurumlardaki yerini kısaca, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artıracak bir çalışma ortamı oluşturmak ve bu ortamın sürdürülüp geliştirilmesi için gereken politikaların ve teknik bilgi desteğinin sağlanmasıdır.”
Jackson vd. (1995: 5)	“Çalışanları hem kurum hem de toplumun yararı için en verimli şekilde yönetmekten geçer.”
Kaufman (2014: 1)	“Üretim ve hizmetin olduğu yerde işgücünü en etkin şekilde kullanmak için koordineli bir yapı yönetilmesi gerektiğini vurgular.”

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İKY’nin önemini çalışanlar ve işletmeler açısından ayrı ayrı incelemek gerekir. İKY, çalışanlar açısından etik ve sosyal sorumluluk prensiplerine dayanarak uygulanmalıdır. Bu yaklaşım, çalışanların işletmeye katkısını artırır ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını hızlandırır (Argon vd., 2004: 28). İKY, çalışanların

yeteneklerini ve bilgilerini en iyi şekilde değerlendirmelerine yardımcı olarak, yüksek verimlilik sağlar. Ayrıca, iş yaşamının standartlarını ve kalitesini iyileştirerek, çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda işlerini severek yapmalarını destekler. Adil ücret, terfi fırsatları ve saygınlık gibi ihtiyaçları düzenleyerek, çalışanların performansını ve motivasyonunu artırır. Ayrıca, bilgi hızındaki artış nedeniyle bilgi eskimesiyle başa çıkmalarına yardımcı olacak bir kurumsal ortam yaratmayı amaçlar. Bu hedef doğrultusunda, çalışanların performanslarını geliştirmelerine ve kendilerini aşmalarına olanak tanıyan uygulamalar sunar (Fındıkçı, 2012: 15-16).

İKY'nin işletmeler için önemi, organizasyonun en değerli varlığı olan insan kaynağını stratejik, kapsamlı ve tutarlı bir şekilde yönetmektir. Bu yönetim uygulamaları, örgütün stratejik hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilir ve bu yüzden İKY, hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynar. Ayrıca, bu işlev, yönetim ve çalışanların ortak çıkarlarına odaklanarak işletmede olumlu bir kültür oluşturulmasına ve personelin, örgütün hedefleri ve değerleriyle uyum sağlamasına katkıda bulunur (Bingöl, 1998: 5).

İşletmelerin gelecekteki insan kaynaklarını planlama, temin etme, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme, sağlık ve güvenlik konuları, İKY'nin kapsamına girer. Bu faaliyetler, işletmelerin devamlılığını sağlamak ve gelişmelerine yardımcı olmak için temel unsurlardır. Bu yüzden İKY, tüm kurum ve kuruluşlar için kritik bir öneme sahiptir (Güney, 2014: 25).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Personel yönetiminden ayrılarak bağımsız bir disiplin haline gelen İKY, kapsam ve görev tanımları açısından önemli bir değişim ve genişleme yaşamıştır. Bu bağlamda İKY, örgütsel davranışlardan endüstriyel ilişkilere kadar geniş bir yelpazede konuları kapsayan bir alan haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2000: 5).

İnsan kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi aşağıdaki fonksiyonlara sahip olunması ile mümkündür (Koçak, 2015: 62-63). Bunlar:

- ✓ İş Gücü Planlaması
- ✓ Kaynak ve Tercihler

- ✓ Performans Analizi ve Eğitim-Kişisel Gelişim
- ✓ Kariyer Planlaması
- ✓ İş Analiz ve Değerlendirme
- ✓ Maaş Planlaması
- ✓ Sosyal Güvence

Bunların yanı sıra, aşağıdaki tabloda İKY'nin stratejik, operasyonel, personel savunma ve idari alanlardaki katkıları sunulmaktadır:

Tablo 3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırılması

Özellikler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Yönetim Anlayışı	Kısa vadeli	Uzun vadeli, stratejik öngörülü
Örgütlenme Anlayışı	Çoğulcu, koşullara bağlı, birliktelik arz eden gruplar ve açıkça belirlenmiş kural ve yapılar içinde kolektif dayanışma	Tekçi, paylaşılmış değerlerin, örgütsel amaçlara bağlılığın ve genel bir kimliğin bir araya getirdiği bireyler
Örgütsel Yapılar ve İşleyiş	Bürokratik kural ve sınırlandırılmış roller	Doğal esneklik
Çalışmalara Yönelik Eğilimler	Düşük güven, maliyetlerin düşürülmesi yönünde itaat ettirme ve kontrolün empoze edilmesi	Yüksek güven, iş birliği, dayanışma ve otokontrol
Personelin Yetki ve Sorumluluğu	Dikey yönetim, merkezi yönetim	Yatay hiyerarşi, yatay yönetim
Üründe (hizmette) verilen önem	Nicelik	Kalite

Kaynak: (Öztürk, 1999: 124)

Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklı Roller

Stratejik	Kurum ve çalışanlarına katkı
Günlük İşlemler	Genellikle insan kaynakları faaliyetleri.
Personele Destek	Moral vermek ve baskıyı azaltmak, olarak hizmet eder.
İdari	Odak merkezinde memnuniyet aranması

Kaynak: (Mathis vd., 2003: 45)

İnsan kaynakları yönetiminin kurumsal başarı üzerindeki etkisinin giderek daha görünür hale gelmesi, bu alanın yalnızca idari ve operasyonel bir fonksiyon olarak değil, kurumun uzun vadeli hedefleri ve rekabet stratejileriyle bütünleşen stratejik bir yönetim anlayışı olarak ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu dönüşüm, insan kaynakları uygulamalarının kurum stratejisiyle uyumlu hale getirilmesi ve örgütsel performansa katkı sağlayacak biçimde planlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Lundy, 1994).

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Fransızcadan dilimize geçmiş olan "Strateji" kelimesi, günümüzde en çok askeri alanda kullanılmakla birlikte, kullanım sıklığı bakımından işletme yönetiminde de önemli bir yer tutmaktadır. 1987 yılında Henry Mintzberg, ABD'nin California eyaletinde yayımlanan bir yönetim bilimi dergisinde kaleme aldığı makalede, strateji kavramını işletmelerin, içinde bulundukları ortamın değişkenliğine rağmen kararlılığını koruyarak varlıklarını sürdürebilmesi ve sektörde başarıyı elde edebilmesi için izledikleri yol olarak tanımlamıştır (Mintzberg, 1987: 11-24).

SİKY, örgütlerin iç ve dış çevresindeki değişikliklere yanıt olarak insan kaynakları stratejilerini oluşturma veya yeniden şekillendirme süreci olarak tanımlanır. Bu yaklaşım, örgütün stratejik hedefleri ile çalışanların verimliliğini uyumlu hale getirerek, başarıyı artırmayı hedefler. İnsan kaynaklarına stratejik bir yaklaşım benimserken, yapılan yatırımların yanı sıra, insanın örgüt için ne denli kritik bir öneme sahip olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu perspektif, örgütler için en değerli kaynak olan insan kaynağının en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak amacı güder (Agarwala, 2007: 18).

Günümüz teknolojik rekabet ortamında varlığını sürdürmeye çalışan örgütlerin, personel yönetiminde yeni bakış açıları geliştirmesi ve çağın gereksinimlerine uyum sağlaması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu gelişim, örgütlerin insan kavramına yüklediği anlamı derinlemesine incelemelerine neden olmuştur. İKY'nin, personel yönetimini iş odaklı bir yaklaşımdan insan merkezli, organik bir yapıya dönüştürmesi, kurumlara yeni bir vizyon kazandırmıştır. Bu değişim, kurumların gelecekteki kültürlerini oluşturacak yeni stratejilerin temelini atmıştır. Bu bağlamda, yirminci yüzyılın sonlarından itibaren özellikle yüksek sermayeli özel sektör kuruluşlarının katkılarıyla hız kazanan kavram, son dönemde yoğun bir akademik ilgi görmektedir (Bingöl, 1998: 35-50).

İnsan ve insan davranışlarının birbirine etkilerinden kaynaklanan SİKY, tasarı bazlı yaklaşımlardan profesyonel perspektiflere geçiş sürecini yaklaşık otuz yıl içinde tamamlamıştır. Bu süreçte, çalışma koşullarındaki değişiklikleri belirlemek amacıyla sorulması gereken sorular sistemli bir şekilde kayıt altına alınmaya başlanmıştır. Örneğin, bir üretim odaklı firma için "Üretim artışını sağlamak için

personel hizmetini mi yoksa personel sayısını mı artırmalıyız?" sorusu, stratejik bir öneme sahip olmuştur. Benzer şekilde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firma için "Çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti kadar önemli midir?" sorusunun yanıtı, hizmet kalitesini artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Erdem, 2004: 35-54).

Durum tespitleri gerçekleştirirken soru sormak, cevap almak kadar kritik bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, insan kaynağı temini, eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirmesi, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi alanlarda insan kaynakları faaliyetlerinin kapsamının genişlemesine ve stratejik bir bakış açısının getirilmesine olanak tanır. Bu şekilde, hedeflere ulaşabilmek için SİKY daha etkin ve hedef odaklı bir şekilde yönlendirilir (Ayyıldız Ünnü vd., 2009: 1172).

Bu amaca ulaşmak için, 1990'ların başlarından itibaren SİKY ile örgütsel strateji arasındaki bağa dikkat çekilmiş ve SİKY tanımı bu ilişki doğrultusunda yeniden şekillendirilmiştir (Ayyıldız Ünnü vd., 2009: 1172). İKY'de insan, düşük maliyetle elde edilen, verimli bir şekilde kullanılan ve işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu niteliklere sahip bir faktör olarak görülür. SİKY'de ise ana tema, iş görenler, iş, organizasyon ve dış etkenler arasındaki dengeyi en iyi şekilde sağlayarak iş görenlerin bütünsel bir uyum içinde çalışmasını ve örgüt hedeflerinin doğal bir süreç içinde ortaya çıkmasını sağlamaktır (Aldemir vd., 2004: 24).

Son dönemde stratejik yönetim kavramına artan ilgi, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde daha aktif roller üstlenmeleriyle sonuçlanmıştır. Bu gelişmeler ışığında, SİKY olarak adlandırılan yeni disiplin, SİKY birimlerinin de bu stratejik yönetim sürecine entegre olmasını hedeflemiştir (Wright vd., 1992: 295). Stratejik bir kaynak olarak insanın ele alındığı durumlarda, entegrasyon yaklaşımının arkasındaki ana fikir, bireylerin stratejik yönetim anlayışıyla yönetilmesi ihtiyacıdır (Seviçin, 2006: 186).

Kurumların yönetim kadrolarında yer alan bireyler, insanı bir kaynak olarak yönetme yoluyla organizasyonlarını şekillendirmeli ve iş görenlerin yeteneklerini ortaya çıkarmalıdır. SİKY'nin önemli bir perspektifi, insanı hizmet sektöründe rekabet avantajı sağlamak için stratejik bir kaynak olarak değerlendirmektir. Söz konusu kavramlar ve üzerinde tartışılan fikirler pek çok akademik çalışmaya konu olmuştur (Ceylan, 2016).

SİKY konusunda yapılan çeşitli tanımlar, bu yaklaşımın organizasyonun yönetim felsefesi, istihdam politikası ve insan kaynakları stratejileriyle uyumlu bir şekilde personel veya SİKY sistemlerinin tasarım ve yönetimini kapsadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir görüş ise, bu yönetimin örgütün genel stratejisi ile insan kaynakları uygulamaları ve politikalarının mükemmel bir uyum içinde olmasını sağladığını belirtirken, insan kaynaklarının sektördeki rekabet avantajını güçlendiren değerli bir kaynak olarak değerlendirildiği de vurgulanmıştır (Cingöz, 2011).

1.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci

SİKY, işletme amaçlarına ulaşmada SİKY'nin rolünü vurgulayan bir yaklaşımdır (Delery vd., 1996: 802-835). SİKY'ye stratejik bir perspektiften yaklaşmak, örgütün hedeflerine ulaşmasını destekleyen ve insan sermayesini etkili bir şekilde yöneten proaktif insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının geliştirilmesini ve hayata geçirilmesini kapsar. Bu tür bir yaklaşımın temelini oluşturan olaylar ve tarihsel süreçler aşağıda detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

SİKY uzmanlaşmış bir fonksiyon olarak 1900'lü yıllardan önce önem kazanmaya başlamıştır. 1885'lerin ilk zamanlarında bilimsel yönetim üzerine çalışmalar yapan Frederick Winslow Taylor, iş görenler için daha etkili çalışma yöntemleri geliştirerek yönetime katkıda bulunmuş ve böylece çalışanların verimliliklerini artırmıştır (Mathis vd., 2003: 19). Taylor, ilk olarak personel faaliyetlerini düzenlemek amacıyla bir personel dairesinin kurulmasını tavsiye etmiştir. Bilimsel yöntemlerden faydalananarak, atıl emeğin etkin kullanımı, personelin aşırı yorgunluktan korunması, eğitim yoluyla terfi olanaklarının sağlanması ve kişisel anlaşmazlıkları engellemek için iş başarısına dayalı personel değerlendirme sistemlerinin uygulanmasını teşvik etmiştir (Yüksel, 2003: 12).

Örgütlerin büyümesiyle birlikte, satın alma ve personel gibi çeşitli işlevler uzmanlar tarafından yürütülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, ilk personel departmanının yaklaşık olarak 1910 yılında kurulduğu bilinmektedir (Mathis vd., 2003: 19). Bu dönemde, personel departmanlarının görevleri; işe giriş ve işten ayrılma tarihlerini kaydetmek, kişisel bilgileri ve disiplin cezalarını kayıt altına almak ve ücret bordrolarını hazırlamakla sınırlı kalmıştır (Aldemir vd., 2004: 6-7).

1920'lerin Ortaları: Elton Mayo ve ekibinin Hawthorne araştırmalarında, çalışma gruplarının bireysel iş performansı üzerinde belirgin bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar, iş gören danışmanlığının gelişmesini sağladığı gibi, insanı sadece bir araç değil, bir hedef olarak gören yeni bir anlayışın doğmasına zemin hazırlamıştır. Bu dönemde, 1930 öncesi dönem, personel departmanlarının kurulup, temel olarak kayıt tutma işlevini üstlendiği bir aşamayı ifade etmektedir (Alanlı, 2022: 58).

1930'dan Önceki Dönemler: 18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlayan endüstri devrimi, fabrika sistemini getirerek kitle üretimini hızla artırdı. Bu dönemde, iş gücünün bol ve maliyetinin düşük olması nedeniyle, insan kaynaklarının korunması ve etkin yönetimi konularında pek bir önem verilmemiştir (Aldemir vd., 2004: 6-7).

1930'lardan 1960'lara: 1930'lu yıllarda birçok işgücü yasasının yürürlüğe girmesi, sendikaların gelişimini desteklemiştir. Toplu pazarlığın ve sendika-yönetim ilişkilerinin önemi, işçi sendikalarının olgunlaşmasının ardından daha belirgin hale gelmiştir. Bu dönemde, genellikle "Çalışma İlişkileri" bölümü olarak adlandırılan personel birimleri, insan kaynakları ve sendikalarla ilgili tüm meseleleri üstlenmeye başlamıştır. Sendikaların gücü 1940 ve 1950'li yıllarda da artmaya devam etmiş, bu durum işe alma, işten çıkarma, ücretlendirme, sendikal şikâyetlerin ele alınması, terfi ve transfer kararlarının personel birimlerinde alınmasını beraberinde getirmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, bu süreçte personel departmanlarının örgüt içindeki rolü, diğer departmanları destekleyen yardımcı bir fonksiyon olarak kalmıştır. Bu gelişmeler, personel yönetiminden SİKY'ye geçiş sürecini hızlandırmıştır (Mathis vd., 2003: 19).

Psikoloji, sosyoloji ve antropoloji alanlarındaki yenilikler, yönetim anlayışında köklü değişikliklere yol açmıştır. SİKY ile ilgili ilk kapsamlı literatür çalışmaları, endüstriyel psikologlar Shartle (1950), Brown ve Ghiselli (1952) ile Harrell (1953) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalar, bireysel düzeydeki konuları ön planda tutarak, bu alanın derinleşmesine ve kişisel performans üzerindeki etkilere dair önemli bilgiler sunmuş; iş gören testleri, eğitim ve isteklendirme üzerinde durulmuştur. SİKY'nin gelişiminin başlangıç evrelerinde, SİKY alanındaki güncel

konular detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Örneğin, Gilmer (1960) örgüt stratejilerinin personel stratejisi ile uyumunun önemini açıklamıştır. Hatta Gilmer, araştırmacıları bireysel özellikler ile örgütsel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yeni ölçekler geliştirmeye teşvik etmiştir. Bu tür katkılar, örgüt teorisyenlerinin benzer katkılarıyla birleşerek zamanla makro seviyedeki SİKY için teorik bir temel oluşturmuştur (Ferris, 1999: 388).

1960'lardan 1980'lere: Artan yasal düzenlemeler ve sosyal mevzuatlar nedeniyle birçok örgüt, personel departmanlarında köklü değişiklikler yapmak zorunda kalmıştır. Bu süreçte, personel departmanları, politika ve uygulamaların yasal yönlerine daha fazla odaklanmak ve profesyonelliklerini artırmak durumunda kalmıştır. 1960 ve 1970'li yıllar boyunca, personel bölümleri, hükümetler ve çeşitli ilgi gruplarının etkisiyle büyük bir baskı altında kalmış; azınlık grupları, pay sahipleri ve müşteriler, örgütlerin sosyal sorumluluk kapsamındaki hedeflerine ve uygulamalarına artan bir dikkat göstermeye başlamıştır (Man, 2024: 105).

Yine bu dönemde yaşanan bazı değişimler, işletmelerin genişlemesi, teknolojik yeniliklerin hızla artması, ulusal ve uluslararası rekabetin artışı, işgücü yapısındaki değişiklikler, eğitim seviyelerinin yükselmesi ve yasal düzenlemelerle birlikte işçilerin kazandığı yeni haklar ile artan sendikalaşma eğilimleri, personel yönetiminden SİKY'ye geçişi kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle, örgütlerde İnsan Kaynakları departmanları oluşturulmaya başlanmıştır. Bu dönemde, personel bölümleri işletmelere kritik hizmetler sunmuş ancak çoğunlukla dışsal talepleri karşılamaya yönelik çalışmıştır. Ayrıca, personel bölümleri, kendi iç disiplinleriyle bir uzmanlık alanına dönüşmüş ve personel yönetiminden SİKY'ye geçiş süreci başlamıştır (Aldemir vd., 2004: 20).

1980'lerden Günümüze: 1980 ve 1990'lı yıllarda örgütsel yapılandırmalar sürdürülmüştür. Özellikle 1980'lerin başında, İnsan Kaynakları yöneticileri örgütlerin stratejik planlama süreçlerine dâhil olmaya başlamış ve bu dönemde SİKY yaklaşımı, örgütlerde uygulanmaya başlamıştır (Bamberger vd., 1991: 153).

İnsan Kaynakları politikalarının ve uygulamalarının örgütsel amaçlar ve stratejilerle uyumlu hale getirilmesi, yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmeyle SİKY'nin rolü, standart politika ve süreçlerin ötesine

geçerek daha stratejik ve politik bir boyut kazanmıştır. Bu tür bir yaklaşımı benimsemeye ve uygulamaya yönlendiren çeşitli çevresel etkenler mevcuttur (Roos vd., 2004: 29).

1.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumlar için Önemi

Örgüt içindeki yöneticiler, SİKY uygulamalarını devreye aldıklarında, yöneticilerin iş ve örgütlerine karşı tutumlarında olumlu değişiklikler gözlemlenebilir. Başka bir ifadeyle, insan kaynakları departmanında çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve iş tatminleri, örgütün geleceği ve genel verimliliği açısından kritik bir stratejik öneme sahiptir. Ayrıca, son dönem araştırmalar, SİKY'nin örgütlerin performansını büyük ölçüde olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu bağlamda, yöneticiler insan kaynakları stratejilerini benimseyerek sadece örgütsel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda insan kaynakları departmanındaki çalışanların örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini de olumlu şekilde güçlendirir (Boxall vd., 2000: 183-203).

SİKY, örgüt içindeki bireyleri stratejik bir kaynak olarak değerlendirerek rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan uzun vadeli bir yaklaşımdır. Geçmişte, insan kavramı sadece örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bir unsur olarak görülürken, stratejik bakış açısının kazandırılmasıyla birlikte insan, örgütlerin en değerli kaynağı haline gelmiştir. Bu değişim, insan kaynaklarına duyulan artan gereksinim ve İKY'nin yerini SİKY'ye bırakması ile gerçekleşmiştir (Yıldırım, 2017: 23).

Son 20 yıl içinde hızla yaygınlaşan küreselleşme sürecinde, uluslararası alanda rekabet avantajı elde eden işletmelerin insan faktörünü farklı bir perspektiften değerlendirdikleri ve başarının temelinde "İnsan kaynağının artan önemini ön planda tutma" anlayışının yattığı anlaşılmaktadır (Tikici vd., 2002: 861). İKY'nin çevresel faktörlerden aldığı etki, önemini giderek artırmış ve bu durum birçok işletme sahibinin SİKY'nin değerini fark etmesini sağlamıştır. Yenilikçilik ve keşfetmeye dayalı bir perspektif, SİKY'nin temelini oluşturur ve bu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunur.

SİKY'nin hedef ve planları, işletmenin genel stratejik hedefleriyle doğrudan bağlantılı olmalıdır. Bu ilişkinin nasıl kurulduğu ise şu şekilde özetlenebilir (Bingöl, 1998: 24):

- SİKY'nin esas hedefi, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve katkılarını güçlendirerek, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktır.
- SİKY, çalışanların becerilerini ve verimliliklerini yükseltirken, işletme içindeki devamsızlık oranlarını azaltmayı da hedefler.
- SİKY'nin bir diğer amacı, yetkin ve kaliteli hizmet sunabilecek çalışanları seçmek ve onların eğitimlerini destekleyecek programlar geliştirmektir.
- SİKY'nin hedeflerinden biri, sosyal sorumluluk bilinciyle çalışanlara eşit fırsatlar sunmak, sağlıklarını korumak ve ayrımcılığa karşı adil bir yaklaşım sergilemektir.

İşletmelerdeki verimliliği arttırmak, iş görenlere bilgi ve beceriler kazandırmak ve devamsızlığı azaltarak daha kaliteli ve donanımlı bilgiye sahip iş görenleri seçerek onların eğitimlerini ve gelişmelerine yardımcı olanakları ayarlamak SİKY'nin temel hedeflerindendir. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, lojistikteki yenilikler, küresel talep eğilimlerinin benzerleşmesi ve çok uluslu şirketlerin yeni pazar arayışları gibi faktörler, küreselleşmenin temellerini atmıştır (Saruhan vd., 2012: 85-87).

Firmalar, belirledikleri hedeflere ulaşmak için geçmişte olduğu gibi günümüzde de kapsamlı stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır. Ancak günümüz firmalarının strateji oluşturma ve uygulama süreçleri belirgin farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların en dikkat çeken, insan unsurunun stratejik bir öneme sahip olmasıdır. SİKY ile insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı, firmalara rekabet avantajı sağlayan en kritik faktörlerden biri haline gelmiştir (Türk, 2006: 71).

Stratejik yönetimin artan kabulü ve yönetim alanında toplam kalite yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, yetenek yönetimi, yenilik yönetimi, performans yönetimi, teknoloji yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi gibi yenilikçi yaklaşımların

benimsenmesi, SİKY'nin önemini daha da vurgulamıştır. Firmalar yerel ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için yüksek standartlarda mal ve hizmet üretmeye yönelmek zorundadır. Teknolojik yeniliklerin üretim süreçlerine hızlı bir şekilde entegre edilmesi ve artan müşteri talepleri, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımını ön plana çıkarmıştır. TKY, kaliteyi ana hedef olarak belirleyerek, organizasyonların iş gücünü, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirmeyi teşvik eden bir yaklaşımı temsil eder (Şimşek vd., 2011: 10).

Lawler, Cohen ve Chang (1993)'e göre son on yılda, büyük ölçekli şirketlerde İnsan Kaynakları Fonksiyonu, vazgeçilmez bir stratejik iş ortağı haline gelmiştir. İnsan Kaynaklarının bu denli önem kazanmasının nedeni, şirketlerin insan sermayesini yönetmenin ve iş stratejilerini odak noktasına yerleştirmenin, başarıya ulaşmanın en etkili yolu olarak kabul edilmesidir.

1.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde 5P Modeli

SİKY kapsamlı bir şekilde ele alındığında, çeşitli uygulamalar ve stratejileri kapsar; bunlar arasında politikaların geliştirilmesi, yetkinliklerin artırılması, kültürel değerlerin teşvik edilmesi ve değer oluşturma süreçlerinin yönetilmesi yer alır. İnsan kaynaklarının stratejik bir bakış açısıyla yönetilmesinin nedeni, işletmenin hedefleri doğrultusunda insan kaynağından daha yüksek performans ve verimlilik elde etmektir. Schuler (1992), SİKY alanında geliştirdiği 5P modelinde, değişen insan kaynakları beklentilerini örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmiştir. Bu model, büyük ölçüde stratejik bir niteliğe sahip faaliyetlerle ilişkilidir ve bu yüzden 5P modelinin çoğu uygulamasının stratejik karakter taşıdığı söylenebilir. SİKY, organizasyonel değerler ve kültürle ilişkili felsefeyi, çalışanların paylaştığı değerler çerçevesinde politikaları, SİKY faaliyetleri kapsamında programları, liderlik ve yönetsel niteliklerin uygulandığı operasyonel çalışmaları ve süreçlerin planlanıp uygulanmasını içeren bir bütündür. Schuler (1992), bu modelin tüm bu unsurlar arasındaki etkileşimleri net bir şekilde gösterdiğini vurgulamıştır (Ayyıldız Ünnü vd., 2009: 1176).

***İnsan Kaynakları Psikolojisi:** Psikolojinin örgütsel ve kültürel değerlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini nasıl ele aldığını inceler. Bu alan, çalışan başarılarının

ödüllendirilmesi ve onlara değer verildiğini gösteren uygulamaların önemini vurgular. Psikoloji, işletme değerleri ve kültürel bütünlükle bağlantılı olarak, çalışanların iş deneyimlerini ve motivasyonlarını şekillendirir. Çalışanlara yapıcı bir şekilde önem verilmesi ve onurlandırılmasının gerekliliğini tanımlar. İşletmedeki örgütsel değerler, insan kaynakları psikolojisinin şekillendirilmesinde temel bir rol oynar. Bir örgütün insan kaynakları psikolojik yapısı, stratejik hedefleriyle uyumlu olarak tasarlanabilir ve geliştirilebilir (Taneja vd., 2023: 30).

***İnsan Kaynakları Politikaları:** İnsan kaynakları uygulamaları ve çalışanlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesine destek sağlar. Bu politikalar, işletme içinde paylaşılan değerlerle hedefleri belirler. Ayrıca, insan kaynakları programlarının geliştirilmesi ve bedene dayalı çalışmaların planlanmasında önemli bir rol oynar. Stratejik açıdan, iş ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanması kritik öneme sahiptir. Bu amaçla oluşturulan politikalar, kalifiye iş gücünün işe alımını ve mevcut çalışanların performans ve verimliliklerini artırmayı hedefler. Böylece, maliyetlerin düşürülmesi ve çalışanların güvenli bir iş ortamında çalışmaları sağlanır. Ayrıca, bu stratejiler, iş gücü devir hızını azaltmayı ve çalışanların kariyer beklentilerini karşılamayı da kapsar. Böylece işletmenin genel çevresini ve iş yapış biçimini optimize eder (Thakur, 2022: 85).

***İnsan Kaynakları Programları:** İKY stratejilerine dayalı olarak uygulanan planlamalardır. Bu programlar, yöneticilere iş süreçlerinin yapılandırılması ve yönlendirilmesinde rehberlik eder. Stratejik olarak, işin gerektirdiği faaliyetlerin oluşturulmasını, bu stratejilerin tüm işletmeye entegrasyonunu ve bu alana özgü insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesini sağlar (Bahari, 2025: 14).

***İnsan Kaynakları Pratikleri:** İnsan kaynaklarının yönetimsel ve operasyonel işlevlerini destekleyen uygulamalardır. Bu pratikler, etkili liderlik yönetiminin sağlanmasında işletmeler için vazgeçilmez bir unsur oluşturur. Liderlerin benimsenen davranış kalıpları, performanslarını artırıcı bir etki yaratarak işletmenin genel başarısını olumlu yönde etkiler (Thompson, 2024: 25).

***İnsan Kaynakları Süreçleri:** Tüm insan kaynakları faaliyetlerinin entegre bir biçimde yürütülmesini ve genel stratejiyle uyumlu olmasını sağlamaya yönelik yapılandırılmış aşamalardır. Bu süreçler, işletme içindeki tüm aktivitelerin uyumlu

bir şekilde bir araya gelmesini ve iş birliğini teşvik ederken, aynı zamanda planlanan girişimlerin nasıl ve ne zaman uygulanacağına dair net bir çerçeve sunar. Bu kapsamda, süreçler organizasyonun stratejik hedefleriyle tam bir uyum içinde çalışmayı amaçlar (Eren, 2006: 136).

5P modelinin en büyük avantajı, uygulamaların birbirleriyle nasıl uyumlu olduğunu derinlemesine inceleyebilmesidir. Bu model, insan kaynakları uygulamalarının hem bireysel hem de takım düzeyinde işletme genelinde nasıl bir etki yarattığını anlamaya olanak tanır. Ayrıca, stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin operasyonel faaliyetlerle ilişkilendirilmesi açısından hangi unsurların dikkate alınması gerektiğini belirleyerek önemli bir rol oynar. Günümüzün dinamik değişim ve dönüşüm ortamında, örgütün stratejik beklentilerinin net bir şekilde belirlenip bu beklentilere uygun adımların atılması kritik öneme sahiptir. Bu beklentiler, yönetim açısından büyüme, sürdürülebilirlik, adaptasyon ve karlılığı artırma gibi temel unsurları içermelidir. SİKY'nin gelişim aşamaları incelendiğinde, Delery ve Jackson (1989), Doty (1996), Brewster (1999) ile Alcazar (2005) gibi araştırmacıların bu kavramı evrensel, koşulsal, yapılandırılmış ve bağlamsal bakış açılarıyla ele aldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar, insan kaynakları uygulamalarının kuramsal temellerini ve fonksiyonel boyutlarını derinlemesine yansıtmakta ve bu alandaki anlayışımıza önemli katkılarda bulunmaktadır (Ayyıldız Ünnü vd., 2009: 1176).

Evrensel bakış açısı: Bu yaklaşım, insan kaynaklarının stratejik boyutunu, örgütün performans seviyesine bağlı olarak değişen bir yapı olarak ele alır. Evrensel bakış açısı, insan kaynakları faaliyetlerinin, işletmenin genel performansını artırmaya yönelik sürekli katkılar sağladığını ortaya koyar. Yapılan araştırmalar, evrensel yaklaşımların diğer uygulamalara kıyasla daha etkili olduğunu ve bu yüzden işletmeler tarafından benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu perspektif, iş gücünün yeteneklerini artırmaya yönelik uygulamaları, kapsamlı eleman seçme ve değerlendirme yöntemlerini, geliştirilmiş eğitim programlarını ve performans ölçüm sistemlerini içerir. Ayrıca, iş görenlerin işletmeye bağlılığını, sorun çözme becerilerini, iş birliği duygusunu ve işe yönelik motivasyonlarını destekleyen

uygulamalar da bu yaklaşım altında değerlendirilir. İşin tasarımı ve çalışanın maaş belirleme süreçleri de bu perspektif çerçevesinde ele alınır (Alcazar, 2005: 635).

Evrensel bakış açısı, diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında tüm beklentileri tam anlamıyla karşılayacak düzeyde bir birikime sahip değildir. Bununla birlikte, İşlem Maliyeti Kuramı ve Vekâlet (aracı) Kuramları, bu yaklaşımın değerini ve anlamını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, İnsan Sermayesi Kuramı, bilgi açısından donanımlı olan işletmelerin yüksek performans göstereceğini savunmuştur. Bu anlayış, birçok alanda yapılan çalışmalara önemli ölçüde etki etmiştir (Marler, 2012: 8).

Koşulsallık bakış açısı, önceki yaklaşımın sunduğu doğrusallığın aksine, Woodward (1965), Dewar ve Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven ve Drazin (1985), ve Venkatraman (1989) gibi akademisyenler tarafından geliştirilen ve etkileşimi öne çıkaran “Jenerik Koşulsallık Modeli”ne dayanır. Bu yaklaşım, daha önceki bağımlı-bağımsız değişken tanımlamalarının durağanlığını sorgular ve ilişkilerin koşullara bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini öne sürer. Koşulsallık bakış açısı, insan kaynakları uygulamaları ve performans arasındaki ilişkilerde, etkili performans artışını sağlayacak tek bir yöntem bulunmadığını vurgular. Martin-Alcazar vd. (2005), uygulama çeşitliliğini dikkate alarak koşulsal bağlamda üç farklı jenerik alanda kapsamlı araştırmalar yapmıştır (Ayyıldız Ünnü vd., 2009: 1177).

Stratejik değişkenler, işletmelerin performanslarını zirveye taşıyabilmeleri için insan kaynaklarının etkin katkısının sağlanması gerektiğini ve bu katkının işletmenin genel stratejisiyle bütünleşmesi gerektiğini vurgular. Bu bağlamda, insan kaynaklarının stratejik olarak entegre edilmesi, işletmenin başarısını doğrudan etkiler. Örgütsel değişkenler ise, işletmenin büyüklüğü, örgütsel yapısı, teknolojik gelişmeleri ve içsel politik etkileşimleri içerir. Bu değişkenler, işletmenin iç dinamiklerini ve dış çevresel faktörlerle etkileşimlerini yansıtarak performans üzerindeki etkilerini belirler. İçsel faktörler arasında teknoloji, rekabetçilik, makroekonomik gelişmeler ve çalışanlarla ilgili konular detaylı bir şekilde incelenir. Koşulsallık kuramı, davranışsal yaklaşımın evrimine önemli bir katkı sağlamıştır. Bu çerçevede, Miles ve Snow’un (1978) stratejik tipolojisi, davranışsal yaklaşımın

somut bir uygulaması olarak değerlendirilir ve bu çalışmalar, SİKY'nin evriminde belirleyici bir rol oynar (Truss vd., 1994: 12).

Araştırmacılar, insan kaynakları işlevlerinin stratejik bağlamda nasıl farklılaşabileceğini ve bu işlevlerin örgütün stratejik hedefleriyle nasıl uyumlu hale getirileceğini araştırmışlardır. Bu çerçevede, işletme stratejilerini dört ana grupta sınıflandırmak mümkündür: fırsatçı, analizci, savunmacı ve tepki verici. Jackson ve Schuler (1987, 1989, 1995) tarafından yapılan çalışmalarda, benimsenen stratejilerin iş gücünün çeşitli özelliklerini değiştirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu stratejiler, maliyetleri azaltma, kaliteyi artırma ve yenilikler getirme hedeflerini içerir. Bu çalışmalar, davranışsal gelişim ve SİKY'de koşulsal kuramın önemini ortaya koymuştur. Kaynak tabanlı yaklaşım, koşulsallık kuramının temel taşlarını oluşturmaktadır (Agarwala, 2007: 20).

Bu kuram, insan kaynakları stratejisinin örgüt stratejisiyle entegrasyonunun tek başına yeterli olmayabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, örgüt stratejilerinin oluşturulmasında insan faktörünün özelliklerinin derinlemesine analiz edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, diğer kuramlar gibi, örgüt performansının artırılması ve stratejik hedeflere ulaşılmasında işletme stratejisi ile mevcut performans arasındaki dinamik ilişkileri öne çıkarmaktadır. Bu kuram, işletmelerin rekabetçi güç kazanmasını ve stratejik yönetimi ekonomik bakış açısıyla değerlendirmeyi hedefler. Kaynak bağımlılığı kuramının temel kavramı, işletmenin sahip olduğu temel yetkinliklerdir. Bu yaklaşım, işletmelerin stratejik başarısı için insan faktörünün kritik önemini vurgular ve bu unsurun organizasyonel başarıda oynadığı merkezi rolü kabul eder (Marler, 2012: 24).

Bu yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisiyle entegrasyonunun neden bu kadar kritik olduğunu başka bir bakış açısıyla ele alarak, ortaya çıkan performansın İKY açısından nasıl akılcı bir biçimde şekillendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Jackson ve Schuler (1995), işletmelerin çevresini iki ana kategoriye ayırmıştır: iç çevre (organizasyon stratejisi, büyüklük, teknoloji) ve dış çevre (sosyal, politik, ekonomik, yasal). Bu çerçevede, insan faktörünü etkileyen değişkenleri derinlemesine inceleyerek, insan kaynaklarının

stratejik boyutunun gelişimine önemli katkılarda bulunmuşlardır (Ayyıldız Ünnü vd., 2009: 1178).

Yapılandırıcı bakış açısı: Bu teori, önceki yaklaşımlardan daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Yapılandırmacı yaklaşıma göre, insan kaynakları birçok farklı alt dala sahiptir ve bu dalların birleşimiyle kompleks bir sistem oluşturur. Bu sistem, içindeki kavramlarla bütünleşerek sınırsız çeşitlilikte yapılandırmalar sunar. Bu bağlamda, insan kaynakları, bünyesindeki çalışanların becerilerini ve işlevselliğini vurgulayarak, iş birliği ve performans geliştirmeye odaklanır. İnsan kaynakları fonksiyonu, etkinliğini gösterirken çevresiyle uyumlu olmasının yanı sıra, kendi içindeki tutarlılığı da korumalıdır (Alanlı, 2024: 61). Yapılandırmacı perspektife göre, insan kaynakları, içsel etkileşimlere sahip olmasına rağmen karmaşık özellikler barındıran bir yapı olarak görülmektedir. Bu bakış açısı, koşulsallık teorisine dikkat çekmiş ve eş sonluluk prensibini temel alarak bu teoriyi anlamlandırmaya çalışmıştır. İnsan kaynakları, bu ilkeye dayanarak kendine özgü yapılandırma stratejileri geliştirmekte ve bu sayede arzulanan performans seviyelerine ulaşmayı hedeflemektedir. Eş sonluluk ilkesi, belirlenen hedeflere yenilikçi ve daha önce denenmemiş yöntemlerle ulaşmayı amaçlar. Bu bağlamda, yapılandırmacı perspektif, evrensel teorisinin sunduğu standart uygulama anlayışına karşı çıkarak, daha esnek ve özgün yaklaşımlar önerir (Bratton, 2007: 38).

Bağlamsal bakış açısı: Bu yöntem, önceki yöntemlerden farklı olarak, konuları daha geniş bir perspektiften ele alarak olaylara küresel bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Araştırmacılar, bağlamsal bakış açısına sahip SİKY uygulamalarının, yalnızca içsel hedeflere odaklanmakla yetinmeyip, dış çevredeki dinamikleri de dikkate alarak stratejik projeleri başarıyla hayata geçirmesi gerektiğini vurgular (Thakur, 2022: 89). İşletmeler, stratejik girişimlerini geliştirirken dış dünyadaki gelişmeleri göz önünde bulundurarak hedeflerine ulaşmalıdır. Bu bağlamda, SİKY uygulamalarını bağlamsal yaklaşımla ilişkilendirmek kaçınılmaz bir gereklilik olarak ortaya çıkar. Şu ana kadar incelediğimiz teoriler, bağlamı nedensel bir değişken olarak ele alırken, bu teori insan kaynaklarını daha geniş sosyal çevre içinde değerlendirir. Bağlamla ilgilenen araştırmacılar, bağlamın insan kaynakları ve onların bulundukları koşullara bağlı olarak değişebileceği sonucuna varmışlardır. Bu

da karşılıklı etkileşime dikkat çekmektedir. İşletmenin performansındaki artışı yalnızca hedeflenen stratejilere atfetmek eksik bir değerlendirme olacaktır. Stratejik hedefler ve alternatifler, işletmenin iç ve dış çevresindeki dinamiklerle bütünleşik bir şekilde ele alınmalıdır. Bağlamsal kuram, daha önceki çalışmalarda göz ardı edilen unsurları, belediyelerin etkisi, ticaret odaları gibi tamamlamak amacıyla geliştirilmiştir (Ayyıldız Ünnü vd., 2009: 1181).

1.6. İKY ile SİKY Arasındaki Farklar

SİKY ve İKY kavramlarını anlamak ve bu kavramların işletmelerde nasıl uygulandığını incelemek önemlidir. SİKY ve İKY arasındaki temel farkları aşağıdaki başlıklar altında ele almak gerekmektedir (Becton vd., 2009: 97).

Temel Bakış Açısı/Zihniyet: İKY etkileşimci ve uygulama odaklıyken, SİKY işletme içinde bir danışman rolü üstlenebilir. Bu sayede SİKY, insan kaynakları çalışanları ve uzmanlara işletme hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olurken, dönüşümcü yapısıyla değişim yönetim tekniklerini kullanarak dönüşüm sürecine odaklanır (Atalay, 2020: 187).

Örgütsel Bakış: İKY ve SİKY arasındaki temel farklardan biri, bakış açılarıdır. İKY, işletmeyi mikro düzeyde değerlendirirken, SİKY makro bir perspektife sahiptir. İKY’de, insan kaynakları çalışanları ve uzmanları genellikle operasyonel işlemlere odaklanır; örneğin, işe alım sürecinin yalnızca teknik gerekliliklerini yerine getirirler ve bu süreci işletme stratejileri ile ilişkilendirmezler. Buna karşın, SİKY, insan kaynakları uygulamalarını stratejik yönetim süreçleriyle entegre eder ve işletme içindeki stratejik hedeflerle uyumlu bir şekilde yönetir (Turgut, 2016: 332).

İnsan Kaynakları Uzmanlarının Eğitimi ve Öğretimi: İnsan kaynakları uzmanlarının İKY uygulamaları ve politikalarına ilişkin eğitim düzeyleri genellikle sınırlı kalmaktadır; birçok uzman, sadece temel konularda eğitim almış veya eğitim almamıştır ve işletme yönetimi konusunda derinlemesine bilgiye sahip değildir. Buna karşın, SİKY’de çalışanlar, yalnızca temel insan kaynakları ve işletme yönetimi eğitimleri almakla kalmazlar, aynı zamanda örgüt teorisi, örgütsel değişim ve örgüt kültürü gibi stratejik etkiler yaratan konularda da kapsamlı eğitim alırlar. Bu eğitimler, SİKY çalışanlarının işletme stratejilerine daha etkili bir katkı sağlamalarını

ve stratejik hedeflerle uyumlu insan kaynakları uygulamalarını yönetmelerini mümkün kılar (Bayar, 2019: 1690).

Kritik Beceriler: İKY uzmanlarının temel beceri ve yetenekleri, çalışan kayıtlarını tutma, bordrolama ve hukuki düzenlemelerle sınırlı kalmaktadır; ancak, bu yetenekler günümüz rekabetçi iş dünyasında yeterli değildir. İşletmeler, yalnızca bu temel görevleri yerine getirebilen değil, aynı zamanda vizyon sahibi, liderlik özellikleri taşıyan ve problem çözme yeteneğine sahip İK uzmanlarına ihtiyaç duymaktadır. SİKY uygulayan işletmelerde, İK uzmanlarının stratejik düşünme, kapsamlı planlama, teşhis ve analiz becerileri ile değişim yönetimi konularında kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri beklenir. SİKY, İK uzmanlarını stratejik bir ortak olarak konumlandığından, bu gelişim ve becerilere sahip olmaları kritik öneme sahiptir (Ulrich vd., 2012:219).

İş Görenlere Bakış: İKY’de insan kaynağı genellikle maliyet unsuru olarak değerlendirilirken, SİKY’de insan, örgüt için stratejik bir rekabet avantajı olarak görülür (Caldwell, 2003:991).

Zaman Dilimi: İKY, işletmenin kısa vadeli ve acil ihtiyaçlarına yönelik planlama ve uygulama yaparken, SİKY hem mevcut hem de uzun vadeli stratejik ihtiyaçları karşılamaya ve bunları uygulamaya odaklanır (Armstrong vd., 2023).

Süreç/Çıktı Yönetimi: İKY, sürecin yönetimine ve işlerin nasıl yapıldığına odaklanırken, SİKY sonuç odaklıdır. Yani İKY süreçlerin işleyişine dikkat ederken, SİKY bu süreçlerin sonuç üzerindeki etkilerini vurgular (Long vd., 2008).

Risk: İKY genellikle düşük riskli uygulamalara yönelirken, SİKY yüksek riskli stratejilere eğilim gösterir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş ortamında, işletmeler değişimlere hızla yanıt verebilmek için yüksek risk alarak yenilikçi uygulamaları ve yaklaşımları denemek zorundadır (Becker vd., 2006).

Değişime Tepki: İKY çalışanları değişime karşı genellikle esneklik göstermezken, SİKY çalışanları değişime daha uyumlu ve esnektir. İKY, değişim ve gelişmeleri genellikle geç kabul ederken, SİKY değişimleri hızla benimser ve adapte olur (Armstrong vd., 2023).

İnsan Kaynakları Sistemleri ve Uygulamaları: İKY, rutin ve geleneksel teknikleri benimserken, SİKY yenilikçi yönetim yöntemlerini ve sistemlerini kullanır. İKY genellikle eski iş sistemlerine bağlı kalır ve gelişen teknolojileri ve yenilikleri daha geç kabul eder, bu da bazı işletmelerin rakiplerinden geride kalmasına neden olabilir. SİKY ise modern yaklaşımları hızla benimseyerek rekabet avantajı sağlar (Ulrich vd., 2012:220).

Sistem Geliştirmeye Yönelik Uygulamalar: İKY genellikle daha önce belirlenmiş veya diğer işletmelerde kullanılan en iyi uygulamaları benimserken, SİKY'de durum farklıdır. SİKY, işletmenin stratejilerine uygun olarak insan kaynakları uygulamalarını özelleştirir ve yenilikçi çözümler geliştirir. Bu sayede, SİKY işletmeye özgü ve stratejik hedefleri destekleyen uygulamaları hayata geçirir (Boxall vd., 2022).

Uygulamaların Temel Alanları: İKY, işe alım, eğitim ve ücretlendirme gibi temel işlevlere odaklanırken, SİKY bu işlevlerin ötesine geçer. SİKY, sadece klasik uygulamaları değil, aynı zamanda strateji geliştirme, bilgi yönetimi, örgütsel değişim ve liderlik gelişimi gibi kapsamlı konulara da önem verir. Bu yaklaşım, örgüt performansını ve verimliliğini artırmak için daha geniş ve yenilikçi bir perspektif sunar (Becker vd., 2006).

İşletmedeki Konumu: İKY, işletmelerde genellikle temel fonksiyonlarıyla sınırlı ve önemsiz bir rol üstlenirken, SİKY işletmelerde üst yönetimin stratejik karar süreçlerine aktif şekilde dâhil olan, güçlü ve kritik bir pozisyonadadır (Caldwell, 2003:993).

1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

1980'lerden itibaren, İKY ve stratejik yapısı araştırmacılar tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve anlaşılmaya çalışılmıştır. SİKY kavramına dair çeşitli bakış açıları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir (Akgün, 2010: 17):

- Evrensellik Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı
- Konfigürasyonel (Biçimlendirici) Yaklaşım
- Bağlamsal Yaklaşım.

1.7.1. Evrensellik Yaklaşımı

Bu kuram, belirli İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişki kurduğunu savunur. "En İyi Uygulamalar" olarak adlandırılan İK uygulamalarının, her işletmede yüksek performans ve verimlilik sağladığı ileri sürülmektedir (Gürbüz, 2013: 9). Bu yaklaşıma göre, tüm örgütler bu uygulamaları benimsemelidir; çünkü bu uygulamalar, her durumda performansı artırma ve verimliliği yükseltme potansiyeline sahiptir (Sayılar, 2004: 155).

Evrensellik yaklaşımına göre, tüm örgütlerin büyüklüğünden, sektöründen veya işletme stratejisinden bağımsız olarak belirli uygulamaları benimsemeleri gerekmektedir. Bu görüşü savunan akademisyenler, "En İyi Uygulamaların" her zaman diğer uygulamalardan daha etkili olduğunu iddia etmişlerdir. İşletmenin performansı üzerinde etkili olan en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda değişik görüşler ortaya konulmuştur. Genel de bu uygulamalar; maaş, kadro, temel eğitim, performans, kariyer, iş tanımı, çalışanların katılım isteği ve bağlılığı, takım çalışması, işlerin özgün tasarımı gibi konulardır (Özutku, 2012: 352).

Araştırmalar arasında en iyi uygulamanın nasıl olacağı konusunda tam bir fikir birliği yoktur. En iyi uygulamalar arasında çalışan güvenliğini sağlamak, etkili işe alım süreçleri yürütmek, kendi kendini yöneten takımlar oluşturmak, bilgi paylaşımını teşvik etmek ve beceri geliştirme ile motivasyonu artırıcı eğitimler sunmak bulunmaktadır (Armstrong, 2013: 23).

Evrensellik yaklaşımı, kültürel ve kurumsal farklılıkları göz ardı ettiği için eleştirilmiş ve bu nedenle en iyi uygulamaların her durumda örgütün performansını artırmayabileceği öne sürülmüştür. Performans hedeflerine ulaşmak için, bir örgütün insan kaynakları stratejilerinin diğer örgütsel unsurlarla uyum içinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Sayılar, 2004: 153). Evrensellik yaklaşım, iyi uygulamaların her yerde aynı şekilde etkili olduğunu öne sürdüğü için eleştirilmiştir. Araştırmalar, bu uygulamaları uygulayan bazı örgütlerin performanslarında bir artış görmediklerini göstermiştir. Ayrıca, uzun süreli rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin, rakiplerinin taklit edemeyeceği özgün bir yapı geliştirmeleri gerektiği belirtilmektedir.

Oysaki Porter' a (2015) göre en iyi uygulamalar her örgüt tarafından benimsenebilir ve taklit edilebilir olduğundan, bu uygulamaların rekabet avantajı sağlaması mümkün değildir. Bu bağlamda, evrensel olarak kabul edilen bu uygulamaların rekabet içindeki örgütleri farklılaştırmak yerine benzer hale getirdiğini öne sürmektedir. Ayrıca, “En İyi Uygulamalar” olarak adlandırılan yöntemlerin, işletmelerin yaratıcılığını engellediği ve kendi örgüt kültürlerine ve özgün yapılarına uygun uygulamalar geliştirmelerine kısıtlama getirdiği düşünülmektedir (Porter, 2015).

Evrensellik yaklaşımı, üç temel ilke ile belirtilebilir:

- **İKY uygulamalarının evrenselliği ve üstünlüğü:** Bazı İKY etkinlikleri evrensel nitelikte olup, her tür organizasyonda uygulanabilir.
- **Finansal performansın üstünlüğü ve seçiciliği:** İKY etkinliklerinin tamamı stratejik olarak değerlendirilmez; bunun yerine, en yüksek finansal performansı sağlayan İKY etkinlikleri tercih edilir.
- **Toplanabilirlik ve özerklik:** Bazı İKY faaliyetleri aynı anda kullanıldığında, bu uygulamaların performansa olan etkisi, her bir İKY uygulamasının bireysel etkisinin toplamıdır (Allani vd., 2003: 237).

Bilim insanları SİKY sisteminin, organizasyonların örgütsel performansını artırmalarına, yenilik ve değişim yeteneklerini geliştirmelerine, verimliliği yükseltmelerine ve insan kaynakları maliyetlerini azaltmalarına yardımcı olabileceğini kabul etmektedir. SİKY, çevresel değişimlerle başa çıkmada etkili bir fonksiyon olarak görülmektedir. SİKY, işletmelere hem doğrudan hem de dolaylı katkıda bulunur; çünkü SİKY, durağanlığı inisiyatifte dönüştürür ve örgütsel hedefleri açık bir şekilde belirleyerek bölüm yöneticilerinin katılımını teşvik eder (Chang vd., 2005: 436).

1.7.2. Durumsallık Yaklaşımı

1970'lerden itibaren durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre, yönetimde başarılı olmak için farklı durumlar ve koşullarda çeşitli kavramlar ve tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Davranışlar duruma bağlı olarak değişiklik göstermelidir. Bu nedenle, her ortam ve koşulda geçerli olan tek bir en iyi

organizasyon yapısı bulunmamaktadır; "En İyi" yaklaşım, durumdan duruma değişkenlik gösterir (Koçel, 2015: 333). Durumsallık yaklaşımına göre, "Her bir yönetim fonksiyonunun ve İKY'nin başarısı, genel durumun analiziyle yakından ilişkilidir." Bu yaklaşım hem analitik hem de duruma dayalı değerlendirmelerin, ilgili sorunlara çözüm sunabileceğini öngörmektedir (Yüksel, 1997: 17).

Durumsallık Yaklaşımı, Paul Lawrence ve Jay Lorsch (1967) tarafından ortaya atılmıştır. Paul Lawrence ve Jay Lorsch, çevre koşullarındaki değişkenlikler ve belirsizliklerin örgütlere olan etkilerini araştırmaları sonucunda literatüre yerleşmiştir (Lawrence vd., 1967: 1-47).

Durumsallık yaklaşımı, çevresel faktörlerin artması sonucunda örgütlerin farklı yönetim biçimleri benimseme ihtiyacını doğurduğunu belirtir. Bu teoriye göre, çevresel faktörler üç ana kategoriye ayrılır: genel, özel ve uluslararası çevre faktörleri. Genel faktörler; iktisadi, politik, yasal, teknik ve sosyal değişkenlerden oluşmaktadır. Özel faktörler; sektördeki rekabet, müşteriler ve tedarikçiler vb. gibi örgütün paydaşlarından oluşmaktadır. Daha karmaşık yapıya sahip diğer faktör ise, uluslararası çevre faktörüdür (Bailey vd., 2018: 48). Örgütlerin zaman zaman göz ardı ettiği bu faktör, özellikle büyük ölçekli organizasyonların üzerinde durması gereken çevre faktörüdür. Uluslararası çevre, genel olarak ulusal (yerel) çevredeki güçlerle uluslararası (yabancı) çevresel güçler arasındaki iletişim veya etkileşim olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşımın amaçlarından biri, yöneticilere hedeflere ulaşmada uygun stratejileri önermektir. Doğru stratejileri belirlemek için önemli bir faktör ise zamandır. Örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki zamana ve döneme bağlı değişimleri dikkate alması, amacına ulaşmak için gerekli bir faktördür (Eren, 1998: 57). Durumsallık yaklaşımı genel çerçevede değerlendirildiğinde, örgütlerin ve yönetimin başarısını; iç-dış müşteriler, rekabet ve pazar koşulları, devlet müdahaleleri, sosyal-kültürel koşullar, yapılan işin ve personelin niteliği, teknoloji kullanımı ve altyapı, örgütsel amaçlar, misyon-vizyon gibi daha birçok değişkenin sonucu olarak görmektedir.

Durumsallık yaklaşımı tamda bu nokta da SİKY ile kesiştiği görülmektedir. Çünkü SİKY'de örgütsel farklılıklardan yola çıkmaktadır. Örgütsel farklılıklar denilince: öncelikleri, yetenekleri nasıl kazanacağı, performans ölçüm seçeneği,

içinde bulunduğu sektör, rakipleri toplumsal beklentilere göre de değişebilen örgütsel dinamiklerdir. Dolayısıyla SİKY durumsal yaklaşımın sunduğu “Gözlemle ve duruma göre konumlan” mantığını örgütlerin temel politikası haline getirmektedir.

1.7.3. Konfigürasyonel (Biçimlendirici) Yaklaşım

Bu yaklaşım, tekil insan kaynakları uygulamalarından ziyade, bir dizi uygulamanın entegre edilmesini ve bu uygulamaların işletme stratejileriyle uyumlu olmasını ön planda tutar (Macduffie, 1995; 200). Konfigürasyonel yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarını oluştururken, bu uygulamaların kurumun stratejileriyle uyumlu olmasına odaklanır. Bu yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarının bir bütün olarak kurum stratejileriyle uyumlu bir şekilde yapılandırılması gerektiğini vurgular. Stratejinin başarılı olabilmesi için hem içsel (yatay) hem de dışsal (dikey) uyumun sağlanması önemlidir. İnsan kaynakları uygulamaları, rekabet stratejileriyle ve ilgili gruplarla iyi bir uyum yakaladığında, yüksek performans sergileme olasılığı artar (Armstrong, 2006: 56).

İnsan kaynakları uygulamalarının birbiriyle uyumlu ve destekleyici bir biçimde geliştirilmesi ve uygulanması süreci “Yatay Bütünleşme” olarak bilinir. Bu süreç, “Konfigürasyon Tarzı” veya “Tamamlayıcıların Kullanımı” olarak da adlandırılabilir. Yatay bütünleşme, insan kaynakları uygulamalarının stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesini ve böylece genel performansın artırılmasını hedefler (Thompson, 2024: 31). Bu açıdan bu yaklaşım, evrensel ve durumsalcı yaklaşımdan farklılığını ortaya koymaktadır (Delery vd., 1996: 803). Konfigürasyonel yaklaşım, önceki iki yaklaşıma göre daha karmaşık ve çok yönlü iddialar sunar. Öncelikle, bu yaklaşım sistematik bir perspektife dayanır ve insan kaynakları uygulamalarının bütüncül bir biçimde ele alınmasına önem verir. Bu konfigürasyonlar, durumsalcı yaklaşımdan farklı olarak, doğrusal olmayan ve karmaşık ilişkileri içerir. Ayrıca, konfigürasyonel yaklaşımlar, en yüksek performansı elde edebilmek için etkileşimli etmenlerin çeşitli düzenlemelerini değerlendirir ve bu düzenlemelerin benzer sonuçları doğurabileceğini iddia eder. Son olarak, konfigürasyonlar, gözlemlenebilir durumlar ve olaylar yerine, teorik kavramlardan türetilir (Thakur, 2022: 83).

Konfigürasyonel yaklaşım, belirli İKY uygulamalarının bir araya gelerek oluşturduğu gruplara odaklanır. Bu nedenle, bu uygulamaların tek başına kullanıldığında beklenen etkileri sağlanamayabilir. Dolayısıyla, İKY uygulamalarının belirli bir sistem içinde uygulanması son derece önemlidir. Bu yaklaşımın nedeni, insan kaynakları uygulamalarının çeşitli şekillerde bir araya getirilmesinin, performans üzerindeki etkilerini artırmasıdır (Brewster vd., 2005: 190).

SİKY’de konfigürasyonel yaklaşım daha anlam kazanmaktadır. Burada herhangi bir performans sistemi veya iyi bir oryantasyon süreci değil, bütün bu politikaların ve uygulamaların birbiri ile uyumlu ve birbirini besleyen durumda olmasıdır. Örgütler yenilikçiliği benimsediğinde işe alımdan ücretlendirmeye, eğitimden kariyer planlaması gibi tüm insan kaynakları uygulamalarında inovasyonun izlerinin görülmesi gerekmektedir. SİKY’nin verimli bir şekilde işlemesi uygulamaların anlamlı ve tutarlı konfigürasyonlar halinde bir araya getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

1.7.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım, SİKY analizinde önemli bir değişimi önerir. Önceki yaklaşımlardan farklı olarak, bu model çeşitli coğrafi ve endüstriyel bağlamları kapsayan geniş bir perspektif sunar. Bilim insanları, bu yaklaşımın sadece içsel işleyiş ve işletme hedeflerine destek sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yönetsel kararların dışsal ve örgütsel bağlam üzerindeki etkilerini de incelemesi gerektiğini ifade ederler. Bu model, içerik unsurlarının hem İKY stratejisini etkilediğini hem de bu stratejilerin içerikle uyumlu olmasını sağladığını savunur. Stratejiler hem örgütsel performansa katkıları hem de iç unsurlar ve dış çevre üzerindeki etkileri bakımından değerlendirilir. Bağlamsal modelle ortaya konan yaklaşım, üç SİKY unsurunun yeniden gözden geçirilmesiyle önemli bir değişimi vurgular: insan kaynaklarının doğası, analiz seviyesi ve bu örgütsel işlevde yer alan aktörler (Alcazar vd., 2005: 650). Sonuç olarak SİKY’de bağlamsal yaklaşım, örgütlerin politikalarını ayrıca dış dinamiklere göre de belirlemelidir. Dış dinamikler, ülkenin iklimi, siyasi ve jeopolitik ilişkileri gibi toplumdan topluma değişebilecek faktörlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi ve SİKY’nin etkilerini ele aldığımızda örgütlerin performansı, politikaları ve stratejileriyle sınırlı kalmamaktadır. Bu strateji ve

politikaların uygulama aşamasında yerine getirecek çalışanlara ihtiyaçları vardır. Çalışmamızın bir sonraki bölümünde kurum performansı algısı ile kurumlardaki personellerin yani çalışanların performans ilişkisine değinilerek, yöntem ve uygulamaların başarısının sonuçlarına etkileri ele alınmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM PERFORMANS ALGISI VE ÇALIŞAN PERFORMANS İLİŞKİSİ

Bu bölümde, performans kavramına, performans yönetimine değinilmekte ve çalışan performansı ve kurum performansı algısı olarak ayrı ayrı incelenmekte aralarındaki ilişkilerinin etkileri ortaya konmaktadır.

2.1. Performans Yönetimi

İşletmelerde personel alımı, işten çıkarma ve çalışan kayıtlarının tutulması gibi işlemleri tanımlıyordu. Bu haliyle personel yönetimi, sınırlı işlevleri kapsarken, örgüt içinde stratejik bir öneme sahip değildi. Daha çok operasyonel görevlerle sınırlı kalıyor, örgütsel karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynamıyordu. 1970'lerin sonları ile 1980'lerin başlarında, İKY kavramının tam anlamıyla netleşmemiş olması bu terimin tanımlanmasını oldukça karmaşık hale getirmiştir. Başlangıçta, İKY terimi, sadece personel yönetiminin yerine geçmekte, yeni bir içerik kazandırılmamaktaydı (Selamoğlu, 1998: 571).

2.1.1. Performans Kavramı

Performans, bir kişinin, ekibin veya organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini ifade eder. Bu kavram, genellikle verimlilik, etkinlik ve kalite gibi kriterler temelinde değerlendirilir. Performans, sadece yapılan işin miktarıyla değil, aynı zamanda işin kalitesi, zamanında tamamlanması ve belirlenen standartlara uygunluğuyla da ilgilidir. Çeşitli faktörler performansı etkileyebilir; bunlar arasında motivasyon, yetenek, kaynaklar ve çevresel koşullar yer alır. Performans hem bireysel hem de kurumsal düzeyde izlenebilir ve geliştirilmesi gereken alanları belirlemek için kritik öneme sahiptir (Agarwala, 2007: 21).

2.1.2. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi, çalışanların iş performanslarını iyileştirmek amacıyla hedef belirleme, izleme, değerlendirme ve geri bildirim süreçlerini içeren bir yönetim disiplini. Bu süreç, bireysel ve organizasyonel hedeflerin uyumlu hale

getirilmesini ve çalışanların gelişiminin desteklenmesini amaçlar. Etkili performans yönetimi hem çalışan motivasyonunu artırır hem de organizasyonun genel başarısına katkıda bulunur (Armstrong, 2009: 39).

Performans değerlendirme sistemini kurmak için öncelikle bir süreç başlatılmalı ve hazırlıklar yapılmalıdır. Bu aşamada, değerlendirmelerin hangi kişilere yapılacağı, kimler tarafından gerçekleştirileceği, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, hangi tarihlerde yapılacağı ve hangi yöntemlerin uygulanacağı gibi konuların açık ve net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin başarılı bir şekilde kurulabilmesi için ilk olarak performans kriterlerinin net bir şekilde tanımlanması gerekir. Bu kriterlerin titizlikle seçilmesi, ileride elde edilecek verilerin doğruluğunu ve geçerliliğini doğrudan etkileyecektir. Yani, değerlendirilen bilgilerin güvenilirliği ve ölçülmek istenen unsurların doğru bir şekilde belirlenebilmesi, belirlenen performans kriterlerinin kalitesine bağlıdır (Uyargil, 1997: 25-26). Performans değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde işlemesi için ilk olarak iş ve görev analizlerinin tamamlanmış ve iş tanımlarının netleştirilmiş olması gerekmektedir. Bu aşamadan sonra, çalışanların değerlendirileceği kriterlerin belirlenmesi sürecine geçilebilir.

Performans değerlendirme, bireylerin başarılarını karşılaştırmak için net standartların belirlenmesini gerektirir. Bu standartlar aracılığıyla kişilerin başarı seviyeleri değerlendirilebilir. Performans kriterleri ne kadar açık ve doğru bir şekilde tanımlanırsa, yapılan değerlendirmeler de o kadar adil ve objektif olur (Geylan, 2013: 143).

2.1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performansın amacı, performans değerlendirme sistemleri, organizasyonlardaki çalışanları sadece sıralamakla kalmamalı; aynı zamanda örgütsel hedeflerin çalışanlar tarafından ne derece anlaşıldığını ve benimsendiğini ortaya koymalıdır. Bu sistemler, hedeflerin herkes tarafından en azından temel düzeyde gerçekleştirildiğinden emin olmalı ve çalışanların memnun olduğu, dinamik bir çalışma ortamını sürdürebilmelidir (Aguinis, 2023). Performansın artırılması ve zayıf performans

gösteren alanların belirlenmesi, bu süreçteki ana hedeflerden biridir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları, amirlerin çalışanlara bakış açısını yansıtmakla sınırlı kalmış ve bu noktada yetersiz kalmıştır (Denisi vd., 2017). Bugünün beklentileri, performans değerlendirmelerinin organizasyonun gelecekteki kariyer planlamalarına yönelik bir araç olmasının ötesinde, çalışanlara önemli geri bildirimler sağlamak, sistemi sürekli olarak geleceğe ve organizasyonun vizyonuna yönlendirmek ve organizasyonu uzun vadede başarıyla sürdürmek olduğu yönündedir (Kaplan, 1994: 167).

Eğitim ve performans değerlendirme arasındaki bağlantı burada devreye girer. Performans değerlendirme, organizasyon içindeki eğitim gereksinimlerini belirlemede önemli bir araçtır ve yöneticilere bu ihtiyaçlar hakkında değerli bilgiler sunar. Bu değerlendirme, bireylerin gelişimini teşvik eden eğitim süreçlerinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirme süreçlerinin etkili olabilmesi için, çalışanların performanslarını artırma isteği taşıması, yöneticilerin ise bu süreci destekleyerek ve öğretici rol üstlenerek çalışanlara yardım etmesi gereklidir (Gruner, 1997: 102). İnsanlar, yapıcı ve özverili çabalarının sonucunda geri bildirim almaktan memnuniyet duyarlar ve bu geri bildirimler sayesinde organizasyon içindeki kariyerlerinin nasıl şekillendiğini gözlemlene şansı bulurlar. Performans değerlendirme sonuçları, bu değerlendirmelerin hedeflerine ulaşmak için SİKY kapsamında çalışanlarla ilgili çeşitli kararların alınmasında kullanılmaktadır (Palmer, 1993: 10).

2.1.4. Performans Yönetiminin Faydaları

Her firma, çalışanlarıyla ilgili sağlıklı ve tarafsız kararlar verebilmek, onların başarılarını ve eksikliklerini takip edebilmek ve becerilerini geliştirecek adımları zamanında atabilmek için bir performans değerlendirme sistemi kurmalıdır. Personel Değerlendirmesi adıyla da anılan bu sistem; işin gereksinimlerine uygunluk açısından çalışanların yetkinliklerini ve arzu edilen performans seviyesini inceleyen bir analiz yöntemidir (Kozak, 1999: 30). Performans değerlendirmesi, yöneticiler tarafından zaman kaybı, ek iş veya zahmetli bir görev olarak görülebilir; ancak bu sistemin organizasyon içinde düzgün çalıştığında en fazla fayda sağlayanlar yine

yöneticilerdir. Değerlendirme süreci, yöneticilere aşağıdaki alanlarda önemli katkılar sunar:

- Yöneticiler, planlama ve denetim süreçlerinde daha verimli hale gelir, bu sayede hem alt kadroların hem de departmanların performansı olumlu yönde ilerler (Kaynak, 2000: 208).
- Alt kadrolarıyla olan etkileşimleri ve ilişkileri daha yapıcı ve pozitif bir yapıya bürünür.
- Alt çalışanların güçlü yanlarını ve gelişim alanlarını daha rahat tespit eder, bu doğrultuda onlara rehberlik eder ve destek sunar.
- Yöneticilik yeteneklerini ilerletirler ya da bu yetileri etkili bir şekilde hayata geçirebilecekleri uygun koşullara sahip olurlar.
- Eğitim gereksinimleri ve eğitim için ayrılacak bütçe daha isabetli ve pratik bir şekilde tespit edilir.
- Kısa vadeli insan kaynağı gereksinimlerinin karşılanmasında daha fazla esneklik elde edilir.
- Kuruluşun verimliliği ve kârlılığı yükselir.

2.2. Kurum Performans Yönetimi

Burns ile Stalker (1961) ve Woodward (1965) araştırmalarında, örgüt başarısının yapı, teknoloji ve insan kaynakları arasındaki uyuma bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Leavitt (1965) ise benzer şekilde, yapı, görev, teknoloji ve insan faktörleri arasındaki uyumun önemini belirtmiştir. Lorsch ve Allen (1973) ile Lorsch ve Morse (1974) daha sonra yaptıkları çalışmalarla, yapı, görev, insan ve idari süreçler arasındaki uyumun arttıkça performansın da yükseldiğini ampirik olarak göstermişlerdir. Bu uyum arayışının insan kaynakları uygulamalarına da yansıtılabileceği belirtilmiştir; insan kaynakları uygulamalarının hem kendi içindeki unsurlarla hem de örgütün gelişim aşamalarıyla uyumlu olması gerekmektedir (Baird vd., 1988: 122).

2.2.1. İçsel (Yatay) Uyum

Yatay uyum, insan kaynakları uygulamalarının uyumlu ve tutarlı bir yapı oluşturmalarını, tüm uygulamaların birbirleriyle ahenk içinde çalışmasını zorunlu kılar (Delery, 1998: 291). Yatay uyum konusundaki saha çalışmaları genellikle karmaşık olup, daha derinlemesine incelenmeye ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynakları sisteminin bileşenleri hakkında ortak bir görüş birliği sağlandığı ifade edilebilir (Arthur vd., 1992: 27).

Kepes ve Delery (2006) çalışmalarında, yatay uyumun sağlanabilmesi için çeşitli içsel uyumu teşvik eden uygulamaların hayata geçirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, SİKY kapsamında yatay uyumu analiz ederken, insan kaynakları sisteminin bileşenlerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi önemlidir. Bu sistemin bir parçası olarak, işletmenin politikaları, programları ve uygulamaları tarafsız bir dış gözlemci tarafından analiz edilmeli ve uyumlu bir şekilde düzenlenmelidir. Aynı zamanda, çalışanların farklı sistem unsurlarından çelişkili bilgiler alıp almadıkları da gözden geçirilmelidir (Lengnick-Hall vd., 2009: 64-85).

2.2.2. Dışsal (Dikey) Uyum

Örgütlerin gelişim aşamalarıyla yapıların, sistemlerin ve yönetim uygulamalarının uyumlu bir şekilde entegre edilmesinin önemi geniş çapta kabul görmüş ve bu durum dışsal uyum olarak tanımlanmıştır (Davis, 1981; Baird vd., 1988).

Örgütlerin genişlemesi ve evrimi ile onların gereksinimleri de dönüşüm geçirir. Bu çerçevede, örgütsel büyüme ve değişimin dinamiklerini anlamak, İKY'nin nasıl evrimleşmesi gerektiğini de ortaya koyacaktır (Baird ve Meshoulam 1988: 116). Dikey uyum, örgütsel yapı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumu sağlamaya odaklanır (Delery, 1998: 291). İnsan kaynakları uygulamalarının stratejik yönetim süreciyle entegre edilmesi, dikey uyum olarak adlandırılır (Jackson ve Schuler, 1987: 32). İşletmenin dikey uyumu sağlamak için stratejisini etkili bir şekilde uygulaması ve örgütsel performansı artırmak adına en verimli insan kaynakları sistemini kurması gerekmektedir (Wei, 2006: 50).

2.2.3. İçsel ve Dışsal Uyumun Ana Faktörleri

İnsan kaynakları fonksiyonuna ilişkin unsurlar, yatay uyumu etkiler ve bu unsurlar üç ana başlık altında incelenebilir: insan kaynakları politikaları, uygulama seçenekleri

ve İKY için ayrılan yatırım ya da bütçe. Yatay uyum, İKY sisteminin yapı ve organizasyonuna odaklanır. Bu bağlamda, insan kaynakları politikaları, hangi uygulamalara öncelik verilmesi gerektiğine dair yönlendirici rol oynar. Uygulamalara sağlanan önem ise bütçeyle belirlenir (Wei, 2006: 52).

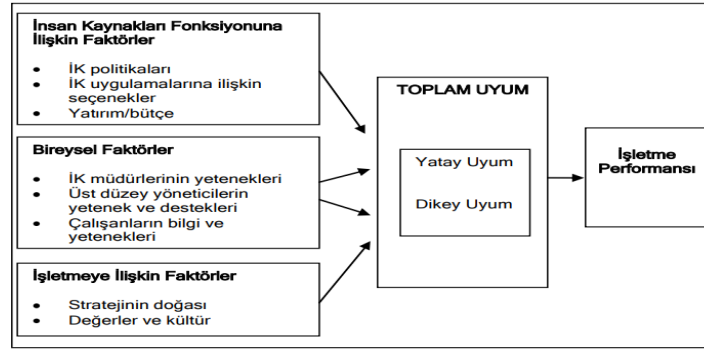
Uygulama seçeneklerinin sayısı arttıkça, işletmenin en uygun seçeneği belirleme olasılığı da yükselir. Bununla birlikte, işletme düzeyinde insan kaynakları fonksiyonuna yapılan yatırımlar ve ayrılan bütçe artırıldıkça, insan kaynakları departmanına ayrılan kaynak miktarı da artacaktır. Kaynak bağımlılığı kuramında belirtildiği gibi, bir örgütün kaynakları arttıkça rekabetçi avantajı da artar. Bu durum, insan kaynakları departmanı için de geçerlidir; daha fazla kaynak, rekabetçi avantajı beraberinde yüksek kaliteli uygulamaları getirir. Bu bağlamda, kaynak tahsisi, insan kaynakları politikaları ve uygulama seçeneklerinin çeşitliliği, yatay uyumu teşvik eden faktörler olarak değerlendirilebilir (Wei, 2006: 53). Bireysel faktörler açısından ele alındığında, insan kaynakları müdürlerinin yetenekleri, üst düzey yöneticilerin becerileri ve destekleri ile çalışanların bilgi ve yetenekleri, örgütsel hedeflerin ve stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Bu durum hem yatay hem de dikey uyumu teşvik eder (Lado vd., 1994: 708-709).

Hedef, yönetsel yetkinlikler aracılığıyla işletme kaynaklarını en etkili şekilde değer yaratacak biçimde tahsis etmek ve bu tahsislerin mal ve hizmetlere katma değer sağlayacak dönüşüm süreçlerini belirlemektir (Lado vd., 1992: 83-84). İnsan kaynakları yöneticileri, tutarlı ve entegre bir insan kaynakları sisteminin tasarımında kilit bir rol üstlenirler (Dutton vd., 1993: 399).

Antropologların örgüt ve kültür üzerine yaptıkları başka bir araştırma grubunda, belirli değerlerin örgütün hedeflerine ulaşmadaki etkileri ve bu değerlerin başarısızlık veya başarı üzerindeki katkıları incelenmiştir (Davis, 1981; Kotter vd., 1992). Bu tür çalışmalar, örgütlerin kendine özgü sosyal yapıları, aktiviteleri, dil ve söylemleri, kuralları, rolleri, ritüelleri, gelenekleri, törenleri, normları, folkloru, hikâye ve inançları ile efsaneleri olan minyatür topluluklar olarak görülmelerini desteklemektedir (Morgan vd., 2007: 18).

Yatay ve dikey uyumun tüm belirleyicileri ile uyum türleri üzerindeki etkileri Şekil 2.1’ de özetlenmiştir.

Şekil 2.1. Uyum Türlerinin Belirleyicileri



Kaynak: (Wei, 2006: 52).

2.2.4. Kurumlarda Performansın Kullanıldığı Alanlar

- a) **Ücret ve maaş yönetimi**, performans değerlendirmesinin temel amaçlarından biri olup, değerlendirme sonuçlarının bu sistemde kullanılmasını içerir. Çoğu işletmede, performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da terfi yoluyla dolaylı olarak çalışanların maaşlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Uyargil, 1997: 5).
- b) **Kariyer geliştirme sistemi**: Kariyer yönetimi sistemi, hedef belirleme, öz değerlendirme, ast-üst değerlendirmeleri ve astların eğitim programlarıyla geliştirilmesi gibi unsurları içerdiğinden, performans değerlendirme ile yakından ilişkilidir. Bu iki sistem arasındaki bilgi alışverişi, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu yönde etkiler. Kariyer yönetimi programı bulunmayan işletmelerde ise, performans değerlendirme sonuçları terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında değerli bir veri kaynağı olarak hizmet eder (Uyargil, 1997: 7).
- c) **Personel programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi**: Modern organizasyonlarda, personel yönetiminde kullanılan çeşitli ileri düzey teknikler, araçlar ve yöntemler giderek daha fazla yaygınlaşmaktadır. Bu tür yeniliklerin işletmelerde ilk kez uygulanması, uygulamaların faydalılığı konusunda bazı endişelere yol açabilir (Uyargil, 1997: 8).
- d) **Personel planlaması**, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan nitelik ve sayıda çalışanı belirlemeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte mevcut personelin performans seviyelerine dair bilgiler de kritik öneme

sahiptir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayin gibi kararların alınmasında etkili olarak, personel planlama işlevini destekleyen bir araç olarak hizmet eder (Kaynak, 2000: 207).

- e) **Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi:** Bir üst düzey yönetici, astının performansını değerlendirdiğinde, onun mevcut başarısını ve gelecekteki gelişim ihtiyaçlarını analiz eder. Bu süreçte, sistem üzerinden astının hangi alanlarda eğitim alması ve hangi yönlerden gelişim göstermesi gerektiği hakkında öneriler sunar (Kaynak, 2000: 208).
- f) **İşten ayırma kararları:** Başarılı ve başarısız personelin adil ve objektif bir şekilde ayrımında, başarılı çalışanların ödüllendirilmesinin yanı sıra, performansı iyileştirilmiş ancak yine de kabul edilebilir düzeye getirilemeyen kişilerin işten çıkarılması da önemlidir. Bu tür kararlar alınırken, performans değerlendirme sonuçları diğer çeşitli faktörlerle birlikte göz önünde bulundurulur (Kaynak, 2000: 208).

2.3. Çalışan Performans Kavramı

Çalışan performansı, bir kişinin kendisine atanan görev veya hedefleri başarıyla gerçekleştirmesine olanak tanıyan bir süreç olarak tanımlanır; bu süreç, mevcut kaynakların makul şekilde kullanılmasına yönelik genel kısıtlamalar altında gerçekleşir (Krausert, 2009: 170). Çalışan performansı, çalışanın sahip olduğu yetenekler ve görevler konusunda bilinçli çabaları aracılığıyla, iş tanımını oluşturan görevlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ve tamamlandığını gösteren bir başarı göstergesi olarak değerlendirilir (Sonnentag vd., 2010: 117).

Organizasyonun yaşamı, hangi faaliyetle meşgul olursa olsun, çalışanlarının performansına bağlıdır. Performans gereken seviyenin altında kaldığında, bu durum organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ciddi şekilde engelleyebilir ve bazı durumlarda organizasyonun kapanmasına neden olabilir. Bu sürecin gerçekleştirebileceği kritik hedefler nedeniyle, İKY'nin çalışanların moralini yükseltme, adil olduklarını hissettirme, sorumluluk almaya teşvik etme ve İKY'nin faaliyetleri için objektif bir temel sağlama gibi önemli avantajlara ulaşmak amacıyla özel bir önem verdiği görülmektedir (Man, 2024: 110).

2.3.1. Çalışan Performans Değerlendirmesi

Performans hem bireyler hem de çalışanlar için büyük önem taşırken, bu önem organizasyonla ilişkili dış paydaşlara kadar uzanır ve çalışan performansının önemi şurada açıkça görülür (Bailey, 2018: 227):

- a) Performans, işçilerin gizli yetenekleri, istihdam hedefleri, becerileri ve bilgilerini değerlendirme yeteneğine katkıda bulunur, çünkü performans, bireyin yetenek ve motivasyonunun bir ölçüsüdür.
- b) Etkili performans, yenilik ve yaratıcılık yoluyla organizasyona rekabet avantajı sağlar.
- c) Etkili performans, maliyetleri (iş gücü maliyetleri) düşürmeye ve harcamaları rasyonelleştirmeye yol açar.
- d) Performans, organizasyon içindeki İKY'nin başarısını ve kullanılan programların güvenliğini belirlemede önemli bir rol oynar.
- e) Olağanüstü performans, iş organizasyonlarında üretim sürecinin girdileri ve çıktılarındaki kalite seviyesinin yükseltilmesine yardımcı olur.
- f) Performans, iş organizasyonlarında iş gücünün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine katkıda bulunur.
- g) Olağanüstü performans, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına ve bireyin ihtiyaçlarının ve hedeflerinin ne kadar tatmin edildiğine yardımcı olur (Aziri, 2011: 78).

Çalışanların performansının, bireyin çeşitli aktiviteleri ve görevleri yerine getirme çabalarının net etkisi olduğu göz önüne alındığında, bu performans davranışının bazı faktörler tarafından olumlu veya olumsuz şekilde etkilenen belirleyicileri olduğu kabul edilir. Çalışan performansının dayandığı bir dizi belirleyici olduğundan, bu belirleyiciler iki ana gruba ayrılır: içsel ve dışsal belirleyiciler (Taneja, 2023: 29).

2.3.1.1. İçsel Belirleyiciler

- **Çaba:** Bireyin görevini yerine getirmek için harcadığı fiziksel veya zihinsel enerjiyi pekiştiren (motivasyon) ödüller sonucunda ortaya çıkan sonuçtur.

- **Yetenek:** İki tür yetenek vardır: edinilmiş yetenekler ve doğuştan gelen yetenekler. Edinilmiş yetenekler, çevre ve zaman içinde oluşur ve öğrenme ile eğitim yoluyla doğuştan gelen yetenekleri geliştirir. Doğuştan gelen yetenekler ise bireyin zekâsı ve aklı ile kendini gösteren zihinsel yeteneklerdir. Fiziksel olmayan yetenekler ise yapı, vücut, fitness, motor beceriler, görsel ve işitsel keskinlik gibi fiziksel olmayan yeteneklerle temsil edilir (Eroğlu, 2016: 184).

- **Rol Algısı:** Çalışanın işini ne kadar bildiği, yani işinin davranış ve aktiviteleriyle ilgili algılarının ve izlenimlerinin hayalinde somutlaşması ve ayrıca kurum içindeki rolünü nasıl icra ettiğidir (Agarwala, 2007: 24).

2.3.1.2. Dışsal Belirleyiciler

- **İş Gereksinimleri:** Çalışanın görevlerini yerine getirirken karşılaştığı sorumluluklar, araçlar ve beklentilerle ilişkilidir. Ayrıca kullanılan yöntemler ve ekipmanlar da bu gereksinimlerin bir parçasıdır.

- **İşin Düzenleyici Ortamı:** Çalışma atmosferi, yönetim, kaynaklar, iletişim kanalları, yetki, liderlik tarzı ve ödül-ceza sisteminin varlığı veya yokluğu gibi faktörleri içerir. Bu unsurlardan her biri çalışanın motivasyonunu artırabilir veya azaltabilir ve dolayısıyla üretkenliğini etkiler (Boxall vd., 2000: 191).

- **Dış Çevre:** Çalışanın performansını etkileyen dışsal faktörler arasında rekabet ve ekonomik zorluklar yer alır. Düşük maaş ödemeleri, teşvikler, ödüller ve bir kurumdan diğerine iş rütbesindeki farklar gibi unsurlar, çalışanların performansını etkileyebilir. Bu etki, iş gereksinimleri, yeterlilikler veya beceriler ile organizasyonel çevrenin dışsal faktörler tarafından olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilenmesiyle ortaya çıkar ve sonuç olarak çalışanların performansını etkiler (Bratton, 2007: 39).

2.3.2. Çalışan Performans Yönetimi

Performans, “Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan eylemleri gerçekleştirme, bir aktiviteyi tamamlayarak başarıya ulaşma veya verilen görevleri yerine getirme” olarak tanımlanır (Santos vd., 2018: 135). Çalışan performansı, bir organizasyonun çalışanlarının bilgi, beceri ve deneyimlerini, müşteri ihtiyaçlarını zamanında, etkin ve ekonomik bir biçimde karşılamak için uyguladığı iş politikaları,

prosedürler ve teşviklerle ne ölçüde verimli şekilde kullandığını ifade eder (Cooke, 2001: 323).

2.4. Çalışan Performansının Kurum Üzerindeki Etkileri

Bir organizasyondaki çalışanların etkisine odaklanılmakta ve çalışanların bir şirketin gerçek varlıkları olarak değerlendirildiği vurgulanmaktadır. Çalışanlar, bir organizasyonun genel işleyişine etkili bir şekilde katkıda bulunur. Belirlenen hedefleri belirli bir süre zarfında başarmak için yoğun bir şekilde çalışırlar. Şirket sahipleri, işlerini yapmaya istekli personel ihtiyacını duyarlar ve verimlilik, organizasyonun genel performansı için önemlidir. İşletme yöneticileri, çalışan performansının ana ödülleri tanımlamalı ve çalışan değerlendirmesi için sağlam ve mantıklı yöntemler geliştirmelidir. İş yerindeki verimliliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında patronun kişiliği, kurumsal atmosfer, kişisel meseleler, işin içeriği ve finansal teşvikler yer almaktadır. Tüm bu faktörler, kişisel endişeler hariç olmak üzere, çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Saeed vd., 2013: 1200).

Chang ve Lee (2007) ile Maryani, Thoyib, Setiawan ve Salim (2011)'e göre, çalışan performansı sadece bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda çalıştıkları organizasyonel ortam gibi çeşitli faktörlerden de etkilenir. Çalışanların başarısı, organizasyonel hedeflerin başarılmasında kritik bir rol oynar. Ayrıca, çalışan memnuniyeti, verimliliği etkileyen önemli bir faktördür (Ariawaty, 2020: 318-320).

Azeem ve Akhtar (2014)'ün belirttiği üzere, modern ve rekabetçi sektörlerdeki birçok şirket, çalışanlarının bağlılık ve iş tatminini sağlamak amacıyla büyük fedakârlıklarda bulunarak rekabet avantajlarını artırmaya çalışmaktadır. Şirketlerin, çalışanların kimlik duygusunu güçlendirme, iş yerini koruma, kariyer gelişimini teşvik etme, daha iyi maaş ve artan kazanç gibi destekleyici unsurları hem işletme hem de çalışanlar üzerinde genel olarak olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Hanaysha, 2016: 299). Çalışanlar, her gün aynı görevleri yerine getirmek zorunda kaldıklarında hem fiziksel hem de zihinsel olarak yorulabilirler. Bu durum, organizasyonun yapısını göz ardı eder. Çalışanlar görevlerini mükemmel bir şekilde tamamlayabilirler, ancak hasta veya eksik olan iş arkadaşlarıyla başa çıkmakta zorluk çekebilirler (Vasanthi vd., 2018: 800).

Locke ve Latham (1990)'a göre, organizasyonel hedeflere ulaşmak için yüksek derecede özverili ve sadık çalışanlar oldukça önemlidir. Bunun nedeni, bu çalışanların daha verimli, uyumlu, işlerine daha bağlı ve daha fazla sorumluluk ile iş tatmini yaşamasıdır. Bu çalışanlar, şirkete daha fazla bağlı olduklarından, derin bir kurumsal bağlılık geliştirecek ve bu da onların anlamlı bir şekilde katılım sağlamak için daha fazla motivasyon ve mutluluk hissetmelerine yol açacaktır (Hanaysha, 2016: 298-299). McKinsey (2006), çalışanların farkındalık, yetenek ve becerilerindeki gelişimin, şirketlerin etkinliğine olumlu etkiler yapabilecek başarılı eğitim ve geliştirme sistemlerini içerdiğini belirtmektedir. Katou (2009) ise, çeşitli organizasyonel faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesinin, uygun uzmanlık, deneyim ve becerilere sahip çalışanların başarısına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Kareem vd., 2019: 311).

2.4.1. Performans Yönetiminin Çalışanlar için Faydaları

Performans yönetimi, çalışanların organizasyon içindeki rollerinin netleştirilmesi, uygun departmanlara doğru kişilerin yerleştirilmesi ve gerçekleştirilen işin etkili bir şekilde değerlendirilmesini içerir. Ayrıca, bireylerin eksikliklerinin belirlenmesi, gerektiğinde eğitim gereksinimlerinin karşılanması ve motivasyon eksikliklerinin giderilmesi konularında da önemli bir rol oynar. Performans değerlendirme dönemlerinde çalışanların ödüllendirilmesi, işlerine olan bağlılıklarını artırmayı ve genel performanslarını iyileştirmeyi amaçlayabilir (Tunçer, 2013: 95).

- a) **Net Görev Tanımları:** Performans yönetimi, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını açıkça tanımlar. Bu netlik, çalışanların hangi görevlerde başarılı olmaları gerektiğini ve hangi standartların beklendiğini anlamalarına yardımcı olur.
- b) **Uygun Atama:** Çalışanların beceri ve yeteneklerine uygun pozisyonlarda çalışması sağlanır. Bu, işin etkinliğini artırır ve çalışanların yetkin oldukları alanlarda daha iyi performans göstermelerine olanak tanır.
- c) **Objektif Ölçümleme:** Çalışanların performansı, belirli kriterlere göre düzenli olarak değerlendirilir. Bu, işin kalitesinin ve verimliliğinin ölçülmesini sağlar ve çalışanlara performanslarını nasıl geliştirebilecekleri konusunda bilgi verir.

- d) **Eksikliklerin Belirlenmesi ve Giderilmesi:** Performans değerlendirmeleri, çalışanların zayıf yönlerini ve eksikliklerini tespit etmeye yardımcı olur. Bu eksikliklerin giderilmesi için gerekli eğitim ve destekler sağlanarak kişisel gelişim desteklenir.
- e) **Artan Motivasyon:** Performans yönetimi, düzenli geri bildirim ve ödülleri aracılığıyla çalışanların motivasyonunu artırır. Başarıların tanınması ve ödüllendirilmesi, işin değerli olduğunu hissettirir ve çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir.
- f) **Kariyer Gelişimi:** Performans yönetimi, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirleyerek kariyer gelişimleri için fırsatlar sunar. Bu, alışanların profesyonel becerilerini geliştirmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olur.
- g) **Verimli İletişim:** Yöneticilerle alışanlar arasında açık ve etkili iletişim kanalları sağlar. Düzenli geri bildirim ve performans değerlendirmeleri, çalışanların kendilerini ifade etmelerine ve geri bildirim olarak gelişim sağlamalarına olanak tanır.
- h) **Ödüllendirme ve Tanıma:** İyi performans gösteren çalışanlar ödüllendirilir ve başarıları tanınır. Bu tür teşvikler, çalışanların performanslarını artırır ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir.
- i) **Hedef Belirleme:** Performans yönetimi, çalışanlara net ve ulaşılabilir hedefler koyar. Bu hedefler, çalışanların başarılarını ölçmelerine ve profesyonel amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur.

Performans yönetimi, çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesi için kullanılan ve çeşitli örgütsel faaliyetlere uyarlanabilen son derece yararlı bir yöntemdir. Bu sistem, örgütlerin, her çalışana özel olarak belirlenmiş hedeflere ve çalışanların ulaştığı standartlara göre performanslarını değerlendirmelerine olanak tanır. Performans yönetimi aracılığıyla, hedeflerin altında kalan çalışanlar için belirlenen primlerin gizliliği sağlanırken, başarı gösterenler ödüllendirilir. Bu, örgütlerin, çalışanların performanslarını etkili bir şekilde izlemelerini ve yönetmelerini sağlar

(Özer, 2013: 40). Diğer taraftan, örgüt açısından performans yönetiminin sağladığı avantajlar şu şekilde özetlenebilir (Savaş, 2005: 17):

- **Verimlilik Artışı:** Performans yönetimi, çalışanların daha yüksek verimlilik ve etkinlikle çalışmalarını teşvik eder. Bu süreç, iş süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlar.
- **Stratejik Hedeflerle Uyum:** Performans yönetimi, çalışanların kişisel hedeflerini ve örgütsel stratejik hedefleri uyumlu hale getirir. Bu sayede, tüm organizasyonun ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlar.
- **İyileştirilmiş İş Kalitesi:** Düzenli performans değerlendirmeleri ve geri bildirimler, iş kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesine katkıda bulunur. Çalışanlar, performans standartlarını öğrenir ve bu standartlara uygun şekilde çalışmaya teşvik edilir.
- **Artan Çalışan Memnuniyeti:** Performans yönetimi, çalışanların başarılarını takdir ederek ve ödüllendirerek iş memnuniyetini artırır. Bu durum, çalışan bağlılığını güçlendirir ve turnover oranlarını düşürür.
- **Yetenek Gelişimi:** Performans değerlendirmeleri, çalışanların gelişim alanlarını belirlemeye yardımcı olur. Bu, eğitim ve geliştirme programlarının etkili bir şekilde planlanmasını ve uygulanmasını sağlar.
- **Şeffaflık ve Adalet:** Performans yönetimi süreçleri, değerlendirme kriterlerinin ve sonuçlarının açık ve adil bir şekilde belirlenmesini sağlar. Bu, çalışanlar arasında güven ve şeffaflık oluşturur.

Başarıyla uygulanan ve sürekli geliştirilen performans yönetimi hem çalışanlar hem de örgütler ve yöneticiler açısından önemli verimlilik kazançları sağlayacaktır. Bu süreç, aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesine de yardımcı olacaktır. Çalışanların mevcut eksikliklerinin belirlenmesi ve buna yönelik eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, uzun vadede örgütlere büyük faydalar sağlayacaktır (Pehlivan, 2008: 174).

Genel olarak, bu bölüm SİKY'nin yalnızca birbirinden bağımsız uygulamaların bir araya gelmesinden ibaret olmadığını hem iç dinamikler hem de dış

faktörler tarafından şekillendirilen bütüncül bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Birçok perspektif birlikte ele alındığında, insan kaynakları uygulamalarının tek tip çözümlere dayanamayacağı, bunun yerine kuruluşun stratejisi, yapısı ve çevresel koşullarıyla uyumlu olması gerektiği açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda iyi tasarlanmış bir performans sistemi, yalnızca çalışan gelişimini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda kuruluşun rekabetçi konumunu da güçlendirerek SİKY'nin önemli bir bileşenini oluşturur.

Çalışmamızın bir sonraki aşamasında, teorik temeller göz önünde bulundurularak SİKY uygulamalarının kurum ve çalışan performansı üzerindeki etkilerinin analizlerine ilişkin metodolojik kısımdan bahsedilip analiz sonuçları değerlendirilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

Bu bölümde, araştırmanın konusu ve problemi ile başlayarak tüm aşamaları, model ve hipotezi, evren ve örnekleme, kısıtları, yöntemi, kullanılan ölçekleri ve performans düzeyleri incelenmektedir.

3.1. Araştırma Konusu ve Problemi

Bu çalışmada, SİKY uygulamalarının bankacılık sektöründeki kurum ve çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir. SİKY'nin nasıl yapılandırıldığı, bu uygulamaların etkinliği ve sonuçlarının, çalışan motivasyonu, memnuniyeti ve genel kurum performansı algısı üzerindeki yansımaları araştırılmaktadır. Araştırmamızda SİKY uygulamaları bağımsız değişken olup, çalışan performansı ve kurum performansı algısı iki ayrı bağımlı değişkenlerdir. Bankacılık sektöründe İKY uygulamaları, rekabetçi bir ortamda organizasyonların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Ancak, etkili SİKY uygulamalarının çalışan performansı ve genel kurum performansı algısı üzerinde nasıl bir etki yarattığı konusunda bilgi eksikliği mevcuttur. Bu bağlamda, araştırmanın problem cümlesi: Bankacılık sektöründe uygulanan SİKY uygulamalarının, çalışanların performansı ve kurumun genel verimliliği üzerindeki etkileri nelerdir? Bu etkilerin hangi faktörlerle şekillendiği ve hangi uygulamaların daha başarılı sonuçlar doğurduğu araştırılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe uygulanan SİKY uygulamalarının kurum ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmada, öncelikle SİKY uygulamalarının eğitim, ödül ve elde tutma alt boyutlarıyla hangi alanlarda yoğunlaştığını incelemek, ardından bu uygulamaların çalışan motivasyonu, bağlılığı ve genel performansı üzerindeki etkileri değerlendirmektir. Ayrıca, SİKY uygulamalarının bankaların genel verimliliğini ve bankalarda çalışanların kurum performansı algısına ilişkin görüşlerini değerlendirmek, sonuçlara dayanarak bankacılık sektöründe bu uygulamaların geliştirilmesine yönelik öneriler sunmaktır. Son olarak, elde edilen bulguların gelecekteki araştırmalara temel oluşturması ve SİKY pratiğine katkıda bulunması hedeflenmektedir.

Bu araştırmanın önemi, bankacılık sektörünün dinamik ve rekabetçi yapısı içerisinde insan kaynaklarının etkin yönetiminin, organizasyonel başarının anahtarı olmasından kaynaklanmaktadır. SİKY uygulamalarının çalışan verimliliği ve kurumsal kültür üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bankalarda yaşanan yüksek çalışan devir oranı ve düşük memnuniyet seviyeleri, SİKY uygulamalarının etkinliği açısından ele alınması gereken önemli konulardır. Bu çalışmanın sonuçları, bankaların insan kaynakları stratejilerini gözden geçirmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olabilecek somut veriler sağlayarak sektördeki SİKY uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca, değişen ekonomik koşullara ve dijitalleşme süreçlerine uyum sağlamada bankalara uygulamaya yönelik bazı çıkarımlar sunmaktadır. Bankacılık sektörünün sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmasında sınırlı fakat katkı sağlayabilecek bulgular sunmaktadır.

3.3. Literatür Araştırması

Boice ve Kleiner (1997), performans değerlendirme sistemlerinin her ne kadar çalışma ortamının kendine özgü koşullarına göre uyarlanması gerektiğini belirtse de etkili sistemlerin bazı ortak özellikler taşıdığını ileri sürmektedir. Bu kapsamda, başarılı değerlendirme sistemlerinin örgütsel hedeflerle uyumlu olması, iş rollerinin net biçimde tanımlanması ve değerlendiricilere yönelik eğitim süreçlerinin yürütülmesi gibi unsurları içermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Chang ve Huang (2005), SİKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Tayvan'da 235 işletmeyi kapsayan bir araştırma yürütmüştür. Araştırma bulguları, SİKY uygulamalarının çalışan performansı ve kurum performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Cınaroğlu (2010) araştırmasında, aile işletmelerinde SİKY'nin firma performansı üzerindeki etkisini ele almıştır. Çalışmanın örneklemini 65 aile şirketi oluşturmuş; elde edilen veriler regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Bulgular, SİKY uygulamaları ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermiştir.

Tokmak ve Polat (2010), SİKY'nin işletme performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolünü incelemiştir. Marmara ve İç Anadolu Bölgelerinde faaliyet gösteren 78 savunma sanayi işletmesi üzerinde yürütülen çalışmada, SİKY uygulamalarının işletme performansını hem doğrudan hem de yenilikçiliğin kısmi aracılık etkisiyle etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tutar (2010), OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde 203 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada, SİKY uygulamalarının çalışan performansını artırdığını ve bu artışın dolaylı olarak kurumsal performansa da olumlu yansıdığını ortaya koymuştur.

Klingner ve arkadaşları (2010), etkili bir performans değerlendirme sisteminin dört temel amaca hizmet etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre, bu sistemlerin yönetimin hedef ve beklentilerini çalışanlara açık biçimde aktarması, çalışanları performanslarını geliştirmeye teşvik etmesi, ücret artışı ve terfi gibi ödüllerin adil şekilde dağıtılmasına katkı sağlaması ve yönetime çalışan verimliliği ile iş tatminini artırmaya yönelik önemli geri bildirimler sunması gerekmektedir.

Cingöz (2011), SİKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 74 sanayi işletmesini kapsayan bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Elde edilen verilerin analizi neticesinde, SİKY'nin örgütsel performansı olumlu yönde ve anlamlı biçimde artırdığı belirlenmiştir.

Adobe ve Deloitte (2012), Rock ve Jones (2015) gibi yaklaşık 30 büyük ölçekli işletmenin performans yönetimi yaklaşımlarında dönüşüme gittiğini ortaya koymuştur. Buna göre, söz konusu şirketlerin; geleneksel performans derecelendirme sistemlerinden, yıllık hedef odaklı değerlendirmelerden ve çalışanları birbirleriyle kıyaslayan zorunlu sıralama uygulamalarından uzaklaşarak daha kısa dönemli ve esnek performans yönetimi süreçlerine yöneldikleri belirlenmiştir.

Yıldırım (2015), İstanbul Üniversitesi'nde görev yapan 175 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırmada, SİKY süreci ile kurumsal performans arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur.

Çavuş (2017) SİKY ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan 49 işletmede yürüttüğü anket çalışmasında, veri analizi için çoklu regresyon yöntemine başvurmuş; elde edilen bulgular doğrultusunda SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Yazgan vd. (2021), bankacılık sektöründe personel seçimi konusunu SWARA ve MAIRCA yöntemleri çerçevesinde incelemiştir. Çalışmada, bankacılık sektöründe doğru personel seçiminin kurumsal etkinlik, hizmet kalitesi ve çalışan uyumu açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu yönüyle çalışma, bankacılık sektöründe insan kaynakları uygulamalarının yalnızca işe alım süreciyle sınırlı kalmadığını, kurumun stratejik hedefleri ve performans çıktılarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Demirel ve Şendoğdu (2023), bankacılık sektöründe stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada SİKY, örgütsel yenilikçilik, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel yenilikçiliği pozitif ve güçlü biçimde etkilediğini göstermiştir.

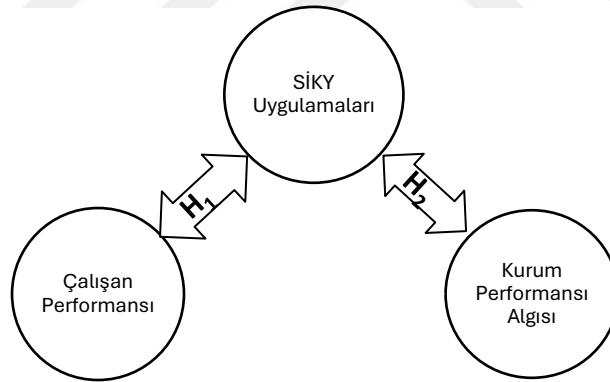
Genel olarak değerlendirildiğinde, literatürde SİKY uygulamalarının önemli bir kısmı farklı sektörlerde yürütülmüş ya da SİKY'nin yalnızca belirli örgütsel çıktılar üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bankacılık sektörü özelinde ise SİKY

uygulamalarının hem çalışan performansı hem de kurum performansı algısı üzerindeki etkisini birlikte inceleyen çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle mevcut çalışma, Konya ilindeki banka çalışanları üzerinden SİKY uygulamalarının çalışan performansı ve kurum performansı algısı üzerindeki etkisini birlikte değerlendirmeyi amaçlayarak literatürdeki bu boşluğu gidermeye katkı sağlamayı hedeflemektedir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada, Konya ili merkezindeki çeşitli bankalarda çalışanların performansı ile bankaların SİKY uygulamaları ve bankalarda çalışanların kurum performansı algısı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modeli, SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu etkinin kurum performansı algısı ile olan ilişkisini analiz etmeyi hedeflemektedir. Hipotezler, bu model çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu çerçevede Şekil 3.1’de araştırma modelinde hipotezler test edilmiştir.

Şekil 3.1. SİKY Uygulamalarının Kurum ve Çalışan Performansına Etkisi



Hipotezler:

H₁: SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: SİKY uygulamalarının kurum performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Konya iline bağlı Karatay, Selçuklu ve Meram ilçelerinin merkezinde yer alan; Geleneksel (Kamu), Geleneksel (Özel), Katılım (Kamu) ve

Katılım (Özel) bankalarında görev yapan banka çalışanlarını oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırma konusu ile ilişkili bilgi ve deneyime sahip katılımcılara ulaşmayı mümkün kıldığı için uygun görülmüştür. Veri toplama sürecinde toplam 396 anket elde edilmiş; ancak 52 anket eksik veya uygun biçimde doldurulmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece analizler 344 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme belirlenirken katılımcıların farklı banka türlerinde, farklı departmanlarda, farklı pozisyonlarda ve farklı kıdem düzeylerinde görev yapmalarına dikkat edilmiştir. Bu kapsamda müşteri ilişkileri ve satış, kredi ve finans, risk ve uygulama, destek ve teknoloji gibi farklı birimlerde çalışan personele ulaşılmıştır. Araştırmaya yalnızca bankacılık sektöründe fiilen çalışan ve gönüllülük esasına göre katılım sağlayan personelin dâhil edilmesi, katılımcıların araştırma konusuna ilişkin doğrudan deneyime sahip olmaları ve anket sorularına daha sağlıklı yanıt verebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Böylece SİKY uygulamalarının farklı çalışan grupları üzerindeki etkisini değerlendirmeye imkân sağlayan daha kapsayıcı bir veri seti elde edilmiştir.

Anket formu, katılımcılara çevrimiçi olarak dağıtılmış, anonimlikleri gözetilerek veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Bu sayede, katılımcıların dürüst ve tarafsız yanıtlar vermesi teşvik edilmiştir. Örneklem seçimi süreci, elde edilen verilerin güvenilirliğini sağlayarak, çalışmanın sonuçlarının bankacılık sektöründeki SİKY uygulamaları hakkında sağlam bir temel oluşturmasına katkıda bulunmuştur.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada kullanılan 344 anket, Konya ili merkezi içindeki bankacılık sektörünü temsil etme açısından yeterli olabilir, ancak bu sayı, tüm Türkiye genelindeki bankaların ve çalışanların görüşlerini yansıtmak için yeterli olmayabilir. Bu durum, genel geçerliliği sınırlayabilir. Ayrıca katılımcıların anketlerdeki yanıtları, kişisel görüşler ve algılar doğrultusunda şekilleneceğinden, sosyal istenilirlik ve yanıltıcı yanıtlar verme olasılığı bulunabilir.

3.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, bankacılık sektöründe SİKY uygulamalarının kurum ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla niceliksel bir araştırma

yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu, 4 ana bölümden oluşmaktadır: birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümde SİKY uygulamaları, üçüncü bölümde çalışan performansı ve dördüncü bölümde kurum performansı algısı ile ilgili ölçüm soruları yer almaktadır.

3.8. Kullanılan Ölçekler

SİKY uygulamalarına ilişkin başlangıçta 14 ifade, çalışan performansına ilişkin 7 ifade ve kurum performansı algısına ilişkin 6 ifade kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda SİKY ölçeğinde bazı ifadeler çıkarılmış ve analizler 9 ifade üzerinden yürütülmüştür.

3.8.1. Demografik Bilgiler

Araştırmada kullanılan demografik bilgiler ölçeği (yaş, cinsiyet, medeni hal, öğrenim, statü, tecrübe, banka türü, gelir (Başar, 2016)), katılımcıların çeşitli sosyal ve ekonomik özelliklerini ortaya koyarak, analiz sonuçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bu bilgiler, araştırmanın örneklemini daha ayrıntılı bir şekilde tanımlamak ve elde edilen bulguların demografik faktörlerle olan ilişkisini değerlendirmek amacıyla toplanmıştır.

3.8.2. SİKY Uygulamaları

SİKY Uygulamaları ölçeği için, Chang ve Huang (2005) tarafından geliştirilen ve Başar (2016) tarafından doktora tezinde uygulanan çalışmalardan yararlanılmıştır. Başar çalışmasında SİKY'yi başlangıçta 5 boyutlu ele almış; fakat faktör analizi sonucunda iş gücü planlama ve performans boyutları yeterli faktör dağılımı göstermediği için ölçekten çıkarmıştır. Nihai ve geçerli analizinde; eğitim, ödül ve elde tutma olmak üzere 3 boyut ile devam etmiştir. Çalışmamız için SİKY uygulamaları ölçekleri 14 ifadeden oluşup 3 alt boyut (Eğitim, ödül ve elde tutma) ile ele alınmıştır. SİKY Uygulamalarının çalışan ve kurum performansı algısına etkisini ölçen çalışmada 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert derecelendirmesi "1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

3.8.3. Performans

Literatürde en sık kullanılan subjektif niceliksel performans ölçeği ile çalışanların ve yöneticilerin firmayı; satışlar, kârlılık ve imaj gibi kriterler üzerinden kişisel kanaatleriyle değerlendirmelerine dayanmaktadır (Khandwalla, 1977; Jaworski vd., 1993).

3.8.3.1. Çalışan Performansı

Çalışmamızda banka çalışanlarının performansını ölçmek için 7 sorudan oluşan çalışan performans ölçeği kullanılmıştır (Baker vd., 1999; Hochwarter vd., 1999; Akdoğan vd., 2014; Başar, 2016). Bu ölçek, 5 dereceli Likert ölçeği formatındadır. Likert derecelendirmesi “1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

3.8.3.2. Kurum Performansı Algısı

Çalışmamızda bankada çalışanların kurum performansı algısını ölçmek için 6 sorudan oluşan kurum performansı ölçeği kullanılmıştır (Hochwarter vd., 1999; Zahra vd., 2000; Akdoğan vd., 2014; Başar, 2016). Bu ölçek, 5 dereceli Likert ölçeği formatındadır. Likert derecelendirmesi “1= Çok Düşük; 2= Düşük; 3=Orta; 4=Yüksek; 5=Çok Yüksek” şeklindedir.

İlgili çalışmalardan alınan ölçekler bankacılık ve insan kaynakları alanında uzman iki akademisyene sunulmuş ve uzman görüşleri sonrasında çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Anketler doldurtulduktan sonra eksik veri analizi yapılmıştır. Eksik, hatalı veya hızlı doldurulan 52 anket veri setinden çıkarılmıştır. İstatistiksel analizler 344 veri ile yapılmıştır. Tek değişkenli normal dağılım varsayımları incelendiğinde, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının -2 ile +2 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Hahs-Vaughn vd., 2013).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizi, tanımlayıcı bulguları incelenerek, güvenilirlik analizi, faktör (geçerlilik) analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri incelenecektir.

4.1. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS 22 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Ordinal ve nominal ölçekli demografik özellikler ile ilgili sorularda tanımlayıcı analiz (Descriptive) yöntemi uygulanmıştır. Ayrıca, Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine yer verilmiştir. Elde edilen faktörlerin güvenilirliği Cronbach Alfa ile değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki bireysel ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenirken, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde tek yönlü çoklu regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır.

Konya ili merkezinde bulunan çeşitli banka çalışanlarına uyguladığımız geçerli 344 anketin ölçeklerinin güvenilirlik analizi, normallik testi ve faktör analizleri yapılmış, daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değişkenler arasındaki ilişki ölçülmüştür.

4.2. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yapılan anket sonuçlarına göre anket bölümlerine ait istatistiksel bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 5'te yer almaktadır. Toplamda 344 çalışan kriterlere uygun olarak anketleri cevaplamıştır. Ankete katılan 344 katılımcının %50,9'u kadın, %49,1'i erkektir. Katılımcıların %8,4'ü 18-25 yaş grubu, %24,7'si 26-35 yaş grubu, %49,1'i 36-45 yaş grubu ve %17,4'ü 46-55 yaş grubu ve %0,3'ü 56 ve üzeri yaş grubu arasında yer almaktadır. Katılımcıların %65,4'ü evli, %34,6'sı bekârdır. Katılımcıların %83,7'si lisans, %9,3'ü lisansüstü, %7'si ön lisans öğrenim düzeylerine sahiptir. Türkiye'de 2025 aralık ayı verilerine göre banka çalışanların eğitim düzeyleri %81'i lisans, %10 yüksek lisans ve %9,03'ü önlisans mezunlarından oluşmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2026). Bu da bizim katılımcılarımızın eğitim seviyesi ile örtüştüğünü göstermektedir. Departman değişkeni açısından bakıldığında çalışanların %48'i Müşteri ilişkileri ve satışta, %22,1'i Kredi ve finans yönetiminde, %18'i Risk ve uygulama yönetiminde ve %11,9'u Destek ve teknoloji biriminde görev yapmaktadır. Çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında çalışanların %35,8'i 6-10 yıl arasında, %34,3'ü 11-15 yıl arasında, %14,5'i 1-5 yıl arasında, %13,4'ü 16-20 yıl arasında ve %2'si 21 yıl ve

üstü olarak kurumlarında görev yapmaktadırlar. Banka türü değişkeni bakımından çalışanların %45,9'u geleneksel (özel) bankalarda, %27,3'ü geleneksel (kamu) bankalarında, %15,8'i katılım (özel) bankalarda ve %11'i katılım (kamu) bankalarında görev yapmaktadırlar. Gelir değişkeni açısından bakıldığında çalışanların, %42,5'i 40.001-50.000 TL arası, %24,1'i 50.001-60.000 TL arası ve %19,5'i 60.001 TL ve üstü, %13,9'u 30.000-40.000 TL arası gelir elde etmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	n	%
Yaş	18-25	29	8,4
	26-35	85	24,7
	36-45	169	49,1
	46-55	60	17,5
	56 ve Üzeri	1	0,3
Cinsiyet	Kadın	175	50,9
	Erkek	169	49,1
Medeni Hal	Evli	225	65,4
	Bekâr	119	34,6
Eğitim Durumu	Ön Lisans	24	7,0
	Lisans	288	83,7
	Lisansüstü	32	9,3
Departman	Müşteri İlişkileri ve Satış	165	48,0
	Kredi ve Finans	76	22,1
	Risk ve Uygulama	62	18,0
	Destek ve Teknoloji	41	11,9
Çalışma Süresi (Yıl)	1-5	50	14,5
	6-10	123	35,8
	11-15	118	34,3
	16-20	46	13,4
	21 ve Üzeri	7	2,0
Banka Türü	Geleneksel Kamu	94	27,3
	Geleneksel Özel	158	45,9
	Katılım Kamu	38	11,0
	Katılım Özel	54	15,8
Gelir	30.000-40.000	48	13,9
	40.001-50.000	146	42,5
	50.001-60.000	83	24,1
	60.001 ve üstü	67	19,5

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Değerler ve Normallik Testi

SİKY uygulamalarının kurum ve çalışan performansına etkisine yönelik değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile verilerin parametrik testlere uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Eğer bu değerler +2 ile -2 aralığında kalıyorsa, verilerin normal dağılım sergilediği kabul edilmektedir (Hahs-Vaughn vd., 2020). Bu bağlamda, çalışma verilerine ait ortalama ve standart sapma değerleri ile çarpıklık ve basıklık bilgileri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Değerler ve Normallik Testi

İfadeler	$\bar{x}$	σ	Çarpıklık	Basıklık
SİKY Uygulamaları/Eğitim	3,98	0,524		
Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur	3,52	0,926	-0,481	-0,313
Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur	4,17	0,439	0,790	0,875
Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur	4,24	0,425	1,252	-0,434
SİKY Uygulamaları/Ödül	4,16	0,492		
Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir	3,94	0,571	-0,007	0,061
Firmamızda prim sistemi mevcuttur	4,24	0,493	0,435	-0,248
Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur	4,30	0,524	0,187	-0,641
SİKY Uygulamaları/Elde Tutma	4,13	0,609		
Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler	3,94	0,820	-0,839	0,558
Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler	4,27	0,542	0,083	-0,417
Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir	4,19	0,627	-0,592	1,344
Çalışan Performansı	4,32	0,453		
Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir	4,24	0,660	-0,739	1,193
Devamsızlık oranlarım düşüktür	4,41	0,543	-0,120	-1,015
Moralim yüksektir	4,19	0,666	-0,587	0,716
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	4,36	0,565	-0,178	-0,756
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	4,31	0,565	-0,038	-0,181
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	4,34	0,575	-0,279	-0,129
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	4,38	0,574	-0,453	0,407
Kurum Performansı Algısı	3,96	0,423		
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	3,96	0,478	-0,127	1,368
Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız	3,94	0,479	-0,183	1,286

Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	3,94	0,488	-0,150	1,140
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	3,96	0,453	-0,157	1,863
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	4,04	0,500	0,071	1,022
Genel olarak kârlılık düzeyiniz	3,94	0,620	-0,552	1,301
Genel	4,12	0,474		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6’da 344 katılımcıdan elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında, çalışan performansının ortalama değerin üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. Bu değerlere göre katılımcıların çalışan performansı ($\bar{x}=4,32$) oranı daha yüksek değerde çıkarken kurum performansı algısı ($\bar{x}=3,96$) oranı daha düşük değere sahip olduğu gözlemlenmiştir. SİKY uygulamalarının boyutları özelinde bakıldığında ödül ($\bar{x}=4,16$), elde tutma ($\bar{x}=4,13$) ve eğitim ($\bar{x}=3,98$) önceliğinde sıralanmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların ödül ve elde tutma boyutu algısının ortalamanın üstünde olduğu, eğitim boyutunun ise ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Ayrıca ölçek ifadeleri içerisinde bakıldığında; “Devamsızlık oranlarım düşüktür” ($\bar{x}=4,41$), “Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” ($\bar{x}=4,38$) ve “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ($\bar{x}=4,36$) ile çalışan performans boyutu içerisindeki ifadeler katılıma derecesi daha yüksek iken, “Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız” ($\bar{x}=3,94$), “Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler” ($\bar{x}=3,94$), “Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir” ($\bar{x}=3,94$) ve “Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur” ($\bar{x}=3,52$) ifadeleri diğer boyutlarda katılım dereceleri düşük olarak gözlemlenmiştir.

Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, boyutlar ve alt boyutların dağılımının +2 ve -2 eşiği etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu sonuç, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde parametrik testlerin kullanılabileceğini ortaya koymaktadır.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla çeşitli güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik, bir ölçüm aracının tutarlılığını ve

yeniden kullanılabilirliğini ortaya koyan bir kavramdır ve araştırmalarda elde edilen bulguların doğruluğu için kritik bir öneme sahiptir (Ural vd., 2013: 280).

Bu doğrultuda, her bir boyut için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa, ölçeğin iç tutarlılığını ölçen bir istatistiktir ve ölçümlerin ne derecede homojen olduğunu belirler (Cronbach, 1951: 297-334). Katsayı, 0 ile 1 arasında bir değer alır; genellikle 0,70'in üzerindeki değerler, ölçeğin güvenilir olduğuna işaret eder. Bununla birlikte 0,80'den büyük olması ise yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu değerler, her bir boyutun güvenilirliğini ortaya koyarak, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemli bir gösterge sunmaktadır (Kline, 2016: 92).

Hesaplanan Cronbach alfa değerleri, Tablo 7'de sistematik bir şekilde sunulmuştur. Bu tabloda, her bir boyut için belirlenen Cronbach alfa katsayıları yer almakta olup, araştırmanın sonuçlarının sağlam temellere dayandığını ve kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Böylece, çalışmanın metodolojik açıdan güvenilirliği artırılmış ve elde edilen bulguların daha dikkatli bir şekilde yorumlanması sağlanmıştır.

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	İfade sayısı	Cronbach alfa
SİKY Uygulamaları	9	0,756
Çalışan Performansı	7	0,871
Kurum Performansı Algısı	6	0,894

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SİKY uygulamalarının beş boyutundan yalnızca üçü ölçeğe dâhil edilmiştir. İş gücü planlama ve performans boyutlarını değerlendirmek üzere kullanılan her biri 3 sorudan oluşan ölçümler, faktör dağılımı göstermediği için ve bu durum ölçeğin güvenilirliğini azalttığı için ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Eğitim boyutu için 4 soru kullanılmış, ancak faktör analizi sonucunda bu sorulardan 1'i de faktör dağılımı göstermediği için ele alınmamıştır. Nihayetinde, SİKY uygulamaları eğitim, elde tutma ve ödül boyutları toplamda 9 soru ($\alpha = 0,756$) ile ölçülerek ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performansı tek boyutlu olup, bu ölçeğin güvenilirliği toplamda 7 soru ($\alpha = 0,871$) ile ölçülmüştür. Kurum performansı algısı tek boyutlu olup, bu ölçeğin güvenilirliği toplamda 6 soru ($\alpha = 0,894$) ile ölçülmüştür. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirlik katsayıları geçerli bir görünüm sergilemektedir. Bunun ardından ölçeklerin geçerlilik analizinin yapılması uygun görülmektedir.

4.4. Geçerlilik (Faktör) Analizi

Araştırmanın geçerliliği açıklayıcı faktör analizi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi kapsamında örneklem büyüklüğünün uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile, değişkenler arası korelasyon yapısının faktör analizine uygunluğu ise Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmiştir. SİKY uygulamalarına yönelik açıklayıcı faktör analizinde 3 boyut (eğitim, ödül ve elde tutma) elde edilmiştir. 9 ifadeye ait 3 boyut için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,751, Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2=900,096$; $df=36$) ve anlamlılık değeri; $p<0,001$ olarak tespit edilmiştir. Varyans açıklama oranı ise 67,501 şeklindedir. Çalışan performansı ölçeği için açıklayıcı faktör analizinde tek boyut elde edilmiştir. 7 ifade için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,818, Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2=1195,459$; $df=21$) ve anlamlılık değeri; $p<0,001$ olarak tespit edilmiştir. Varyans açıklama oranı ise 57,114 şeklindedir.

Kurum performansı algısı ölçeği için açıklayıcı faktör analizinde tek boyut elde edilmiştir. 6 ifade için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,883, Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2=1297,269$; $df=15$) ve anlamlılık değeri; $p<0,001$ olarak tespit edilmiştir. Varyans açıklama oranı ise 67,432 şeklindedir.

Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama (%)
SİKY Uygulamaları		
Eğitim		23,820
SA1. Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur	0,846	
SA2. Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur	0,789	
SA3. Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur	0,585	
Ödül		
SA5. Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir	0,677	
SA6. Firmamızda prim sistemi mevcuttur	0,850	
SA7. Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur	0,814	
Elde Tutma		19,948

SA12. Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler	0,799	
SA13. Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler	0,835	
SA14. Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir	0,835	
Çalışan Performansı		
SB1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir	0,639	
SB2. Devamsızlık oranlarım düşüktür	0,726	
SB3. Morali yüksektir	0,733	
SB4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	0,780	
SB5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	0,806	
SB6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,810	
SB7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,782	
Kurum Performansı Algısı		
SC1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	0,859	
SC2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız	0,801	
SC3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	0,887	
SC4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,870	
SC5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,831	
SC6. Genel olarak kârlılık düzeyiniz	0,657	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Demirel ve arkadaşları (2022) yaptıkları çalışmada, KMO değerinin 0,70 ve üzeri değerlerin uygun/kabul edilebilir olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, elde edilen KMO değerinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca, Bartlett testi $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı çıkması, verilen faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Demirel vd., 2022).

4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla kullanılan yöntemdir. Bu analiz değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ortaya koyar. Tablo 9’da değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri verilmektedir.

Tablo 9. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

Faktörler		1	2	3
SİKY Uygulamaları (1)	r	1		
	p	0,001		
Çalışan Performansı (2)	r	0,361**	1	
	p	0,001	0,001	
Kurum Performansı Algısı (3)	r	0,234**	0,186**	1
	p	0,001	0,001	0,001

** $p < 0,001$ düzeyinde pearson korelasyonu anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9’da yer alan korelasyon analizi sonuçları, SİKY uygulamaları, çalışan performansı ve kurum performansı algısı arasındaki ilişkileri göstermektedir. Analiz sonucuna göre, SİKY uygulamaları ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,361$; $p<0,001$). Bu ilişki orta düzeye yakın pozitif bir ilişki olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu, SİKY uygulamalarına ilişkin algı düzeyi arttıkça çalışan performansının da artma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, SİKY uygulamaları ile kurum performansı algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,234$; $p<0,001$). Bu ilişki zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olarak değerlendirilebilir. Çalışan performansı ile kurum performansı algısı arasındaki ilişki ise pozitif ve anlamlıdır ($r=0,186$; $p<0,001$). Bu ilişki de zayıf düzeyde olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır.

Genel olarak Tablo 9’daki bulgular, SİKY uygulamaları, çalışan performansı ve kurum performansı algısı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

4.6. Regresyon Analizi

Bu çalışmada SİKY uygulamaları bağımsız değişken; çalışan performansı ve kurum performansı algısı ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Basit doğrusal regresyon analizleriyle SİKY uygulamalarının çalışan performansı ve kurum performansı algısı üzerindeki etkisi ayrı ayrı test edilmiştir. Böylece, SİKY uygulamalarının hangi değişkenler üzerinde daha anlamlı bir etkisi olduğunu ve modelin açıklayıcılık düzeyi değerlendirilmiştir.

Analizde öncelikle betimleyici istatistikler incelenmiş; ardından model özeti, ANOVA ve katsayı tabloları üzerinden modelin genel uygunluğu, istatistiksel anlamlılık düzeyleri (F ve p değerleri), açıklanan varyans oranı (R^2) ve regresyon katsayıları değerlendirilmiştir.

Tablo 10. SİKY Uygulamalarının Çalışan Performansı ve Kurum Performansı Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	(β)	t	p	F	R ²
Çalışan Performansı	SİKY	0,361**	7,153	0,001	51,161	0,128
Kurum Performansı Algısı	SİKY	0,234**	4,450	0,001	19,804	0,052

**p<0,001 düzeyinde regresyon katsayısı anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H₁: SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Konya ilinde geleneksel kamu – özel ve katılım kamu – özel banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,361$; $p<0,001$). Tablo 10'daki $F=51,161$ ve $R^2=0,128$ değerleri incelendiğinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve SİKY uygulamalarının çalışan performansındaki değişimin yaklaşık %12,8'ini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

H₂: SİKY uygulamalarının kurum performansı algısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

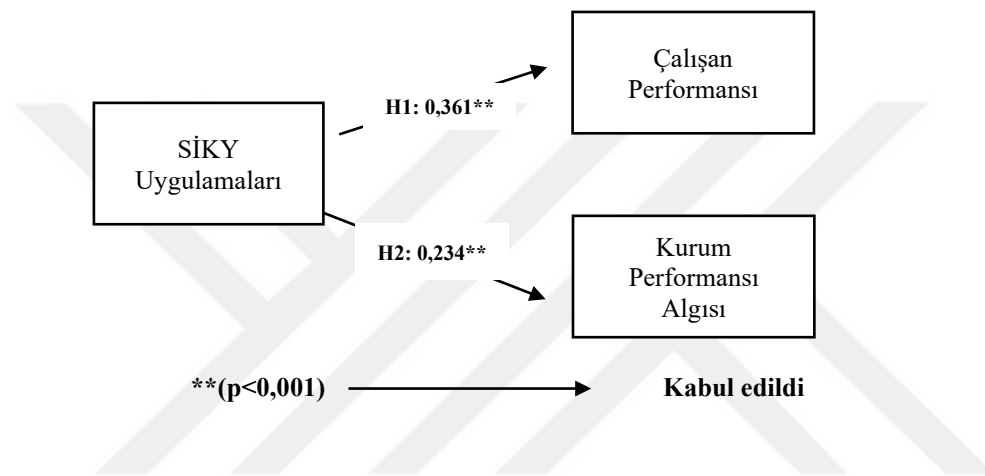
Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni olan kurum performansı algısı açısından regresyon sonuçları incelendiğinde, SİKY uygulamalarının kurum performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,234$; $p<0,001$). Tablo 10'daki $F=19,804$ ve $R^2=0,052$ değerleri, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve SİKY uygulamalarının kurum performansı algısındaki değişimin yaklaşık %5,2'sini açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç doğrultusunda **H₂** hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuçlar, her iki performans değişkeni açısından da SİKY uygulamalarının anlamlı bir yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır. Kurum performansı algısı için $R^2=0,052$ düşük görünebilir. Fakat, tek bir bağımsız değişkenle performans gibi çok faktörlü bir yapıyı açıklarken düşük R^2 olağan karşılanmaktadır. Bu sonuç, SİKY'nin anlamlı bir etkisi olduğunu ama kurum performansını açıklamak için liderlik, örgüt

kültürü, teknoloji, ekonomik koşullar, müşteri portföyü gibi başka değişkenlerin de modele eklenmesi gerektiğini gösterir.

Ek olarak, modelin açıklayıcılığını artırmak amacıyla ileride yapılacak çalışmalarda liderlik, örgütsel destek, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi ek değişkenlerin modele dâhil edilmesi önerilebilir. Böylece SİKY uygulamalarının performans göstergelerini nasıl, ne ölçüde ve hangi aracı değişkenler üzerinden etkilediği daha kapsamlı biçimde incelenebilir.

Şekil 4.1. Hipotez Sonucu



SONUÇ

Bu araştırma, SİKY uygulamalarının bankacılık sektöründeki kurum performansı algısı ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Banka çalışanları üzerinde yürütülen anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Yapılan analizler sonucunda, SİKY uygulamaları ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre ($\beta=0,361$, $p<0,001$) SİKY uygulamalarındaki artışın çalışan performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Aynı zamanda SİKY uygulamalarının kurum performansı algısı üzerindeki etkisi de incelenmiş, bu ilişkinin sonucu olarak ($\beta=0,234$, $p<0,001$) kurum performansı algısında da benzer bir etki gözlenmiştir. Ancak, çalışan performansına göre kurum performansı algısına olan etki nispeten daha zayıf değerlendirilmektedir. Bu bulgular, SİKY uygulamalarının sadece bireysel çalışan performansını değil, aynı

zamanda kuruluş düzeyindeki verimliliği de artırmaya yönelik sınırlı fakat anlamlı katkı sunduğunu ortaya koymaktadır. Kurum performansı algısı bu çalışmada doğrudan finansal raporlardan değil, çalışan algısına dayalı olarak ölçülmüştür. Bu durum çalışmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilebilir.

Araştırma bulguları, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı ve kurum performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, literatürde yer alan birçok çalışma ile genel olarak paralellik taşımaktadır. Çavuş ve İmamoğlu (2017), SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerinde pozitif etkiler oluşturduğunu; Tokmak ve Polat (2010), SİKY uygulamalarının işletme performansını doğrudan ve yenilikçilik aracılığıyla etkilediğini; Özutku ve Çetinkaya (2012) ise SİKY uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun önem taşıdığını ortaya koymuştur. Benzer biçimde Demirel ve Şendoğdu (2023), bankacılık sektöründe SİKY uygulamalarının örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler oluşturduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular da SİKY'nin bankacılık sektöründe önemli bir yönetim aracı olduğunu desteklemektedir. Bununla birlikte çalışmada SİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin kurum performansı algısına göre daha etkili olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışan performansının doğrudan insan kaynakları uygulamalarından daha hızlı etkilenebildiğini; kurum performansı algısının ise insan kaynakları uygulamalarının yanında ekonomik koşullar, örgüt yapısı, teknoloji kullanımı, müşteri ilişkileri ve yönetim politikaları gibi farklı değişkenlerden de etkilenebileceğini düşündürmektedir. Bu yönüyle araştırma, literatürdeki pozitif etki bulgularını desteklerken, bankacılık sektörü özelinde çalışan performansı ile kurum performansı üzerindeki etki düzeylerinin farklılaşabileceğini göstermektedir.

Araştırmanın bulgularına göre, çalışan memnuniyetinin artması, dolayısıyla kurum içindeki etkileşimin güçlenmesi, genel performansın artışında önemli bir rol oynadığı göstermektedir. Ancak, eğitim programları ile ilgili memnuniyetin ortalama değerinin altında kalması, bu alanda iyileştirmeler yapılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Çalışanların eğitim fırsatlarını yeterli görmemeleri, uzun vadede kurum içindeki genel motivasyonu olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, yüksek çalışan

devri, bankaların SİKY uygulamalarının etkinliğini sorgulatacak bir durum haline gelmiştir. Bu durumdan kaçınmak için SİKY uygulamalarının gözden geçirilmesi, mevcut sistemlerin değerlendirilmesi ve güncellenmesi oldukça önemlidir.

Bu nedenle araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, bankacılık sektöründeki SİKY uygulamalarının geliştirilmesi için sağlam bir temel sunmaktadır. Bankaların SİKY stratejilerini gözden geçirip yenileyerek çalışan memnuniyetini artıracak yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu araştırma, SİKY uygulamalarının bankacılık sektöründeki etkilerini incelemeyi amaçlasa da çeşitli kısıtlarla karşı karşıya kalmıştır. Öncelikle, örneklem yalnızca Konya'daki geleneksel (kamu ve özel) ve katılım (kamu ve özel) bankalarında çalışan bireylerle sınırlıdır ve bu durum sonuçların yalnızca bu spesifik coğrafi bölge için geçerli olabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca, anket formunun tasarımı, katılımcıların yanıtlarını etkileyebilecek sınırlamalar içerebilir; katılımcıların anketin içeriğini yanlış anlaması veya bireysel önyargıları, sonuçların doğruluğunu etkileyebilir. Zaman kısıtları da önemli bir faktördür; araştırmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi, işyerindeki performans ve memnuniyet seviyelerindeki olası dalgalanmaların dikkate alınmamasına yol açmıştır. Bu kısıtlar, araştırmanın bulgularının dikkate alınmasını ve yorumlanmasını sınırlandırabilir. Gelecek çalışmaların, bu kısıtları aşmak için daha geniş bir örneklem, farklı coğrafi bölgeler ve çeşitli veri toplama yöntemlerini içermesi önerilmektedir.

ÖNERİLER

- **Eğitim ve Gelişim Programları:** Banka çalışanlarının yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim programlarının kapsamı genişletilmelidir. Kurumlar, çalışanlarının ihtiyaç duyduğu alanlara yönelik eğitimler sunarak, bu alandaki eksiklikleri gidermelidir. Ayrıca, eğitimlerin etkinliğini ölçmek için geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalı ve düzenli olarak çalışan memnuniyeti üzerine istatistiksel veriler toplanmalıdır.
- **Ödül ve Teşvik Sistemleri:** Çalışanların motivasyonunu artırmak için performansa dayalı ödül sistemlerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Bu sistemlerin şeffaf ve ulaşılabilir hale getirilmesi, çalışanların bu sürece daha aktif katılımını

sağlayabilir. Ödül sistemlerinin yanı sıra, sosyal etkinliklere, takım çalışmasına dayalı ödüllere ve diğer teşviklere de yer verilmelidir.

- **İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi:** Çalışanların görüş ve önerilerini ifade edebileceği açık iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Anketler yoluyla çalışanların düşüncelerini toplamak ve bu geri bildirimlerin değerlendirilerek uygulamaya geçirilmesi, çalışan memnuniyetini artıracaktır. Bankalar için çalışanların katılımını teşvik eden programlar tasarlanmalıdır.
- **Çalışan Devir Hızının Azaltılması:** Yüksek çalışan devir hızını önlemek amacıyla, çalışan bağlılığını artıracak stratejilerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Uygun işe alım süreçlerinin oluşturulması ve çalışanların bankaya olan bağlılıklarını artıracak sosyal, ekonomik ve psikolojik desteklerin sağlanması gerekmektedir. Çalışanların uzun süreli ve kalıcı bir biçimde bankada kalmasını teşvik edecek bir atmosfer hedeflenmelidir.
- **Dijital Dönüşüme Yatırım:** Bankaların dijital dönüşüm süreçlerine yatırım yapmaları hem çalışanların hem de kurumsal performansın artırılması bakımından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesi için eğitim olanakları sağlanmalı ve mevcut sistemler dijitalleşme sürecine uyumlu hale getirilmelidir.
- **Sürdürülebilir Araştırmaların Desteklenmesi:** SİKY konusundaki araştırmaların desteklenmesi ve yaygınlaştırılması önerilmektedir. Mevcut bulgular ışığında gelecekteki araştırmalarda farklı sektörlerde benzer uygulamaların incelenmesi, SİKY uygulamalarının yaygın bilgilerle desteklenmesine olanak tanır.

Bu önerilerin uygulanması, bankaların insan kaynakları stratejilerini güçlendirerek hem çalışan performansını hem de kurumsal verimliliği artırmalarına yardımcı olacaktır. Geliştirilen SİKY uygulamaları, sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda tüm kurumun sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşması açısından kritik bir öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- AGARWALA, T. (2007). *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- AGUINIS, H. (2023). *Performance management*. Sage Publications.
- AKDOĞAN, A. ve DEMİRTAŞ, O. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracılık rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 103-120.
- AKGÜN, F. (2010). Stratejik insan kaynakları uygulamalarının girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü].
- ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi* (5. baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- ALLAHVERDİ, M. (2006). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve Türkiye'deki uygulamalarına yönelik bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi].
- ALANLI, A. (2022). İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-72.
- ALLANI, N., ARCAND, M. ve BAYAD, M. (2003). Impact of strategic human resource management on innovation. *12th International Conference on Management of Technology: IAMOT*, Nancy, France.
- ALCAZAR, F. M., ROMERO-FERNANDEZ, P. M. ve SANCHEZ-GARDEY, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- ARGON, T. ve EREN, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- ARIAWATY, R. R. N. (2020). Improve employee performance through organizational culture and employee commitments. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 318-325.
- ARMSTRONG, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M. ve TAYLOR, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. London: Kogan Page.

- ARTHUR, J. B. ve BOYLES, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
- AYYILDIZ ÜNNÜ, N. A. ve KEÇECİOĞLU, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1171-1192.
- AZEEM, S. M. ve AKHTAR, N. (2014). Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 127–133.
- AZIRI, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- BAHARI, N. A. B. (2025). Understanding the evolution of HR systems: From digitisation to digital transformation in human resource management. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5105867>
- BAILEY, C., MANKIN, D., KELLIHER, C. ve GARAVAN, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- BAIRD, L. ve MESHOULAM, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- BAKER, W. E. ve SINKULA, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4, 295-308.
- BAMBERGER, P. ve PHILLIPS, B. (1991). Organizational environment and business strategy: Parallel versus conflicting influences on human resource strategy in the pharmaceutical industry. *Human Resource Management*, 30(2), 153–182.
- BARUTCUGİL, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAŞAR, D. (2016). SİKY uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma (Doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi).
- BAUM, J. R. ve WALLY, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.343>
- BAYAR, M. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde personelin hizmet içi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara İlindeki

- özel sağlık kurumlarında bir uygulama. (Tez No. 583704) [Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi].
- BAYAT, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- BECKER, B. E. ve HUSELID, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- BECTION, J. B. ve SCHRAEDER, M. (2009). Strategic human resource management: Are we there yet? *Journal for Quality and Participation*, 31(4), 11-18.
- BİNGÖL, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BOICE, D. F. ve KLEINER, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197-201.
- BOXALL, P. ve PURCELL, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2, 183-203.
- BOXALL, P. ve PURCELL, J. (2022). *Strategy and human resource management*. London: Bloomsbury Publishing.
- BRATTON, J. ve GOLD, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice*. London: Palgrave Macmillan.
- BREWSTER, C. (1999). SHRM: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45-64.
- BREWSTER, C. ve STAVROU, E. T. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186-201.
- BROWN, C. W. ve GHISELLI, E. E. (1952). Industrial psychology. *Annual Review of Psychology*, 3, 205-232.
- BURNS, T. ve STALKER, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- CALDWELL, R. (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- CEYLAN, H. (2016). SİKY'nin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisi: İspark A.Ş. örneği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 43.

- CHANG, T. Z., MEHTA, R., CHEN, S. J., POLSA, P. ve MAZUR, J. (1999). The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: The case of automotive distribution channels in Finland and Poland. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 407-418.
<https://doi.org/10.1108/08876049910282709>
- CHANG, W. J. A. ve HUANG, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- CHANG, S. C. ve LEE, M. S. (2007). A study on the relationship among leadership, organizational culture, the operation of a learning organization, and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- CİNGÖZ, A. (2011). SİKY ve SİKY'nin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma (Doktora tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- COOKE, F. L. (2001). Human resource strategy to improve organizational performance: A route for firms in Britain. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 321-339.
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00071>
- CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- ÇAVUŞ, M. F. ve İMAMOĞLU, T. (2017). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kariyer tatmini ve iş performansını etkiler mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'nde bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*.
- ÇETİN, C. ve ÖZCAN, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ÇINAROĞLU, O. (2010). Aile şirketlerinde stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansına olan etkisi (Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü).
- DAVIS, R. C. (1981). Relating human resources management to business strategy. *Proceedings of the Human Resource Policy Institute*.
- DELERY, J. E. ve DOTY, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- DELERY, J. E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications For Research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- DEMİREL, M. A., VAPUR, M., YAVUZ, E. ve AYDIN, İ. (2022). Serbest zaman nostaljisinin serbest zaman motivasyonuna etkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 9(1), 219-231.
- DEMİREL, K. ve ŞENDOĞDU, A. A. (2023). Türkiye Cumhuriyeti'nde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(Özel Sayı), 35-51.
- DENISI, A. S. ve MURPHY, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- DENİZ, N. ve BAKKALBAŞI, İ. O. (2010). İnsan kaynakları ve işletme stratejileri uyumunun ölçülmesine yönelik bir tartışma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29(1), 369-386.
- DEWAR, R. ve WERBEL, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 426-448.
- DUTTON, J. E. ve ASHFORD, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- ERDEM, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(11), 35-54.
- EREN, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (2006). Stratejik yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- EROĞLU, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193.
- FERRIS, G. R., HOCHWARTER, W. A., BUCKLEY, M. R., HARREL-COOK, G. ve FRINK, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- FINDIKÇI, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- FİLİZÖZ, B. ve ATALAY, E. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: Plastik üretim işletmesinde bir araştırma. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 184-203.

- GEYLAN, O. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- GILMER, B. von Haller. (1960). Industrial psychology. *Annual Review of Psychology*, 11, 323-350.
- GÖK, S. (2006). *XXI. yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- GRUNER, S. (1997). Feedback From Everybody, INC.
- GÜNEY, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- GÜRBÜZ, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-35.
- GÜRÜZ, D. ve EREL, O. G. (2009). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- HAHS-VAUGHN, D. L. ve LOMAX, R. G. (2013). *An introduction to statistical concepts*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
- HAHS-VAUGHN, D. L. ve LOMAX, R. G. (2020). *Statistical concepts: A second course*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
- HANAYSHA, J. (2016). Examining The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- HARRELL, T. W. (1953). Industrial psychology. *Annual Review of Psychology*, 4, 215-238.
- HOCHWARTER, W. A., PERREWE, P. L., FERRIS, G. R. ve BRYMER, R. A. (1999). Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 296-313.
- JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. ve RIVERO, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
- JACKSON, S. E. ve SCHULER, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- JAWORSKI, B. J. ve KOHLI, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- KAPLAN, R. E. ve PALUS, C. J. (1994). *Enhancing 360-degree feedback for senior executives: How to maximize the benefits and minimize the risks*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- KAREEM, M. A. ve HUSSEIN, I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307-322.
- KAUFMAN, B. E. (2014). The development of human resource management across nations: History and its lessons for international and comparative HRM. B. E. Kaufman (Ed.), *The development of human resource management across nations* içinde (1-20). Edward Elgar Publishing.
- KATOU, A. A. (2009). The impact of human resource development on organizational performance: Test of a causal model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(3), 335-356.
- KAVUNCUBAŞI, S. ve YILDIRIM, S. (2012). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGIL, C., SADULLAH, O., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G. ve ULUHAN, R. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- KEPES, S. ve DELERY, J. E. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. R. J. Burke ve C. L. Cooper (Ed.), *The human resources revolution: Why putting people first matters* içinde. Amsterdam: Elsevier.
- KHANDWALLA, P. N. (1977). *The Chemistry of Effective Management*, Vikalpa.
- KLINE, R. WONG, E., HAİLE, M., DİDEHVAR, S., FARBER, S., SACKS-ZIMMERMAN, A., PIRRAGLIA, E., DE LEON, M. J. ve BEKKER, A. (2016). Peri-Operative inflammatory Cytokines in Plasma of The Elderly Correlate in Prospective study with Postoperative Changes in Cognitive test Scores, *International Journal of Anesthesiology & Research*.
- KLINGNER, D. E., NALBANDIAN, J. ve LLORENS, J. J. (2010). *Public personnel management: Contexts and strategies* (6. baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- KOÇAK, M. (2015). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde İKY'de ortaya çıkan değişimler ve Türk kamu yönetiminde İKY anlayışı (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi).
- KOÇEL, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KOTTER, J. P. ve HESKETT, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- KOZAK, M. A. (1999). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- KRAUSERT, A. (2009). *Performance management for different employee groups: A contribution to employment systems theory*. Physica-Verlag.
- LADO, A. A., BOYD, N. G. ve WRIGHT, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800106>
- LADO, A. A. ve WILSON, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- LAWLER, E. E., COHEN, S. G. ve CHANG, L. (1993). Strategic human resource management. P. H. Mirvis (Ed.), *Building the competitive workforce: Investing in human capital for corporate success* içinde (31-59). New York, NY: Wiley.
- LAWRENCE, P. R. ve LORSCH, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- LEAVITT, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* içinde (1144-1170). Chicago, IL: Rand McNally.
- LEGNICK-HALL, C. A. ve LEGNICK-HALL, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- LEGNICK-HALL, M. L., ANDRADE, L. S. ve DRAKE, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- LOCKE, E. A. ve LATHAM, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LONG, C. S. ve WAN ISMAIL, W. K. B. (2008). Human resource competencies: A study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia. *International Management Review*, 4(2), 65-76.
- LORSCH, J. W. ve ALLEN, S. A. (1973). *Managing diversity and interdependence: An organizational study of multidivisional firms*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- LORSCH, J. W. ve MORSE, J. J. (1974). *Organizations and their members: A contingency approach*. New York: Harper & Row.

- LUNDY, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-720.
- MACDUFFIE, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MAN, F. (2024). İnsan kaynakları yönetiminin tarihi: Genel ve kısa bir giriş. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 8(2), 100-130.
- MARLER, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: A historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- MARYANI, T., THOYIB, A., SETIAWAN, M., ve SALIM, U. (2011). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan serta pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(3), 1030–1041.
- MATHIS, R. L. ve JACKSON, J. H. (2003). *Human resource management* (10. baskı). Thomson/South-Western.
- MCKINSEY QUARTERLY. (2006). An executive take on the top business trends: A McKinsey Global Survey. *McKinsey Quarterly*.
<https://www.urenio.org/2006/05/08/an-executive-take-on-the-top-business-trends/>
- MINTZBERG, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- MOLLA, G. (2011). Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- MORGAN, N. A., VORHIES, D. W. ve MASON, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- ÖZER, M. A. (2013). Çalışanların verimliliği için performans yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 13(1), 37–57.
- ÖZTÜRK, K. N. (1999). Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 71, 123-131.
- ÖZUTKU, H. ve ÇETİNKAYA, M. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun moderatör etkisi:

- Türk otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 351-367.
- PALMER, M. (1993). *Fundamentals of Human Resources*, İnsan Kaynakları. (Doğan Şahiner Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- PEHLİVAN, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Maliye Dergisi*, 154, 171-187.
- PORTER, M. E. (2015). *Rekabet stratejisi: Sektör ve rakip analizi teknikleri* (G. Ulubilgen, Çev.). İstanbul: Agora Kitaplığı.
- ROCK, D. ve JONES, B. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings. *Harvard Business Review*.
- ROOS, G., FERNSTROM, L. ve PIKE, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28-37.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler*. Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayını.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. baskı). İstanbul: Beta Yayın Basım.
- SAC, S. (2004). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- SAEED, R., MUSSAWAR, S., NAWAZ, R., IQBAL, A., NAYYAB, H. H., AHMED, M., SABEEN, N. ve YASEEN, S. (2013). Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1200-1208.
- SANTOS, A. S., REIS NETO, M. T. ve VERWAAL, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352-1370.
- SARUHAN, S. C. ve YILDIZ, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, İstanbul: Beta Basım.
- SAVAŞ, A. T. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*, İstanbul: Melisa & Anka Matbaacılık.

- SAYILAR, Y. (2004). İnsan kaynakları yönetimi alanında kuram ve araştırmanın gelişimi: Stratejik olan ve olmayan perspektiflerden bir inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 45-64.
- SCHOONHOVEN, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-377.
- SCHULER, R. S. ve JACKSON, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- SELAĞOĞLU, A. (1998). İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan içinde* (571-589). Ankara: TÜHİS Yayınları.
- SEVİÇİN, A. (2006). Kaynaklara dayalı SİKY. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 183-197.
- SHARTLE, C. L. (1950). Industrial psychology. *Annual Review of Psychology*, 1, 151-172.
- SONNENTAG, S. ve VOLMER, J. (2010). What you do for your team comes back to you: A cross-level investigation of individual goal specification, team-goal clarity, and individual performance. *Human Performance*, 23(2), 116-132.
- STEVENS, G. E. (1991). Cases and exercises in personnel/human resources management (5th ed.). Homewood: Irwin.
- STEWART, T. A. (1997). *Entelektüel sermaye*. İstanbul: MESS Yayınları.
- ŞİMŞEK, M. S. ve ÖGE, S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- TANEJA, S., ATINC, Y. ve PRYOR, M. G. (2023). Redefining strategic management: The alignment and implementation perspective. *Journal of Accounting, Business & Management*, 30(2), 19-29.
- THAKUR, P. (2022). Basic Concepts of Strategic Hrm, Weser Books, Germany.
- THOMPSON, T. L. (2024). Exploring the Connection Between Strategic Human Resources Management, Incentives, and Modalities for Enhancing Employees Job Performance in Post Crisis Environment (Doctoral Dissertation, National University).
- TİKİCİ, M. ve AKDEMİR, B. (2002). Stratejik insan kaynakları ve iş tatmini üzerine bir uygulama. 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.

- TOKMAK, I. ve POLAT, M. (2010). SİKY'nin işletme performansına etkisi: Yenilikçiliğin aracılık rolü. XVIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 94-102, Adana.
- TORTOP, N. (1999). Personel Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınları.
- TRUSS, C. ve GRATTON, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.
- TUNCER, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 67–86.
- TURGUT, E. (2016). Türkiye'deki örgütsel davranış yazınına bakış: Örgütsel davranış kongrelerinin yazar ve içerik yönünden ağ analizi ile incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1), 328–354.
- TÜLEN, M. (2010). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Araştırması. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek lisans tezi), Kocaeli.
- TÜRK, M. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing) Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Adana: Nobel Yayınevi.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W. ve ULRICH, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- UYARGIL, C. (1997). SİKY'de performans değerlendirme. *Human Resources*, 8, 22–28.
- VAN DE VEN, A. H. ve DRAZIN, R. (1985). The concept of fit in strategy research. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* içinde (Cilt 7, 333-365). Greenwich, CT: JAI Press.
- VASANTHI, S. ve BASARIYA, S. R. (2018). Employee cross training and its impact on employee performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(6), 800–806.
- VENKATRAMAN, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.

- WEI, L. Q. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 49–60.
- WERNER, J. M. (2014). Human resource development human resource management: So what is it? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127-139. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21188>
- WOODWARD, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice. New York: Oxford University Press.
- WRIGHT, P. M. ve MCMAHAN, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- YAZGAN, A. E. ve AGAMYRADOVA, H. (2021). SWARA ve MAIRCA yöntemleri ile bankacılık sektöründe personel seçimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 281-290.
- YILDIRIM, B. (2015). SİKY'nin kurumsal performansa etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde bir uygulama [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi].
- YILDIRIM, O. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında yetenek yönetiminin motivasyon ile ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma [Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi].
- YÜKSEL, O. (1997). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(2), 31–43.
- YÜKSEL, O. (2007). İnsan kaynakları yönetimi (6. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- ZAHRA, S. A. ve BOGNER, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 135-173.

EK – 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı Risk Yönetimi Bilim Dalında “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurum ve Çalışan Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır. Bu araştırma, akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Teşekkür ederiz.

Atakan ARAL

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Prof. Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Demografik Bilgiler

1.Yaşınız : () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri

2.Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

3.Medeni Haliniz: () Evli () Bekâr

4.Öğrenim Düzeyiniz: () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

5.Görev – Statünüz: () Müşteri İlişkileri ve Satış () Kredi ve Finans () Risk ve Uygulama () Destek ve Teknoloji

6.Bankacılık Sektöründe Çalışma Süreniz (yıl): () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 20 ve üzeri

7.Bankanızın Türü:() Geleneksel[Kamu] () Geleneksel[Özel] () Katılım[Kamu] () Katılım[Özel]

8.Aylık Geliriniz: () 30.000-40.000 () 40.001-50.000 () 50.001-60.000 () 60.001 ve üzeri

(Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz)

BOYUTLAR	İFADELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	1. Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur	1	2	3	4	5
	2. Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur	1	2	3	4	5
	3. Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur	1	2	3	4	5
	4. Firmamızda problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur	1	2	3	4	5
	5. Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir	1	2	3	4	5
	6. Firmamızda prim sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
	7. Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur	1	2	3	4	5
	8. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır	1	2	3	4	5
	9. Firmamızda işe almada, seçicilik dikkate alınır	1	2	3	4	5
	10. Firmamızda uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır	1	2	3	4	5
	11. Firmamızda personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır	1	2	3	4	5
	12. Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler	1	2	3	4	5
	13. Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler	1	2	3	4	5
	14. Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir	1	2	3	4	5
ÇALIŞAN PERFORMANSI	15. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir	1	2	3	4	5
	16. Devamsızlık oranlarım düşüktür	1	2	3	4	5
	17. Moralem yüksektir	1	2	3	4	5
	18. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
	19. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	1	2	3	4	5
	20. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5
	21. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	1	2	3	4	5

	SEKTÖR ORTALAMASINI GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK FİRMANIZI AŞAĞIDAKİ FAKTÖRLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
KURUM PERFORMANSI ALGISI	22. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	1	2	3	4	5
	23. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız	1	2	3	4	5
	24. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	1	2	3	4	5
	25. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	1	2	3	4	5
	26. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	1	2	3	4	5
	27. Genel olarak kârlılık düzeyiniz	1	2	3	4	5

