



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: KAYSERİ'DE BULUNAN ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA*

 Şeyma BAYIR^a

 Yasemin HARMANCI^b

Özet

Araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının çalışan performansına etkisini incelemektir. İKY uygulamalarından hangilerinin çalışan performansını daha çok etkilediği araştırılmıştır. Literatürde İKY uygulamalarının işletme performansına etkisi, çalışan performansına etkisine oranla çok daha fazla incelenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada İKY uygulamalarının çalışan performansına etkilerini inceleyerek literatüre katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Çalışmamıza konu olan İKY uygulamaları; insan kaynağı planlaması, iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynağı (İK) bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, iş sağlığı ve güvenliğidir. Araştırmamızda çalışan performansı da görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta incelenmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden 4 ayrı kurumda çalışan toplam 220 kişi üzerinde anketler uygulanmış ve sonuçlar paylaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre İK bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme uygulamaları çalışanların görev performansına anlamlı şekilde etki etmektedir. Yine planlama ve iş analizi, İK bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüllendirme uygulamaları çalışanların bağlamsal performansına anlamlı şekilde etki etmektedir. Fakat performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının görev ve bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Çalışma bütün olarak değerlendirildiğinde ise İKY uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları, Görev performansı, Bağlamsal performans



THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH IN PRIVATE HOSPITALS IN KAYSERİ

Abstract

The aim of the research is to examine the effect of human resource management (HRM) practices on employee performance. It was investigated which of the HRM practices affected employee performance more. In the

* Bu makale, ikinci yazar danışmanlığında birinci yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

^a Yük. Lis. Öğr. Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, sym.byr38@gmail.com

^b Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, ykaya@kayseri.edu.tr

Makale Geliş Tarihi: 20.11.2021, Makale Kabul Tarihi: 03.12.2021

literature, the effect of HRM practices on job performance has been studied much more than its effect on employee performance. Therefore, in this study, it is aimed to contribute to the literature by examining the effects of HRM practices on employee performance. HRM practices that are the subject of our study; human resources planning, job analysis and job design, human resources (HR) finding and selection, training and development, performance evaluation, career management, wage management and reward system, occupational health and safety. In our research, employee performance was also examined in two dimensions as task performance and contextual performance. A total of 220 people working in 4 different institutions who agreed to participate in the research were surveyed and the results were shared.

According to the results of the analysis, HR finding and selection, training and development, wage management and rewarding practices have a significant impact on the job performance of the employees. Again, planning and job analysis, HR finding and selection, training and development, compensation and reward practices have a significant impact on the contextual performance of employees. However, a significant effect of performance evaluation and career management, occupational health and safety practices on task and contextual performance could not be determined. When the study is evaluated as a whole, it is concluded that HRM practices have a significant effect on employee performance.

Keywords: Human resource management (HRM) practices, Task performance, Contextual performance.



Giriş

21. yüzyıl, işletmeler için güçlü bir rekabet ortamı oluşturmuştur. İşletmeler hızla artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve gelişmelere ayak uydurabilmek için insan kaynaklarını sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu nedenle teknolojiye ve değişime uyum sağlayacak, farklı ve çok yönlü becerilere sahip çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi ve beceri seviyesi yüksek çalışanların seçilmesi, eğitilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücretlerinin belirlenmesi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabet avantajı sağlamak adına örgütler için kritik öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirmenin yeri ve önemi bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bireylerin kendine has yetenekleri var olup işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki farklılıkları gözlemlemek, bilimsel yöntemler kullanarak ölçmek ve tarafsız bir şekilde değerlendirmek zorundadır. Yapılan değerlendirme sayesinde, terfi ettirilmesi gereken çalışanlar, işine son verilmesi gereken çalışanlar, kimlerin hedefine ulaşabildiği, kimlerin yüksek performans gösterdiği, kimlerin kendini geliştirdiği belirlenebilmektedir. Bütün bu durumlar, sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin varlığıyla anlam kazanmaktadır.

Çalışanlarına değer veren, onların ihtiyaçlarını karşılayan, sürekli gelişimlerine imkan sağlayan, performanslarını tarafsız ve hakkaniyete uygun olarak bilimsel yöntemlerle değerlendiren, çalışanlarını ödüllendirerek motivasyonlarını artıran, görevleri ile ilgili konularda inisiyatif almalarını sağlayıp onları güdüleyen, yenilikçi fikir ve davranışları destekleyen, memnuniyet düzeylerini artırmak için çaba gösteren ve beklentilerine karşılık veren örgütlerin rekabet avantajı sağladıkları kaçınılmaz bir gerçektir. Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisini araştırmaktır.

A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynağı, örgütün en üst seviyedeki yöneticisinden, en alt seviyedeki vasıfsız personele kadar tüm çalışanları içine almaktadır (Çalık & Şehitoğlu, 2006, s. 95). İnsan kaynağı, örgütlerin rekabet ortamında birbirlerine üstünlük sağlayabilmeleri için değerlendirebilecekleri temel bir kaynaktır (Açıkalın, 1996, s. 3). İnsan, bir örgütün belirlediği stratejilerin uygulanmasında en önde yer alır. İnsan gücü geliştirildiğinde ve ihtiyaçları karşılandığında örgüt amaçlarını gerçekleştirebilir. Aksi takdirde örgüt, bünyesinde ne kadar çok kaynak olursa olsun faaliyetlerini sürdürmez hale gelecektir (Bingöl, 1998, s. 8). Bu nedenle örgütlerin başarısı insan kaynağına bağlı hale gelmiştir (Storey & Sisson, 1993, s. 1).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağını en önemli unsur olarak gören ve örgütün merkezine insanı yerleştiren çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynakları yönetimi, insanı maliyet unsuru olarak değerlendirmeyip; insanın örgüte değer katan, örgütün etkin ve verimli olmasında büyük katkıları olduğuna inanan bir yaklaşımdır (Canman, 1995, s. 117).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu insan ihtiyaçlarını karşılayan, performans ölçme ve değerlendirme sistemlerini uygulayan ve bu uygulamalar sonucunda ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi ile ilgili faaliyetleri düzenleyen, tazminat ve sosyal ödeneklerin ödenmesini sağlayan sosyal bir kurum olarak ifade edilmektedir (Huselid, Jackson & Schuler 1997, s. 171). İnsan kaynakları yönetimi en geniş tanımıyla, örgütlerin ihtiyaçlarına uygun insan kaynaklarının değerlendirilerek belirlendiği ve insan kaynaklarından en yüksek verimin sağlanabileceği bir çalışma ortamının oluşturulduğu süreç olup, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayan bir işletme fonksiyonudur (Şimşek & Öge, 2004, s. 1).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bir işgörenin, işe başlangıcından işten çıkarılıncaya kadar geçirdiği zamanda karşılaşmış olduğu bütün faaliyetlere insan kaynakları yönetimi uygulamaları adı verilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 10). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür. Bir işletme toplumun ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde etkindir (Yüksel, 2004, s. 29). Çalışanların, örgütün esas kaynağını oluşturduğu işletmelerde, etkin ve verimli bir çalışma sistemi oluşturulması çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları etkin hale getirilerek, işletmelerin başarılı çıktılar elde etmesine katkı sağlanmaktadır (Karaca vd., 2020, s. 200).

Teknoloji ve bilgi akışında yaşanan değişimler, rekabet ortamında mücadele veren işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, başarının temel unsuru olarak algulamalarını sağlamıştır (Haznedar, 2006, s. 15). İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen politikalar, uygulamalar ve sistemlerden oluşmaktadır. Planlama, işe alma ve seçim, iş analizi, eğitim, iletişim, kariyer gelişimi, performans yönetimi, ücret ve iş güvenliği gibi çok sayıda insan kaynakları yönetimi uygulaması üzerinde durulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları hangi kapsamda ele alınırsa alınsın ortak amaç; işgörenin istihdamı, geliştirilmesi, adil bir ücret sistemine tabi tutulması ve kurumla bütünleştirilmesidir (Noe vd., s. 232; Huselid, 1995, s. 635). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütlerin sahip oldukları özelliklere ve buldukları bölgelere

göre farklılık göstermektedir. Fakat genel olarak değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir (Özgenç, 2012, s. 32).

2. 1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerde sahip olunan mevcut insan kaynaklarının en doğru şekilde kullanılmasını ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağını nitelik ve nicelik yönünden belirlemeyi amaçlayan örgütsel öngörüdür (Aykaç, 1999, ss. 93-103). İnsan kaynakları planlaması, insan kaynağını maliyet unsuru olarak görmeyip, örgütlerde insan kaynağını önemli bir konuma getiren bir fonksiyondur. Yapısı gereği insan kaynakları planlaması; işe alımın, eğitimin, performansın, kariyer ve ücretin planlamasını kapsamaktadır. Ayrıca planlama fonksiyonu, mevcut olan personel ile gelecekte oluşacak personel boşluğunun analiz edilmesini sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 10). İnsan kaynakları planlaması, sürekli olarak değişen ve gelişen ekonomik, sosyal, politik ve çevresel koşullarda örgütlerin insan kaynağı ile ilgili ihtiyaçlarının giderilmesi için gerekli olan politikaların oluşturulma süreci olarak tanımlanmaktadır (Palmer & Winters, 1993, s. 32).

2. 2. İş Analizi ve İş Tasarımı

İş analizi, işletmede var olan işin yapılabilmesinde gerekli olan yetenek ve becerilerin, görevlerin ve bilgilerin tek tek tanımlandığı bir uygulamadır (Çetin vd., 2017, s. 38). İş analizi, karar vericilere ışık tutan teknik ve bilimsel bir araçtır. Aynı zamanda çok boyutlu olup maliyetli ve zaman alıcı bir çalışmadır (Demir vd., 2005, s. 19).

İş tasarımı ise iş ve işgöreni maksimum fayda sağlayacak şekilde bir araya getirebilmek için, işin niteliklerinin ve işle ilgili kazanımların çeşitli şekilde düzenlenmesidir. Bu düzenleme işin nasıl yapılması gerektiğinden, planlamaya kadar çok boyutlu olmak zorundadır. Aynı zamanda iş tasarımı örgütsel amaçlara ulaşabilmek ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına iş ilişkilerinin ortaya konmasıdır. Bu durumda iş tasarımında bireyin ve işletmenin beklentileri dikkate alınmalıdır (Aliyeva, 2017, s. 44).

Yapılan iş analizi sonucunda iki ürün ortaya çıkar. Bunlar iş tanımı ve iş gerekleridir. İş tanımı, işgörenin yapacağı işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve iş özelliklerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır. İş tanımlarının amacı, işin ayrıntılı özelliklerinin, diğer işlerle ilişkileri ve diğer işlerden ayrılan noktalarının saptanmasıdır. İş gerekleri ise, belirli bir işi yerine getirebilmek için, işgörenin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Çalışana ait eğitim, deneyim, zihinsel ve fiziksel özelliklerin belirtildiği çalışmalardır. Kısaca iş tanımları; işin profili iken, iş gerekleri; işin istediği çalışan profilidir (Can vd., 2001, s. 59).

2. 3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

İşletmelerde kurulmak istenen yeni görev yerleri için veya işgörenlerin görevlerinden ayrılmaları sonucu oluşan boşlukların giderilmesi için yeni işgörelere ihtiyaç duyulur. İşgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler personel bulma ya da aday toplama olarak değerlendirilir (Lunberg, 1979, s. 88).

İnsan kaynağı bulma ve seçme kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılsa da aslında birbirinden farklı rollere sahiptir. İnsan kaynağı bulma, örgüt faaliyetlerine katkı sağlayabilecek adayları etkileme ve örgüte çekme çabası iken; seçme ise açık pozisyon için başvuru yapan adayların değerlendirilmesi ve iş için en uygun olanın işe alınmasıdır (Gilmore & Williams, 2009, s. 100). Diğer bir ifade ile insan kaynağı bulma, belli bir görev için aday havuzunda aday biriktirmeyi; seçme, bu aday havuzundan en uygun adayın seçilmesi için eleme işleminin yapılmasını ifade etmektedir (Keklik, 2007, s. 50).

2. 4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme birbiri ile ilişkili iki parçalı bir süreçtir. Çalışanların sahip oldukları deneyim ve tecrübelerine yeni öğrendiklerinin eklenmesiyle birlikte eğitim gerçekleşir. Çalışanların potansiyellerinin tümünü etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve gönüllü olarak bunu daha da artırmayı hedeflemesi geliştirme için önem arz etmektedir. Gelişim eğitime göre daha kapsamlıdır, işgörenlerin kendilerini geliştirmesine yönelik olarak öğrenme fırsatlarını da içinde barındırır. Eğitimde işgörenlerin daha fazla bilgi elde etmeleri sağlanırken; geliştirme de işgörenlerin kariyer hedefleri düşünülerek öğrenme fırsatları yaratılmaktadır (Muradova, 2007, ss. 78-79). Eğitim ve geliştirme, örgüt olarak dönüşümün basamağı, bireysel ve örgütsel olarak sürekli yenilenmenin mekanizması ve küresel bilginin bir aracı konumundadır.

2. 5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanlara verilen görevlerin yerine getirilirken ne ölçüde başarılı olduğu ve çalışanların iş görme yeteneklerinin tespit edilmesidir. Her yönetici, performans değerlendirme yaparak işgörenlerin amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemek istemektedir (Barutçugil, 2004, s. 426). Performans değerlendirmeye dair ayrıntılı bilgilere 4. başlıkta yer verilmektedir.

2. 6. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işgörenin örgütsel ihtiyaçlarının ve kişisel performansının, sahip olduğu potansiyel ve vermiş olduğu kararların değerlendirilmesi sonucunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin desteklenmesidir (Canman, 1995, s. 117). İnsan kaynakları yönetimi planları ile kariyer sisteminin bütünleştirilmesi ile kariyer yönetimi oluşturulmaktadır (Tahiroğlu, 2002, s. 139).

Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel boyutta olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir. Bireysel kariyer yönetimi, bireyin iş hayatı ile ilgili amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli faaliyetleri planlaması, örgütlemesi, uygulaması, koordinasyon ve kontrolü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi, bireyin çalışma hayatına atılma, terfi, ödüller, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi yönetim konusunda alınan kararlardır. İş zenginleştirme, kariyer rehberleri, eğitim ve geliştirme programları, kariyer atölyeleri, kariyer planlama grupları kariyer yönetimi konusundaki örgütsel çalışmalardır (Gürüz & Özdemir Yaylacı, 2004, 75).

Günümüzde işletmeler, yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için kadrolarını yeniliklere, değişim ve gelişimlere hazır hale getirmektedirler. Çalışanların, işletme için gerekli olan kadroların istenen seviyeye getirilmesi kariyer yönetimi ile gerçekleştirilmektedir (Savaş, 2005, s. 77).

2. 7. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi

Ücret yönetimi örgütlerde kimin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirileceği ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Ücret yönetimi örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda bir ücret sisteminin planlanması, uygulanması ve geliştirilmesi sürecidir (Ataay, 1988, s. 3). Ücret yönetiminde ilk olarak insan kaynakları yönetimi tarafından yapılacak olan işler önem sırasına göre belirlenmekte, daha sonra çalışanların tümünü kapsayacak şekilde adaletli bir ücret sistemi oluşturulmaktadır (Özyurt, 2013, s. 10).

Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek adına nitelikli işgörenleri kurumlarına çekmek, onların örgütte kalmalarını sağlamak ve motive etmeye yönelik olarak ücret sistemlerinin yanı sıra ödül sistemini de kullanmaktadır. Ödül süreci yeteneklerin ortaya çıkarılmasıyla başlamaktadır. İşgörenlerin yetenekleri sayesinde gösterdikleri performans işe duydukları ilgi ile alakalıdır. Fakat bazen çalışan performansının artması için bir etki gerekmektedir. Performansın artması için genellikle işgörenin motivasyonunu arttırıcı araçlar kullanılmaktadır. Örgüt, performans sonuçlarına göre işgörenin ödüllendirilmesine veya ödüllendirilmemesine karar vermektedir. Ödüllendirilen personelin tatmin seviyesine göre motivasyonu azalmakta, artmakta veya aynı seviyede kalabilmektedir. Ödüllendirme sonrası yeniden bir değerlendirme sürecine gidilmektedir. Eğer ödüllendirme süreci amacına ulaşmadıysa süreç tekrar edilmektedir (Eren & Kaya, 2000, s. 851-864)

2. 8. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, örgütte işlerin yapılması sırasında bazı nedenlerden kaynaklanan kazalardan ve sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunmak amacıyla oluşturulan sistemli bilimsel çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre, çalışanların karşılaşabileceği iş kazaları ve meslek hastalıklarını önlemeyi amaçlayan birtakım faaliyetler dizisidir (Öge, 2016, s. 361). İnsan kaynakları yönetimi sayesinde, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemler sürekli olarak gözden geçirilmektedir (Fırat, 2008, s. 1-16).

Uygulamalar genel olarak değerlendirildiğinde örgütlerin misyon ve vizyonuna uygun gerekli planlamaların yapılması, iş analizlerinin gerçekleştirilmesi, uygun yetkinlik ve yeterlilikteki çalışanların bulunması ve istihdam edilmesi, işle ilgili eğitimlerin verilmesi, performansın değerlendirilmesi, adil bir şekilde ücretlendirilmesi, kariyer gelişiminin desteklenmesi, iş güvenliği uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, ortaya çıkabilecek olası sorunların çözümü ve örgüt ikliminin oluşturulması gibi konular insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile hayata geçirilebilmektedir.

3. Çalışan Performansı Kavramı

Performans, herhangi bir kişi, grup veya teşebbüsün yaptığı işle ilgili amaçladığı hedeflere ne kadar ulaşabildiği, başka bir ifade ile neleri gerçekleştirebildiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir (Baş & Aktar, 1990, s. 13). Performans, belirli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmet miktarıdır.

Yapılan araştırmalarda işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla ifade edilmektedir. Ayrıca bireyin becerileri ve motivasyonu arasındaki etkileşimin sonucu olarak da tanımlanabilmektedir (Torrington & Hall, 1995, s. 316). Çalışan performansı ise her örgütün üzerinde hassasiyetle durması gereken bir kavramdır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve kurumsal olarak rekabet gücü oluşturabilmeleri için, özveri ile görevlerini yerine getiren, yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır (Sonnentag & Frese, 2002, s. 4). Çalışan performansı, örgütlerde çalışanların hedeflere ulaşabilmek ve kişisel gelişimlerini sağlayabilmek adına üretime veya hizmete katkıda bulunan tüm personelin bilgi, beceri, birikim, özveri ve yeteneklerinin sonuçlarıdır (Ellinger vd., 2003, s. 436). Çalışan performansı, maliyetlerin değerlendirilmesine ve yapılan işin niteliği ve niceliğini ölçmeye yardımcı olmaktadır. Bu yüzden çoğu insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların işletme içindeki performansını değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır (Al-Qudah vd., 2014, s. 129).

Çalışanların, yaptıkları işte başarılı olmaları doğrudan veya dolaylı olarak işletme performansını yansıtmaktadır. (Lam & Schaubroeck, 1999, s. 446). Çalışanların performansına etki eden birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, deneyim, sosyal iletişim, siyasi görüşler, öğrenme becerisi, var olan tecrübe olarak sıralanmaktadır (Schmidt & Hunter, 2004, s. 167). Organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri de yöneticilerin yaptıkları planlamaların uygulanması ile görevli olan personele bağlıdır (Çınar & Salih, 2016, s. 287). Belirli aralıklarla çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, performansı yüksek olan ve olmayanların belirlenmesi, performansı yüksek olanların ödüllendirilmesi, performansı beklenenin altında olanların ise eksiklerinin gidermesi için fırsat verilmesi işletmelerin en önemli görevlerindedir.

Çalışan performansının, organizasyonların başarısına katkısı inkar edilemez önemli bir değerdir. 21. yy’da rekabet ortamında ayakta durabilen ve gelişen tüm örgütler, çalışan performansına önem vermektedir. Aksi takdirde çalışanlardan beklenen performans ile gerçek performans arasında büyük farklılıklarla karşılaşma olasılıkları bulunmaktadır (Mackay vd., 2004, s. 97). Çalışanlar, görev aldıkları işten ve ortamlarından ne kadar memnun olurlarsa, gösterdikleri performans da o oranda yükselmektedir. Bu memnuniyet, ücretlerin tatmin edici seviyede olması, terfi sisteminin adaletli işlenmesi, ödül ve ceza uygulamalarının gerçekleştirilmesi, sosyal hak ve imkânların verilmesi, çalışanlarla içten ve samimi ilişkiler kurulması ve çalışanların fikirlerine saygı gösterilmesi ile sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar da örgüt hedeflerine katkıda bulunma hususunda daha istekli davranmaktadır (Harter vd., 2002, s. 269).

3. 1. Çalışan Performansı Boyutları

Çalışan performansı incelenirken iki boyut üzerinde durulmaktadır. Bunların birisi görev performansı diğeri ise bağlamsal performanstır. Bu konuda Borman ve Motowidlo 1993’de Amerikan Hava Kuvvetleri’nde bir çalışma yapmış ve burada çalışan 421 tamircinin performansı ölçülmüştür. Bu çalışma ile performans kriterlerinin içeriğini temel iş tanımı görevleri ve görev dışı davranışlar olarak belirlemişlerdir. Böylece bağlamsal performans ve görev performansı arasında bir ayrım yapmışlardır. Daha sonra 1994 yılında Van Scotter’in deneysel kanıtları görev performansının bağlamsal performanstan ayrılması gerektiği ile ilgili tartışmayı desteklemiştir.

Bu araştırmacılara göre, örgüt ortamında çalışanlar görev ve bağlamsal olmak üzere iki tür davranış göstermektedirler (Motowidlo vd., 1997, s. 72).

Görev performansı; Resmi iş tanımlarında yer alan, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu yapmadığı takdirde çeşitli yaptırımları bulunan sorumluluklarına ilişkin performanstır. (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 100). Görev performansı, bir işin yapılabilmesi için gerekli olan ana yükümlülüklerin gerçekleştirilme derecesidir. Bu yükümlülükler her iş dalına göre farklılık göstermektedir (Jawahar ve Carr, 2007, s. 331). İşletmelerde yapılan iş tanımı ne kadar kapsamlı ve güvenilir nitelikte olursa çalışanların görev performanslarını belirleme düzeyi de o ölçüde güvenilir olmaktadır.

Bağlamsal performans; Borman ve Motowidlo'nun 1990'lı yıllarda örgütsel davranış literatürüne kazandırdığı, kişilerarası iletişim ve etkileşimin devamlılığını sağlayan, görev performansına katkıda bulunan, geniş bir yelpazeyi kapsayan bir kavramdır (Çetin & Fıkrkoca, 2010, s. 42). Bağlamsal performans, iş tanımlamalarında belirlenen yükümlülüklerin ötesinde ortaya konan davranışlara ilişkin performanstır (Borman & Motowidlo, 1997, s. 100). Bağlamsal performans sorumluluk harici performans olarak da adlandırılmaktadır. Bağlamsal performans, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için sergilenmekte aynı zamanda örgütsel, toplumsal ve psikolojik olarak yarar sağlamaktadır (Sonnentag & Frese, 2002, s. 6).

4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gereken performans göstergelerinden hareketle, örgütün maddi ve manevi bileşenleri ile ilgili verilerin toplanması ve sonrasında bu verilerin ölçümü sürecidir (Çakmak, 2005, s. 70). Performans değerlendirme, her ne kadar işletmeden işletmeye ya da kaynaktan kaynağa değişiklik gösterse de iş görenin yetenek ve becerilerini, sahip olduğu potansiyeli, iş alışkanlıkları ve davranışlarını belirli kriterlerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Yücel, 1999, s. 110). Çeşitli kaynaklarda "işgören değerlendirilmesi", "başarı değerlendirilmesi", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışanın değerlendirilmesi" kamu kuruluşlarında ise "tezkiye", "sicil" gibi kavramlarla isimlendirilen performans değerlendirme, çalışanların beceri ve yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, buna göre çalışanların başarısını saptamaya çalışan analizler şeklinde tanımlanmaktadır (Akyüz, 2001, s. 82).

Can ve Akgün'e (2013, s. 160) göre performans değerlendirme, çalışanların görevlerini yerine getirirken gerekli davranışı gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla belirli aralıklarla yapılan değerlendirme faaliyetidir. Bu uygulama başlarda yöneticiler ve insan kaynaklarının grup halinde ilişki kurması şeklinde gerçekleşirken zamanla bire bir kurulan ilişkilere dönüşmeye başlanmış ve yaygınlaşmıştır. Çalışanlar ve işletmeler için performans değerlendirme uygulamaları çok önemlidir. Çünkü görevlerini tam anlamıyla yerine getiren bir çalışan emeğinin karşılığını görmek ister. İşine karşı ilgisiz, sürekli işten kaytaran bir çalışana daha fazla değer verildiğini görmek moral bozukluğu ve çalışma isteksizliği yaratacaktır (Yılmaz, 2013, s. 108). Çalışanlar tarafından desteklenmeyen veya kabul görmeyen bir performans değerlendirme uygulaması, çalışanlar için çok faydalı ve yeteneklerini geliştirici birçok özelliğe sahip olsa da sonuçta başarılı olamayabilir. Performans değerlendirme sisteminden başarı elde edebilmek ve etkin sonuçlara ulaşabilmek için sistemin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır (Can vd., 2001, s. 171):

- Performans değerlendirme sistemi tüm çalışanlar için adil olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi motivasyon sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi işe uygun olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi geçerli olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi kapsamlı ve sürekli olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi tüm çalışanların katılımına olanak tanımalıdır.

5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Günümüz yönetim anlayışında çalışanların performansına oldukça önem verilmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşma derecesi çalışan performansını etkileyen uygulamalarla belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışan performansını yükseltmek amacıyla yapılan uygulamalar, örgütlerde yönetimden üretime kadar birçok fark yaratmaktadır. (Doğan, 2016, s. 45).

Örgütün çalışanlara gelişim fırsatı sunması, çok yönlü kariyer imkanları sağlaması, performanslarını tarafsız ve eşit şekilde değerlendirmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve işlerini yerine getirirken gösterdikleri performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır (Hatipoğlu vd., 2019, s. 457). İKY uygulamaları çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasında ve motivasyonlarının yükseltilmesinde etkili olmaktadır. Özellikle eğitim ve geliştirme gibi uygulamalar ile bilgi ve beceriler geliştirilmekte, ücret ve ödüllendirme uygulamaları ile motivasyon yükseltilmektedir (Li vd., 2019, s. 5). Gelişimi için fırsatlar sunulan, kendine güveni artan bilgi ve becerilerini işine yansıtabilen bireyler daha yüksek performans sergilemeye başlamaktadır (Subaşı, 2018, s. 36).

Aşağıda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının her birinin çalışan performansı ile arasındaki ilişkiler kısaca açıklanmaktadır.

1. İnsan Kaynakları Planlaması ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: İnsan kaynakları planlamasında işletme hedefleri göz önünde bulundurularak maliyetlerden çalışanların performansına kadar her konu özenle düşünülmektedir. Örgütlerin çalışanları için insan kaynağı planlaması yapması, onların daha verimli bir şekilde performans göstermelerine katkı sağlamaktadır (Şehitoğlu & Zehir, 2010, s. 95).

2. İş Analizi ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: İş analizi, örgütler için en gerekli uygulamalardandır. Bu uygulama, personel bulma ve seçmede, personelin etkinliği, motivasyonu ve verimliliği gibi performansına dair her faktörü etkilemektedir. İş analizi doğru bir şekilde yapılmadığı sürece işletmelerde çalışan sorunlarını ve işletme içi sorunları artırmaktadır (Tutar & Altınöz, 2010, s. 101). Çalışan performansından bahsedebilmek için öncelikle personelin tanımlanmış bir işle karşı karşıya olması gerekmektedir. İş analizleri sayesinde iş tanımları yapılmakta ve iş gerekleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar işi yapabilecek yeterliliğe ve yetkinliğe sahip personelin tespit edilmesini sağlayan araçlardır. Yapılan iş ile personelin yetenek ve becerileri arasındaki uyum ne kadar fazla ise çalışan performansı da o kadar artmaktadır. İşletme kalitesi ve değeri de çalışan performansı ile doğru orantılı olarak artmaktadır (Şehitoğlu & Zehir, 2010, s. 95).

3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: İK bulma ve seçme uygulaması çalışanlara yönelik ilk uygulamalardandır. Çalışanlar işe alınırken kendilerini hazırladıklarından farklı bir durumla karşılaştıklarında, motivasyon düşüklüğü yaşamakta ve buna bağlı olarak performansları düşmektedir. Bu uygulama gerçekleştirilirken çalışanların iş ile olan

uyumuna dikkat edilmeli, yeterli özveri ile verimi sağlayıp sağlayamayacağı incelenmelidir (Ferecov, 2003, s. 75-76).

4. Eğitim ve Geliştirme ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Çalışanların yaptığı iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu durum çalışanların özgüvenini ve motivasyonunu olumlu olarak etkilenmektedir. Çalışanların kendini geliştirmek amacıyla aldığı eğitimler, işbaşı veya iş dışında aldıkları eğitimler performansında artışa ortam hazırlamaktadır. Eğitim her türlü gelişimi hızlandırmakta ve gelecekte karşılaşılabilecek sorunların etkisini azaltmaktadır. Eğitim ve geliştirme, çalışan performansını iyileştirerek örgütsel performansı artırmak amacıyla gerçekleştirilen bir uygulamadır.

5. Performans Değerlendirme ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Çalışan performansını belirleyebilmek için performans değerlendirme uygulamasının etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Karcıoğlu & Öztürk, 2009, s. 346). Performans değerlendirme yöntemleri ve uygulanan faaliyetler dikkatle seçilmeli hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler için açık ve net olmalıdır. Örgütlerin kalitesini belirleyen ve rekabet ortamında devamlılığını sağlayan performans değerlendirme sonucunda, çalışanlarla ilgili bilgi elde edilerek yöneticilerin bu bilgilerden yararlanmasına imkan sağlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanlara geri bildirimlerde bulunularak eksik yönlerin giderilmesine yönelik eğitim faaliyetleri yapılması çalışan performansının iyileştirilmesine ve çalışanların kendilerini geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle performans değerlendirme uygulamasının belirli dönemlerde yapılması önem arz etmektedir (Bilgin, 2001, s. 212).

6. Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Çalışana emeğinin karşılığı olarak verilen ücret, ikramiye veya primler onun performansını etkilemektedir. Ücretler arttıkça çalışanın performansı doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Çalışanların yüksek emek sarf etmesi sonucu yapılan ödüllendirmeler de performanslarında artış sağlamaktadır (Balta, 2007, s. 23-25). Ücret yönetiminin hakkaniyetli olarak yapılması, çalışan motivasyonunu yükseltmekte; dolayısıyla çalışanların performansını daha verimli hale getirmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek ücret ve ödül sisteminin oluşturulması çalışanların performansını yükseltmektedir (Bulut, 2004, ss. 4-5).

7. Kariyer Yönetimi ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Çalışanların kariyer yönetimi örgütler için önemlidir. Çalışan açısından geleceğe dair planların, düşüncelerin ve isteklerin bilinmesi, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesini kolaylaştırmaktadır (Tutar & Altınöz, 2010, ss. 203-205). Çalışanların gelecek kaygısı yaşamadan işletmede güvence altında olduklarını hissetmeleri, motive olmalarına ve performanslarının artmasına ortam hazırlamaktadır.

8. İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Çalışma ortamında verim sağlanmasının en temel şartı güvenli bir iş yeridir. İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların refahını etkileyen faktörler ve şartlar olarak ifade edilmektedir (Seyhan, 2015, s. 80). Meydana gelebilecek bir iş kazası veya ortaya çıkması muhtemel bir meslek hastalığının oluşturacağı etki sadece çalışan açısından değil, işletme açısından da son derece önemlidir. Çalışanın güvenliğinin sağlandığının farkında olması performansına olumlu yönde etki etmektedir. Nitekim çalışanların fiziksel, ruhsal, moral ve sosyal yönden tam iyilik durumlarının sağlanmaması; kullanılan araç ve gereçlerden ortaya çıkabilecek tehlikelerin önlenmemesi onda huzursuzluk, endişe yaratmakta ve yeterli düzeyde verim sağlanamamaktadır (Horozoğlu, 2017, s. 266).

B. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve performans değerlendirme kavramı farklı yönleriyle incelenmiş ve incelenmeye devam edilmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında çalışan performansı önem taşımakta, insan kaynakları yönetimine ise bu konuda önemli görevler düşmektedir. Araştırmamızda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkileri araştırılmıştır. Literatür incelendiğinde konu ile ilgili araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle araştırmamızın bu alandaki boşluğu doldurması ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Literatürde genel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansına etkisi incelenmiştir. Konumuzun literatürdeki azlığı sebebi ile çalışan performansını etkileyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansını da etkilediği öngörülerek genel bir literatür incelemesi yapılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt performansı kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıda sıralanmıştır.

Huselid (1995), Delery ve Doty (1996), Ngo vd. (1998), Akhtar vd. (2008) ve Cania (2014) insan kaynakları yönetimi uygulamalarını örgütsel performans ile ilişkilendirmişler ve İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Amin vd. (2014) işe alım, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının üniversite performansı ile önemli bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışkan (2010) çalışmasında stratejik İKY uygulamaları ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, bu ilişkinin yöneticiler ve örgütler için insan kaynaklarına yapılan harcamaların bir maliyet değil; yatırım olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Türen vd. (2013)’nin araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansını doğrudan olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Yıldırım (2015)’in çalışmasına göre, kurumların stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemesi ve çalışanlarıyla olan ilişkilerini geliştirmesi kurum performansını arttırmaktadır. Kuzutürk (2016), Türkiye genelinde bir araştırma yapmış ve sonuç olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa olumlu etkilerinin olduğunu tespit etmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan performansını inceleyen araştırmalar ise aşağıda sıralanmıştır.

Gelade ve Ivery (2003) gerçekleştirdikleri çalışmada insan kaynakları uygulamaları ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Jouda, Ahmad ve Dahleez (2016) ise “insan kaynakları uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişki pozitifdir” görüşünü savunmuşlardır. Khalaf (2017) araştırmasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş performansının iyileştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Seymen (1995), araştırmasında İKY’nin performans değerlendirme süreci ile doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erkoç (2009) stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmişlik düzeyi ile çalışanların performansı arasında doğru orantılı bir ilişki tespit etmiştir. Kaya ve Kesen, (2014) insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, bir işletme hedeflerine yalnızca çalışanların sergilemiş olduğu performans kadar ulaşabilmektedir.

Ayrıca işletmenin rekabette üstünlük kurabilmesi için de çalışanların yüksek performansa sahip olması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da aşağıda sıralanmıştır.

Boselie vd. (2003) çalışmalarında İKY'nin performansa etkisinin, hastane ve yerel yönetim gibi yüksek düzeyde kurumsallaşmış sektörlerde, oteller gibi daha az kurumsallaşmış bir sektöre göre düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Saif ve Sartawi (2013) çalışmalarında İKY uygulamalarının performans üzerinde etkisi olduğunu, Ürdün hastanelerinin etkili İKY uygulamalarına sahip olmadığını ve ücretlendirmenin bir çalışanın performans düzeyini artırmada en büyük etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Canol ve Vardarlier (2017)'in özel hastanelerde çalışan personelin insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme sistemine duydukları memnuniyetin araştırıldığı çalışmanın analiz sonuçlarına göre; çalışanların genel olarak sistemden memnun olmadıkları, sistemi eksik buldukları, gelişmeye açık yönlerinin bulunduğu ortaya konmuştur. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin sistemin etkin çalışması ile doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Gile vd. (2018)'nin çalışmalarının sonucuna göre İKY uygulamaları ve performans ölçümleri arasında yapılandırılmış bir ilişki bulunmamaktadır. Bayar (2019)'ın Ankara'da bulunan özel sağlık kuruluşlarında gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre; çalışanların eğitim yönünden geliştirilmesi ve motivasyonlarının artırılmasının performans düzeyini olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

C. YÖNTEM

1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmada Kayseri'de bulunan özel hastanelerde, insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansına etkisini ortaya çıkarmak üzere anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma için gerekli "Etik Kurul Onayı", Kayseri Üniversitesi'nden 29 sayılı başvuru numarası ile 29.12.2020 tarihinde alınmıştır.

Anket, konu ile ilgili kapsamlı bir değerlendirme bulunmaması sebebi ile literatürde yer alan konumuzla ilgili araştırmaların daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anket soruları arasından elde edilmiştir. Üç bölümden oluşan anket soru formunun ilk bölümünde İKY uygulamalarının özel hastanelerde ne kadar faaliyete geçirildiğini tespit etmek amaçlı sorulara yer verilmiştir. İKY uygulamaları ölçeğinin; insan kaynakları planlaması ve iş analizi (1,2,3,4,5,6), insan kaynağı bulma ve seçme (7,8,9,10,11), eğitim ve geliştirme (12,13,14,15), performans değerlendirme ve kariyer yönetimi (16,17,18,19,20, 21,22), ücret yönetimi ve ödül sistemi (23,24,25,26,27), iş sağlığı ve güvenliği (28,29,30) olmak üzere altı alt boyutu bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, çalışan performansı ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Çalışan performansı ölçeği de görev performansı (1,2,3,4,5,6) ve bağlamsal performans (7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği; Kuzutürk (2016)'nın Scott, James ve Dean (1992), Parnell vd. (2012), Chin-Ju Tsai, (2006), Guest vd. (2003) araştırmalarından uyarladığı sorular ile Karakule 2020'nin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş 36 maddelik anket sorularından oluşturulmuştur. Çalışan performansı ölçeği ise; Sigler ve Pearson (2000)'ün çalışmalarında kullandığı 12 maddelik, Campbell (1987) tarafından geliştirilen 16 maddelik ve Morgeson, Reider ve Campion (2005)'ün çalışmasında kullandığı 5 maddelik çalışan performansını ölçen anket sorularından alınarak oluşturulmuştur. Anketin

ilk iki bölümünde ölçeklendirme 1- Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde demografik sorulara yer verilmiştir.

2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; Kayseri’de bulunan ve araştırmaya katılmayı kabul eden dört özel hastanede çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma kolayda örnekleme ile araştırmaya katılmayı kabul eden; doktor, hemşire, yardımcı sağlık personeli (Tıbbi Sekreter, Tekniker, Teknisyen, Sağlık Memuru vb.), idari personel (Yönetici, Uzman, Memur) ve destek hizmet personeli (Güvenlik, Temizlikçi vb.) olmak üzere toplam 220 katılımcı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Anketler fiziki ve online olarak farklı birimlerde çalışan, toplam 1500 kişiye ulaştırılmış, yalnızca 234 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 14 tanesi uygun bulunmadığı için çalışmaya dahil edilmemiştir.

3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın yalnızca Kayseri ilinde bulunun 4 özel hastaneyi kapsamaması en büyük sınırlılıklarımızdandır. Konunun Kayseri ilinde bulunan tüm özel hastaneleri kapsamaması ve araştırma döneminde yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle personelin iş yükünün artması anketlere katılımı oldukça azaltmıştır. Anket çalışmasının fiziki olmasının yanında dijital ortama aktarılması cevaplanması için kolaylık sağlasa da çalışanlar tarafından salgının etkileri nedeni ile yaşanan yoğunluk dolayısıyla katılım oranını azaltmıştır.

4. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Araştırmada insan kaynakları yönetiminin çalışan performansına etkisinin tespit etmek amacıyla 1 ana hipotez ve buna bağlı oluşturulmuş 12 alt hipotez bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H₁ : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından planlama ve iş analizinin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynağı bulma ve seçmenin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme ve kariyer yönetiminin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücret yönetimi ve ödüllendirmenin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1f}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliğinin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1g} : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından planlama ve iş analizinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1h} : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynağı bulma ve seçmenin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

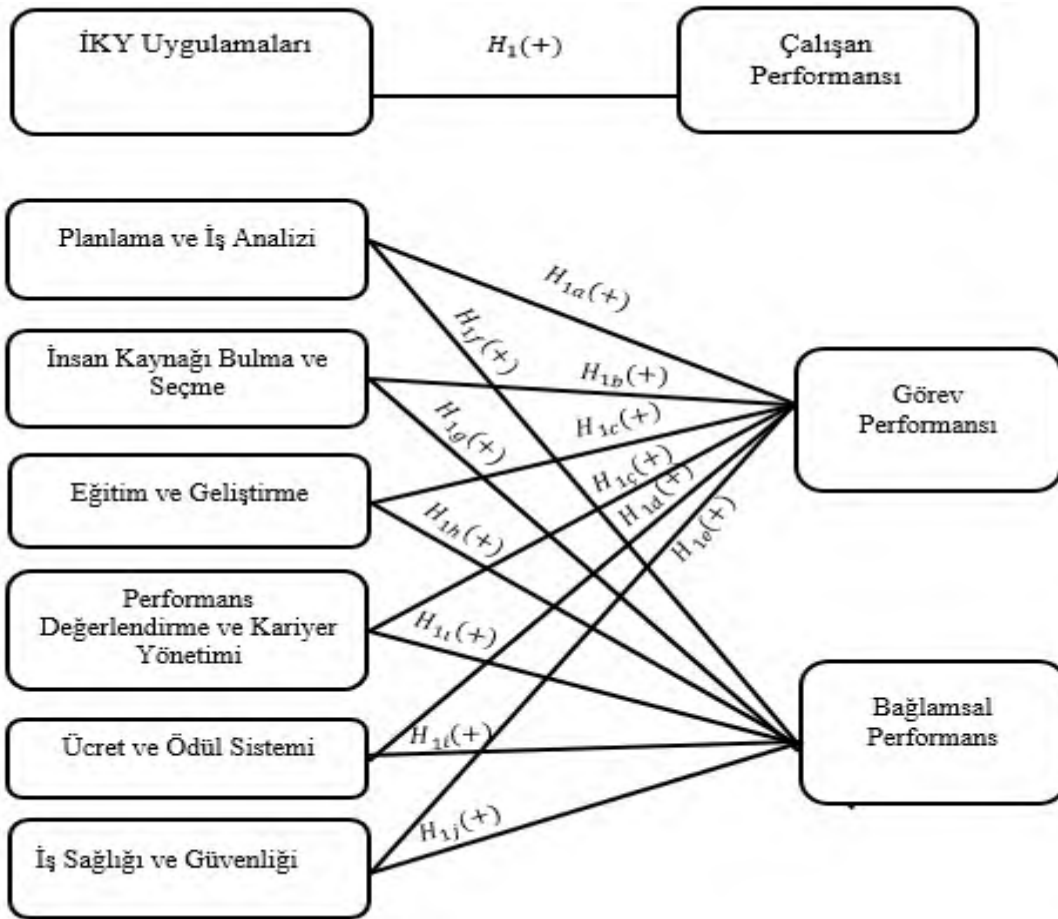
H_{1i} : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve gelişimin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1j} : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme ve kariyer yönetiminin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1k} : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücret yönetimi ve ödüllendirmenin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1m} : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliğinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

5. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemleri

Anketler toplandıktan sonra elde edilen veriler paket program aracılığıyla araştırmanın amacına uygun olarak analiz edilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için faktör analizi tekniği kullanılmış, verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlet küresellik (sphericity) testiyle incelenmiş, ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra sırası ile katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi yapılmış, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan performansı ile ilgili önermelere çalışanların katılma durumları ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı gibi betimleyici istatistiklerle incelenmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için uygulanacak analizin seçiminde; verilerin normal dağılıma uygunluğu normallik testi ile incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek için “çalışan performansı”nın alt boyutları “görev performansı” ve “bağlamsal performans” bağımlı değişken, “İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları”nın alt boyutları olan “planlama ve iş analizi”, “İK bulma ve seçme”, “eğitim ve geliştirme”, “performans değerlendirme ve kariyer yönetimi”, “ücret ve ödüllendirme” ve “iş sağlığı ve güvenliği” ise bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiş ve aralarında ilişki olup olmadığı, olan ilişkinin gücünü incelemek için pearson korelasyon analizi; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görmek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ve başka araştırmacılar tarafından da kullanılmış ölçeklerden uyarlanmışlardır. Fakat bu ölçeklerin farklı bir örnekleme farklı bir kültürde kullanılması nedeniyle faktör analizi yapılması ve oluşan faktörlerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmayan bir araştırmanın analiz sonuçlarını tablolaştırmak, bu araştırmayla ilgili yorum yapmak, daha önce oluşturulmuş olan hipotezleri kabul etmek veya reddetmek sağlıklı bir sonuca ulaşmayı engelleyecektir (Şencan, 2005, s. 1).

D.BULGULAR

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışan Performansı Ölçeklerinin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla öncelikle KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO testi ölçüm sonucunun $KMO > 0,50$, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak $p < 0,05$ anlamlı olması gerekmektedir.

Tablo1. İKY Uygulamaları ve Çalışan Performansı Ölçeklerinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

	İKY Uygulamaları	Çalışan Performansı
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi	,946	,935
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	
	Serbestlik derecesi (df)	
	Önem (Sig.)	
	6265,724	3176,840
	435	153
	,000	,000

Tablo 1' de görüldüğü gibi elde ettiğimiz KMO değeri İKY uygulamaları ölçeği için 0,946, çalışan performansı ölçeği içinse 0,935 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin $> 0,50$ olmasından dolayı iyi bir örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı ifade edilebilmektedir. Bartlett's testinin her iki ölçekte de anlamlı çıkması önem katsayısının $000 < 0,05$ ise ifadelerin birbirleriyle tutarlı ve değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiş, iki ölçeğe ait faktör analiz sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2. İKY Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Performans D. ve Kariyer Y. S.20	,711					
Performans D. ve Kariyer Y. S.21	,693					
Performans D. ve Kariyer Y. S.22	,675					
Performans D. ve Kariyer Y. S.19	,663					
Performans D. ve Kariyer Y. S.16	,653					
Performans D. ve Kariyer Y. S.17	,610					
Performans D. ve Kariyer Y. S.18	,605					
Eğitim ve Geliştirme S.15		,717				
Eğitim ve Geliştirme S.12		,714				
Eğitim ve Geliştirme S.13		,702				
Eğitim ve Geliştirme S.14		,696				
Ücret ve Ödüllendirme S.23			,839			
Ücret ve Ödüllendirme S.24			,818			
Ücret ve Ödüllendirme S.25			,655			
Ücret ve Ödüllendirme S.26			,601			
Ücret ve Ödüllendirme S.27			,476			
Planlama ve İş Analizi S.1				,734		
Planlama ve İş Analizi S.6				,676		
Planlama ve İş Analizi S.5				,617		
Planlama ve İş Analizi S.3				,571		
Planlama ve İş Analizi S.4				,534		
Planlama ve İş Analizi S.2				,463		
İş Sağlığı ve Güvenliği S.29					,819	
İş Sağlığı ve Güvenliği S.28					,800	
İş Sağlığı ve Güvenliği S.30					,787	
İK Bulma ve Seçme S.8						,670
İK Bulma ve Seçme S.9						,631
İK Bulma ve Seçme S.7						,629
İK Bulma ve Seçme S.10						,499
Toplam Açıklanan Varyans Değeri						76,928

Faktör analizi sonuçlarına göre planlama ve iş analizi ile performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutları tek faktörde birleştirilmiş, 11. madde ilgili faktöre atanmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Diğer faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış, literatürde kabul gören 0,3 değerinden yüksek

olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar göz önüne alındığında İKY uygulamalarının altı alt boyuttan oluştuğu ifade edilebilmektedir. İKY uygulamaları ölçeğinden oluşan altı boyutun açıklanan varyansı %79,194'tür.

Tablo 3. Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Faktör 1	Faktör 2
Görev Performansı S.2	,906	
Görev Performansı S.3	,904	
Görev Performansı S.4	,874	
Görev Performansı S.1	,844	
Görev Performansı S.5	,787	
Görev Performansı S.6	,705	
Bağlamsal Performans S.13		,758
Bağlamsal Performans S.11		,674
Bağlamsal Performans S.14		,659
Bağlamsal Performans S.16		,659
Bağlamsal Performans S.18		,626
Bağlamsal Performans S.10		,609
Bağlamsal Performans S.15		,588
Bağlamsal Performans S.12		,506
Bağlamsal Performans S.17		,488
Bağlamsal Performans S.7		,411
Bağlamsal Performans S.8		,403
Bağlamsal Performans S.9		,365
Toplam Açıklanan Varyans Değeri		65,160

Tablo 3'te görüldüğü gibi çalışan performansına ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve faktör analizi sonuçları tatminkâr seviyede çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışan performansı ölçeğinin iki alt boyuttu bulunmaktadır. Çalışan performansı ölçeğinin iki alt boyutunun açıklanan varyansı ise 65,160'tır.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışan Performansı Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak her iki ölçek ve alt boyutlarının iç tutarlılıkları tüm anket soruları analize dahil edilerek hesaplanmış, sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. İKY Uygulamaları Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	,969	29
Planlama ve İş Analizi Ölçeği	,896	6
İK Bulma ve Seçme Ölçeği	,863	4
Eğitim ve Geliştirme Ölçeği	,919	4
Performans D. ve Kariyer Y. Ölçeği	,943	7
Ücret ve Ödüllendirme Sistemi Ölçeği	,902	5
İş Sağlığı ve Güvenliği Ölçeği	,934	3
Çalışan Performansı Ölçeği	,949	18
Görev Performansı Ölçeği	,943	6
Bağlamsal Performans Ölçeği	,916	12

Tablo 4 incelendiğinde Cronbach’s Alpha katsayılarının İKY uygulamaları ölçeği için 0,970, çalışan performansı ölçeği için 0,949 olduğu görülmektedir. İKY uygulamalarının alt boyutunu oluşturan planlama ve iş analizi, İK bulma ve seçme ölçekleri 0,850’in üzerinde; eğitim ve gelişim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği ölçekleri ise 0,900’ün üzerindedir. Çalışan performansı ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan görev performansı ölçeği 0,950, bağlamsal performans ölçeği ise 0,882 olarak tespit edilmiştir. Tüm değişkenlerin literatürde kabul gören 0,70’in üstünde olduğu tablolardan anlaşılmaktadır. Bu da anketimizde yer alan tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

3. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada uygulanan anketin üçüncü bölümünde katılımcıların cinsiyeti, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve çalıştıkları pozisyonlar ile ilgili demografik bilgilerden oluşan sorular yer almaktadır. Katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Çalışanların cinsiyet dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Kriterlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	121	55	55
Erkek	99	45	100
Toplam	220	100	

Cinsiyet kriteri için oluşturulan frekans tablosuna göre katılımcılardan kadın çalışanların sayısı erkek çalışanlara göre daha fazladır. Kadın çalışan oranı %55 iken, erkek çalışan oranı % 45’dir. Kurumda, farklı birimlerde çalışanlara anket yapıldığı düşünülecek olursa kadın ve erkekler arasında büyük bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumu Kriterlerine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	115	52,3	52,3
Üniversite	88	40	92,3
Yüksek Lisans	13	5,9	98,2
Doktora	4	1,8	100
<i>Toplam</i>	220	100	

Tablo 6 incelendiğinde çalışanların %92,3 ile büyük bir bölümü lise ve üniversite mezunu iken yüksek lisans ve doktora öğrenimi almış kişilerin %7,7 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Pozisyon Kriterlerine Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Doktor	11	5	5
Hemşire	70	31,8	36,8
Yardımcı Sağlık Personeli	67	30,5	67,3
İdari Personel	37	16,8	84,1
Destek Hizmet Personeli	35	15,9	100
<i>Toplam</i>	220	100	

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların büyük bir oranının (%31,8) kurumlarda hemşire, %30,5'inin yardımcı sağlık personeli, %16,8'inin idari birimlerde görev aldığı, %15,9'unun destek hizmet personeli olduğu ve en düşük oranı %5 ile doktorların oluşturduğu gözlenmektedir.

Çalışanların, kurumlardaki çalışma süreleri hakkındaki bilgiler Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Katılımcıların Çalışma Süresi Kriterlerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 Yıl	38	17,3	17,3
1-3 Yıl	57	25,9	43,2
3-5 Yıl	45	20,5	63,6
5-10 Yıl	47	21,4	85
10 Yıl ve Üzeri	33	15	100
<i>Toplam</i>	220	100	

Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma süreleri için oluşturulan frekans tablosuna göre, katılımcıların %25,9'u 1-3 yıl arası çalışma süresine sahiptir. 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların oranı %15'dir. Katılımcıların %17,3 oranında 0-1 yıl, %20,5 oranında 3-5 yıl, %21,4 oranında ise 5-10 yıl çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, işgücü devrinin orta düzeyde olduğuna dair bir sonuç çıkarılabilmektedir.

4. Araştırmaya Katılan Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışan Performansı Maddelerine Katılım Düzeyleri

Araştırmaya katılan çalışanların İKY uygulamaları maddelerine katılım oranı 3,31 olarak hesaplanmaktadır. Ölçekten elde edilen puanlar incelendiğinde çalışanlar, planlama ve iş analizi ölçeği “Kurumumla ilgili alınacak kararlarda katılımımız sağlanır.” ifadesine 2,88 ortalama ile (3,31) altında bir katılım sağlanmıştır. Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ücret ve ödüllendirme ölçeklerinin tüm maddelerine katılım oranı ortalamanın altında kalmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanlar bu maddelerin kurumlarında yeterince uygulanmadığını belirtmişlerdir.

Planlama ve iş analizi ölçeği “İşim ile ilgili görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır” ifadesi 3,69 ortalama ile, İK bulma ve seçme ölçeği “ İşe alımlarda uygulanan mülakat süreci şirketin kurumsal kültürüne uygundur” ifadesi 3,59 ortalama ile, “İhtiyaçlar doğrultusunda boş pozisyonlar için şirket içi çalışanlar öncelikli olarak tercih edilir” ifadesi 3,64 ortalama ile, eğitim ve geliştirme ölçeği “İşe başlayanlar için gerekli eğitimler verilir” ifadesi 3,80 ortalama ile, “Kurumumun hedeflerine yönelik detaylı eğitim programları ve politikaları mevcuttur” İfadesi 3,63 ortalama ile “Verilen eğitimler sonucunda görevimi daha iyi ve istekli yaparım” ifadesi 3,72 ortalama ile “Kurumumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığı değerlendirilir” ifadesi 3,56 ortalama ile “Kurumumda iş güvenliği ile ilgili konulara oldukça önem verilir” ifadesi 3,59 ortalama ile “İş güvenliği ile ilgili alınan kararlar bana güven verir” ifadesi 3,62 ortalama ile, “Kurumumda iş güvenliği hakkında gerekli bilgilendirmeler ve uygulamalar gerçekleştirilir” ifadesi 3,60 ortalama ile yüksek katılım sağlanmıştır. Ölçekte yer alan diğer ifadeler ise ortalama olarak 3,31-3,50 arasında değişmektedir. Bu sonuçlardan hareketle İK bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme ile iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının kurumlarda etkili bir şekilde uygulandığı kanaatine ulaşılabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların, çalışan performansı maddelerine katılım oranı 4,16 olarak hesaplanmaktadır. Ölçekten elde edilen puanlar incelendiğinde görev performansı ölçeğine ait tüm ifadeler ortalamanın üzerinde (4,43 – 4,22) bir değer almıştır. Bağlamsal performans ölçeğine ait “İlave görevler için gönüllüyüm” ifadesi 3,71, “Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan, kısa yollardan kaçınırım” ifadesi 4,15, “Yöneticilerimin aldığı kararları savunurum” ifadesi 3,68, “Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum” ifadesi 3,77, “İşimle ilgili bir problemi çözmek için inisiyatif alırım” ifadesi 3,96 ile genel ortalamanın altında kaldığı gözlemlenmektedir. Bağlamsal performans ölçeğine ait diğer yedi ifade ortalama olarak 4,36–4,17 arasında değişim göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında çalışanların görev performansının bağlamsal performansa oranla daha yüksek olduğu kanaatine ulaşılabilir.

5. Normallik Testi Sonuçları

İstatistik çalışmalarında en yaygın kullanılan dağılım normal dağılımdır. Normal dağılım simetriktir. Veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) ölçüleri ile gözlemlenmektedir. Araştırma verilerinin normallik testi sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Verilerin Normallik Testi Sonucu

		İstatistik	Standart Hata
Görev Performansı Ortalama		,1868	,01149
%95 Güven Aralığı	Alt Sınır	,1642	
	Üst Sınır	,2095	
%5 Ayıklanmış Ortalama		,1736	
Ortanca		,1761	
Varyans		,029	
Std. Sapma		,17049	
Minumum		,00	
Maksimum		,70	
Çeyrekler Değerler Genişliği		,30	
Çarpıklık		,700	,164
Basıklık		,215	,327
Bağlamsal Performans Ortalama		,2571	,00968
%95 Güven Aralığı	Alt Sınır	,2380	
	Üst Sınır	,2761	
%5 Ayıklanmış Ortalama		,2537	
Ortanca		,2825	
Varyans		,021	
Std. Sapma		,14351	
Minumum		,00	
Maksimum		,70	
Çeyrekler Değerler Genişliği		,16	
Çarpıklık		,039	,164
Basıklık		,158	,327
Çalışan Performansı Ortalama		,2380	,00968
%95 Güven Aralığı	Alt Sınır	,2190	
	Üst Sınır	,2571	
%5 Ayıklanmış Ortalama		,2331	
Ortanca		,2566	
Varyans		,021	
Std. Sapma		,14341	
Minumum		,00	
Maksimum		,70	
Çeyrekler Değerler Genişliği		,18	
Çarpıklık		,302	,164
Basıklık		,295	,327

Normallik testi sonuçlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında; görev performansı bağımlı değişkeni ile ilgili ifadelerin beklenen aralıkta (+,700 ve + ,215) olup çarpıklık ve basıklık göstermediği, bağlamsal performans bağımlı değişkeni ile ilgili ifadelerin de beklenen aralıkta (+,039 ve +,158) olup çarpıklık ve basıklık göstermediği anlaşılmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışan performansı bağımlı değişkenine ait ifadelerin beklenen aralıkta (+ ,302 ve + ,295) olduğu, çarpıklık ve basıklık göstermediği, verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada İKY uygulamaları altı alt boyutunun, çalışan performansının ise iki alt boyutunun karşılıklı ilişkilerinin test edildiği korelasyon analizi, ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Boyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Planlama ve İş Analizi	İK Bulma ve Seçme	Eğitim ve Geliştirme	Performans D. ve Kariyer Yönetimi	Ücret ve Ödüllendirme	İş Sağlığı ve Güvenliği	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Planlama ve İş Analizi	1							
İK Bulma ve Seçme	,787**	1						
Eğitim ve Geliştirme	,731**	,741**	1					
Performans D. ve Kariyer Yönetimi.	,772**	,787**	,736**	1				
Ücret ve Ödüllendirme	,641**	,675**	,528**	,676**	1			
İş Sağlığı ve Güvenliği	,615**	,626**	,623**	,581**	,625**	1		
Görev Performansı	,392**	,422**	,541**	,352**	,107	,280**	1	
Bağlamsal Performans	,570**	,551**	,613**	,514**	,301**	,329**	,772**	1
Ortalama	3,356	3,387	3,681	3,177	2,884	3,607	4,328	4,090
Standart Sapma	,9421	,9123	,9441	1,0386	1,1042	,9992	,7787	,6585

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10’da yer alan korelasyon değerleri incelendiğinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında en yüksek anlamlı ilişkinin ,609 değeri bağlamsal performans ile eğitim ve gelişim arasında olduğu en düşük ilişkinin ise ,275 değeri ile görev performansı ve iş sağlığı ve güvenliği arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca görev performansı ile ücret ve ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. İKY Uygulamaları ve Çalışan Performansı Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	İKY Uygulamaları	Çalışan Performansı
İKY Uygulamaları	3,32	,8579	1	
Çalışan Performansı	4,16	,6603	,533**	1

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Genel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında 0,533 katsayısı oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre kurumlarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

7. Regresyon Analizi Sonuçları

İKY uygulamaları alt boyutları; planlama ve iş analizi, İK bulma ve seçme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliğinin çalışanların görev performansına etkisinin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. İKY Uygulamaları Boyutlarının Görev Performansına Etkisinin İncelendiği Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	β	Standart Hata	t	p	VIF	Durbin-Watson
Sabit		,189	13,970	,000		1,937
Planlama ve İş Analizi	,079	,084	,779	,437	3,446	
İK Bulma ve Seçme	,255	,091	2,391	,018	3,822	
Eğitim ve Geliştirme	,520	,078	5,527	,000	2,968	
Performans D. ve Kariyer Y.	-,052	,078	-,503	,616	3,631	
Ücret ve Ödüllendirme	-,356	,059	-4,238	,000	2,357	
İş Sağlığı ve Güvenliği	,000	,062	,002	,998	2,090	
F= 20,311	R²=0,346	R=0,603	p = 0,00	p<0,05	n = 220	

Bağımlı değişken: Görev Performansı

İKY uygulamaları alt boyutları; planlama ve iş analizi, İK bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların görev performansında meydana gelen değişimin %34,6’sını ($R^2=0,346$) açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre Durbin-Watson değeri 1,937, VIF değerleri ise 2,090-3,882 arasında değişiklik göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bu değerlerin literatürde kabul edilen değerler arasında olduğu görülmüştür

Hesaplanan katsayılar incelendiğinde İK bulma ve seçme ($p = 0,018 < 0,05$), eğitim ve geliştirme ($p = 0,000 < 0,05$), ücret ve ödüllendirme ($p = 0,001 < p:0,05$) boyutlarının istatistiksel olarak çalışanların görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak planlama ve iş analizi,

performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} hipotezleri kabul edilirken, $H_{1a}, H_{1ç}, H_{1e}$ hipotezleri ise rededilmektedir.

İKY uygulamaları alt boyutları; planlama ve iş analizi, İK bulma ve seçme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliğinin çalışanların bağlamsal performansına etkisinin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 13’ te sunulmuştur.

Tablo 13. İKY Uygulamaları Boyutlarının Bağlamsal Performansa Etkisinin İncelendiği Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2	β	Standart Hata	t	p	VIF	Durbin-Watson
Sabit		,149	16,339	,000		1,753
Planlama ve İş Analizi	,280	,066	2,951	,004	3,446	
İK Bulma ve Seçme	,201	,072	2,011	,046	3,822	
Eğitim ve Geliştirme	,412	,061	4,674	,000	2,968	
Performans D.ve Kariyer Y.	,030	,062	,304	,761	3,631	
Ücret ve Ödüllendirme	-,164	,047	-2,093	,038	2,357	
İş Sağlığı ve Güvenliği	-,141	,049	-1,904	,058	2,090	
$F = 28,194$ $R^2 = 0,427$ $R = 0,665$ $p = 0,00$ $p < 0,05$ $n = 220$						

Bağımlı değişken: Bağlamsal Performans

İKY uygulamaları alt boyutları; planlama ve iş analizi, İK bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların bağlamsal performansında meydana gelen değişimin %42,7’sini ($R^2=0,427$) açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre Durbin-Watson değeri 1,753, VIF değerleri ise 2,090-3,882 arasında değişiklik göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bu değerlerin literatürde kabul edilen değerler arasında olduğu görülmüştür.

Hesaplanan katsayılar incelendiğinde planlama ve iş analizi ($p = 0,004 < 0,05$), İK bulma ve seçme ($p = 0,046 < 0,05$), eğitim ve geliştirme ($p = 0,000 < 0,05$), ücret ve ödüllendirme ($p = 0,038 < 0,05$) boyutlarının istatistiksel olarak çalışanların bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla $H_{1f}, H_{1g}, H_{1h}, H_{1i}$ hipotezleri kabul edilmekte, H_{1v}, H_{1j} hipotezleri ise rededilmektedir. Bütüncül bir değerlendirme olarak İKY uygulamalarının çalışan performansına etkisinin basit regresyon analizi sonuçları Tablo 14’ te sunulmuştur,

Tablo 14. İKY Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisinin İncelendiği Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 3	β	Standart Hata	t	p	VIF	Durbin-Watson
Sabit		,151	18,565	,000		1,659
İKY Uygulamaları	,533	,044	9,306	,000	1,000	
F = 86,596 R²=0,284 R =0,533 p = 0,00 p < 0,05 n = 220						

Bağımlı değişken: Çalışan Performansı

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda İKY uygulamaları, çalışan performansında meydana gelen değişimin %28,4'ünü ($R^2 = 0,284$) açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre Durbin-Watson değeri 1,659, VIF değerlerinin ise 1,000 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu değerlerin literatürde kabul edilen değerler arasında olduğu görülmüştür.

Hesaplanan katsayı incelendiğinde $p = 0,000 < 0,05$ istatistiksel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla " H_1 : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne kadar etkin olduğunun değerlendirilmesinde en temel kaynak çalışanlardır. Örgütler her ne kadar İKY uygulamalarının etkili olduğunu ifade etse de uygulamalar çalışanlar tarafından hissedilmediğinde bu uygulamaların çalışanların performansına yansımaları beklenemez. Bu araştırmanın amacı, Kayseri'de bulunan özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına anlamlı bir etkisi olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu kapsamda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (planlama ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği), çalışan performansı (görev performansı, bağlamsal performans) üzerine etkileri incelenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Bu anketler Kayseri ilinde bulunan dört ayrı özel hastanede kolayda örnekleme yolu ile seçilen sağlık çalışanlarına uygulanmıştır.

Çalışmada, tanımlayıcı istatistikleri elde etmek amacıyla frekans analizi, ölçek boyutları ve güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile faktör ve güvenilirlik analizleri daha sonrasında hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezleri regresyon analizi yoluyla test edilip yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda on üç hipotezin sekizi kabul edilmiş, diğer beş hipotez ise reddedilmiştir. Elde edilen sonuçlar paylaşılmış ve yorumlanmıştır.

Kabul edilen hipotezler incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüllendirme boyutlarının hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu da bizlere insan kaynakları yönetimi uygulamalarından İK bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüllendirmenin önemini ve kurumlarda etkin bir şekilde uygulandığı kanaatini oluşturmaktadır.

Öte yandan planlama ve iş analizi uygulamalarının da çalışanların bağlamsal performansına anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından planlama ve iş analizinin çalışanların görev performansına anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Fakat çalışanların iş tanımları ve iş gerekleri, iş analizleri ile belirlenmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ne kadar gerçeği yansıttığı tartışılması gereken bir konudur. Öte yandan performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının görev ve bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmamızda geliştirilen hipotezlerin 8 tanesinin kabul edilmesi ve diğer hipotezlerin reddedilmesi gösteriyor ki, kurumların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını çalışanlarına daha anlaşılır bir şekilde aktarması gerekmektedir. Kurum beklentilerini açık bir şekilde çalışanlarla paylaşmalı ve bu paylaşımların geri dönüşünün nasıl olduğunun takibi yapılmalı, performans artırıcı faaliyetlerde bulunulmalıdır. Kurumuna güvenmeyen, kendini kurumun bir parçası gibi hissetmeyen çalışanların hem kendi performanslarını hem de kurum performansını olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir.

Araştırma sonuçlarından hareketle genel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, uygulamalara tek tek bakıldığında ise bazı uygulamalarda bu etkinin görülmediği ifade edilebilir.

Etik Kurul İzni

Bu çalışma için etik kurul izni Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu’nun 29.12.2020 tarih 29 nolu kararı ile alınmıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Makale yazarları arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır



Kaynakça

- Açıklan, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Personel Eğitim Merkezi Yayını.
- Akhtar, S., Ding, D. Z. & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprisess. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 15-32.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (1. baskı). Sistem Yayıncılık, (Yayın No, 279).
- Al-Qudah, H. M., Osman, A. & Al-Qudah, H. E. (2014). The effect of human resources management practices on employee performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9), 129-134.
- Amin, M., Ismail, W. K., Rasid, S. Z. & Selemani, R. D. (2014). The impact of human resource management practices on performance. *The TQM Journal*, 1754-2731.
- Aliyeva, A. (2017). *Şirketlerde iş analizi ve iş dizaynının önemi ve örnek uygulama*. (Tez No. 476978) [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Ataay, İ. D. (1988). *İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler (Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret)* (3 baskı). Metal İş Sanayicileri Sendikası Yayını, Eğitim Kitapları Dizisi .
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Balta, A. T. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak ücret yönetimi, motivasyon ve bir uygulama*. (Tez No. 208678) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. baskı). Kariyer Yayınları.
- Baş, M. & Aktar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınlar, (Yayın No.435).
- Bayar, M. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde personelin hizmetiçi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara İlindeki özel sağlık kurumlarında bir uygulama*. (Tez No. 583704) [Doktora Tezi, Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. baskı). Sakarya Dağıtım Yayım.
- Bilgin, M. H. (2001). Küreselleşen dünyada modern insan kaynaklarının artan önemi ve performans değerlendirme. *Hakemli Üniversite Dergisi*, 207-220.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4 baskı). Beta Yayınları.
- Boselie, S., Paauwe, J. & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

- Bulut, Z. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*(79), 4-5.
- Can, H., Akgün, A. & Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (4 baskı). Siyasal Kitabevi.
- Can, H. & Akgün, A. (2013). *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Cania, L. (2014). Impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia, Seria Management*, 373-383.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi* (1 baskı). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Canol, S. & Vardarlıer, S. (2017). Özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerine duydukları memnuniyet ve bir örnek uygulama. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(4), 760-785.
- Çakmak, A. (2005). *Performans değerlendirme sistemi etkinliğinin değerleyici ve değerlendirilen bakışı açısından incelenmesi*. (Tez No. 209097) [Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi].
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Miili Eğitim*(170), 94-111.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6(2), 100-116.
- Çetin, C., Elmalı, E. & Arslan, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5 baskı). Beta Basım Yayın.
- Çetin, F. & Fıkırkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi ? *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 41-66.
- Çınar, Ö. & Salih, Y. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi için yapısal eşitlik modeli önerisi. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 286-301.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictionss. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demir, C. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Nobel Yayınevi.
- Doğan, B. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma*. (Tez No. 423337) [Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, SS. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Eren, E. & Kaya, N. (2000). Ödülendirmede yeni düşünce boyutları ve bir araştırma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi*, 851-864.

- Erkoç, D. (2009). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Tez No. 239770) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Ferecov, R. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 1-20.
- Fırat, Z. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı. *Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi* 4(1), 1-16.
- Gelade, G. A. & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel psychology*, 56(2), 989-404.
- Gile, S. S., Buljac-Samardzic, M., & Van De Klundert, J. (2018). The effect of human resource management on performance in hospitals in Sub-Saharan Africa: a systematic literature review. *Human Resources for Health*, 16(1), 1-21.
- Gilmore, S. & Williams, S. (2009). *Human Reseource Management*. Oxford University Press.
- Gürüz, D. & Özdemir Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Media Cat Yayını.
- Hacıoğlu, N., Seymen, O. A., Bolat, T. & Türedi, SS. Ç. (2002). *Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı*. Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürüğü.
- Harter, J. K., Schmidt, F. & Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. & Demir, B. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolü. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 547- 458.
- Haznedar, B. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının firma performansına etkileri*. (Tez No. 241606) [Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Horozoğlu, K. (2017). İş kazalarının iş sağlığı ve güvenliği açısından analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1),265-281.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academyof Management Journal*, 38(3),.635-672.
- Jawahar, J. I. & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Kağncıoğlu, D. (2000). İnsan kaynakları yönetimi ve değişen endüstri ilişkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 13-42.
- Karaca, M., Bayram, A. & Harmancı, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208.

- Kaya, N. & Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 58-59.
- Keklik, B. (2007). *İnsan kaynakları temininde kullanılan tekniklerin etkinliklerine ilişkin KOBİ’lerde bir araştırma ve model önerisi*. (Tez No. 220673) [Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir.
- Khalaf, A. (2017). *The impact of human resource management practices on improvement the job performance*. (Tez No. 483407) [Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir.
- Kuzutürk, B. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa etkisi*. (Tez No. 423215) [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir.
- Lam, S. S. & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approachess. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 45-457.
- Li, X., Mai, Z., Yang, L. & Zhang, J. (2019). Human resource management practices, emotional exhaustion, and organizational commitment - with the example of the hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 1-15.
- Lunberg, D. E. (1979). *The Hotel and Restaurant Business* CBI Publishing Co. Boston.
- Mackay, C. J., Cousins, R., Kelly, S. J., Lee, S. & McCaig, R. H. (2004). Management standards and work-related stress in the uk: policy background and science. *International Journal of Work*, 18(2), 91-112.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Muradova, T. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 78-79.
- Ngo, H. Y., Lau, C. M. & Foley, S. (1998). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 73-90.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A. & Wright, PS. M. (2007). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. McGraw Hill.
- Öge, H. S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Kitabevi.
- Özgenç, Ö. Y. (2012). *Çalışma Yaşamında İş birliği Haklar Sorumluluklar ve İş Barışı Temelinde İletişim ve İyi Yönetim Uygulamaları El Kitabı* (1 baskı). Uluslararası Çalışma Örgütü.
- Özyurt, N. (2013). *İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme*. (Tez No. 332793) [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir.
- Palmer, M. &Winners, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları.

- Saif, N. I. & Sartawi, K. S. (2013). Relationship between human resource management practices and perceived performance of employees in jordanian hospitals. *Planning*, 3(1).
- Savaş, A. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. Çantay Kitabevi.
- Schmidt, F. & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.
- Seyhan, G. (2015). *İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi*. Yayın No:286, İlya Yayıncılık.
- Sonntag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*. 23(1), 3-25.
- Storey, J. & Sisson, K. (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Open University Press.
- Subaşı, S. (2018). *Eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rolü*. (Tez No. 491429) [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Şehitoğlu, Y. & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 94-95.
- Şimşek, M. Ş. & Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünmeden Sonuca İnsan Kaynakları*. Hayat Yayıncılık.
- Torrington, D. and Hall, L. (1995). *Personel Management: HRM in action*. Prentice Hall International (UK) Ltd. 3. Printing, 316-317.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 201-202.
- Türen, U., Gökmen, Y. & Tokmak, İ. (2013). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisi: işletmelerin sahip oldukları bilgi ve iletişim teknolojileri kabiliyetlerinin aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103-129.
- Yıldırım, C. (2013). *Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör bankacılığında bir uygulama*. (Tez No. 344936) [Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Yılmaz, A. & Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Seçkin Yayınları.
- Yücel, R. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 109-111.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5 baskı). Gazi Kitabevi.

