

İŞLETMELERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Abdullah SOYSAL¹

Erhan KILINÇ²

ÖZET

Günümüz iş dünyasında insan kaynakları yönetiminde performans ölçütlerinin ve kariyer hedeflerinin daha rasyonel belirlenmesi için stratejik bir yaklaşım ortaya konulması zorunlu hale gelmiştir. Bu çalışma, yöneticilerin stratejik İKY, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi hakkında görüşlerini, işgörenleri değerlendirdikleri öncelikli kriterlerini ve işyerlerinde uyguladıkları performans değerlendirme yöntemleri belirlemek ve bu yöntemlerin sonuçlarını hangi alanlarda kullandıklarını saptamak için yapılmıştır. Bu amaçla, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller, özel hastaneler ve büyük ölçekli üretim işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Bu işletmelerde genel müdür/müdür yardımcısı, İK departman müdürü/şefi görevlerinde bulunan kişilere anket uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik insan kaynakları uygulamaları, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi unsurlarına büyük oranda (%88,5) katıldıkları saptanmıştır. Yöneticilerin konuları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu iken, yöneticilerin konuları ve yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarını işyerinde kullanma alanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

İKY performans değerlendirme ve kariyer yönetimi adil, ölçülebilir, nesnel ve uzun vadeli bir yaklaşımla yürütmek işletmenin geleceği oluşturmada en önemli adımlardan biri olacaktır. Bunun için de işletmenin stratejik planlarını ve bu planlara uyumlu insan kaynakları planlarını yapması gerekir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, İnsan Kaynakları, Performans, Kariyer

JEL Sınıflandırması: M10, M12

¹ Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi, asoysall@ksu.edu.tr

² Öğretim Görevlisi Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO

**PERFORMANCE EVALUATION AND CAREER MANAGEMENT
APPLICATIONS IN THE PROCESS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN ENTERPRISES**

ABSTRACT

Human resources are very important factor at business for to ensure competitive advantage against other businesses and can manage effectively and efficiently to company. This concept have experienced many improvements to today and has been the subject of research with many dimensions. In today's business world, A strategic approach for more rational determination to in human resource management's performance criterias and career goals has become essential.

This study was made for determine managers' views about to on strategic human resource management, performance assessment, career management, and for point out employees with workplace assessment priorities and performance evaluation methods and areas of use. For this purpose, 4 and 5 star hotels, private hospitals and large-scale production enterprises in carrying out its activities Gaziantep city were included in the study. The questionnaires was applied to the general manager and the HR department manager/chief of the companies.

According to the study, the majority of participants (88.5%) were appeared to have a positive opinion about the strategic human resource management practices, performance evaluation and career management elements. A significant difference was appeared between the manager's position and criterias of manager's evaluate to employees. There was no statistically significant difference between manager's position, manager's education levels and usage areas of performance evaluation in the workplace.

In the study, it was found that managers were evaluated accordingly as a priority to their employees, honesty (31.18%), personality (24.73%) and performance (20.43%). At workplaces of managers surveyed it was determined to use individual performance (27.5%), joint performance (27.5%), interpersonal comparisons (27.5%) and 360-degree performance feedback (17.50) based methods as performance evaluation. Performance evaluation results are used in the surveyed company operation instantly (during work) (38.71%), career planning and management (29.03%), management fees (25.81%). The survey shows that managers found positive rate of 87.10% for company performance evaluation; It was determined they make an objective and regular assessment of performance in the workplace, and they use this assessment results in key decisions concerning their employees. In addition, the vast majority of surveyed managers (73.66%) found positive in the career management component; it was determined that they provided career opportunities to employees, and they formed that career centers.

Keywords: Strategy, Human Resources, Performance, Career

JEL Classification: M10, M12

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşme, teknolojik gelişmeler, ekonomik türbülans, uluslararası rekabete açılma süreci, işletmeler arası satın almalar ve birleşmeler, toplumdaki demografik ve kültürel yapıdaki değişme ve farklılaşmalar şeklinde sıralayabileceğimiz nedenler, organizasyonların sürekli değişken ve yüksek belirsizlikli ortamlarda faaliyet gösterdiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu ekonomik göstergeler ve belirsizlikler karşısında işletmelerin, genellikle "umutlu fakat şüpheli" bir bakış içerisinde olduğu da görülmektedir. Bu durum

örgütleri proaktif (önleyici), dinamik ve stratejik bir yapıda olmalarını zorunlu kılmaktadır (Kar, 2012,s.1; Benligiray vd., 2006, s.62; Yavan, 2012, s.1; Öğüt vd., 2012, s.278).

Günümüz ekonomik koşullarında işletmelerdeki insan kaynağı unsuru, örgütün hayatta kalma, sürdürülebilir rekabet ve performans üstünlüğü yaratma açısından daha da önemli görülmektedir (Yavan, 2012, s.1; Öğüt vd., s.278, 2012). Bu yüzden, değişimin ve belirsizliğin yoğun olduğu ekonomik ve sosyal ortamlar, örgütleri insan kaynakları alanında yeni hedef ve stratejiler, yeni çalışma normları ve yeni çalışma profilleri geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Öğüt vd.,2012, s.278).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı son zamanlarda önem kazanan, üzerinde birçok çalışmanın yapıldığı bir kavram haline gelmiştir. Bu kavramın temel unsurlarından olan kariyer yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarına günümüz işletmelerinin ve yöneticilerin daha gerçekçi ve daha önemser şekilde baktıkları da düşünülmektedir.

Bu çalışma, yöneticilerin stratejik İKY, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi hakkında görüşlerini belirleme ve bu kapsamda yöneticilerin işgörenleri değerlendirdikleri öncelikli kriterler, yöneticilerin kullandıkları performans değerlendirme yöntemleri ve yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarını nerede kullandıklarını saptama amacını taşımaktadır.

Bu çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmış, işletmelerdeki İKY, Stratejik İKY, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi konular incelenmiştir. Ardından Gaziantep ilinden faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel ve özel hastane hizmet işletmeleri ile çeşitli faaliyet alanlarındaki büyük ölçekli üretim işletmelerinde yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Stratejik İKY Kavramları

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY); örgütün stratejik iş hedeflerini başarmak ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayarak memnuniyetini artırmak için işgücünün (emek) verimli kullanılması anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ise; işe alım, seçme, iş tasarımı, eğitim, kariyer, ücret yönetimi süreçleri, güçlendirme-geliştirme gibi unsurlardır (Chaneta, 2010, s.9). Geçmişte bir destek fonksiyonu olarak görülen İK, artık yeni organizasyon yapıları ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda, hedeflere ulaşmada yardımcı bir stratejik ortak haline gelmiştir (Kar, 2012, s.2).

İKY geçmişten günümüze birçok değişimler ve aşamalar yaşamıştır. Geleneksel görüşte İK işletmeler açısından bir maliyet merkezidir. Bu maliyet merkezini yöneten İKY ise örgütsel kaynakları kullanan, şirket için gelir yaratmayan, bir organizasyon bölümüdür. Günümüz iş ortamında bu durum değişmiş, İKY, şirketler için bir

verimlilik merkezi haline gelmiştir (www.sagepub.com/upm-data/45673_1.pdf). Çevresel koşullarda değişimler, firmalar arası rekabet, işletme içi yönetim ve organizasyondaki anlayışlarındaki değişimler karşısında geleneksel İKY (işe alma, eğitime, geliştirme, ücretlendirme vb.) yaklaşımları, artık yetersiz kalmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminde, bireysel ve firma performansını arttıracak, optimum işgücünü oluşturacak stratejik bir bakış açısına ihtiyaç vardır (Yavan, 2012, s.2; Ögüt vd.,2012, s278; Bratton, 2012, s.38).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY); iş stratejileriyle uyumlu hedeflere ulaşmak için, İK stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması sürecinde bir yaklaşım, araştırma ve geliştirme faaliyetleri bütünü olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2008, s.1; Bratton, 2012, s.45; Sayılar, 2004, s.46). SİKY, uzun vadeli İK hedeflerini belirlenmesi ve bu hedeflere hangi yoldan ulaşılacağına saptanması ile İK ve iş stratejileri arasında uyumun nasıl yapılabileceğini ortaya koymaya çalışan bir kavramdır (Armstrong, 2008, s.1). Bu anlamda stratejik İKY'nin temel problemi, örgütsel performansı istenen doğrultuda ve düzeyde geliştirecek bir insan kaynakları sisteminin nasıl tasarlanacağı konusudur (Sayılar, 2004, s.50).

3.Stratejik İKY'de Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Kavramları

İKY'nin temel amaçları; çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması, bireylerin kendilerini geliştirmelerinin sağlanması, çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla çalışanların, dolayısıyla örgütün performansının yükseltilmesidir (Ylyasov, 2006, s.8). Delery ve Doty (1996)'e göre örgütsel performans ile ilişkili olan yedi stratejik İK uygulaması vardır. Bunlar; iç kariyer basamakları, formal eğitim sistemleri, sonuç-odaklı değerlendirilme, performansa dayalı ücret, iş güvenliği, çalışan sesi ve işin geniş tanımlanmasıdır (Armstrong, 2008, s.41). Bu uygulama ve hedefler sırayla; bir çalışanın yetkinliğini doğru belirleme, çalışan motivasyonu, çalışanın verimliliği ve uygun eğitim programı geliştirmek için performans bağlantılı ödül sistemlerinin geliştirilmesi gibi belirli İK faaliyet eylem planlarını gerektirir (Chaneta, 2010, s.4). Bu anlamda performans ve kariyer kavramlarının İKY'de önemi ve önceliği vardır.

3.1 Performans

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik neye ulaşabildiği, neyi sağlayabildiğini gösteren nicel ve nitel bir kavramdır. Bireysel ve grup performansı ise örgütün amaçları doğrultusunda bireyin veya grubun belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performans da sistemin toplam performansı olarak tanımlanabilir (Geylan vd., 2004, s.141).

Yapılan çoğu güncel araştırma gösteriyor ki İKY uygulamalarının birey ve sosyal sermaye üzerindeki olumlu etkileri, bireysel performansı ve kurumsal performansı artırmaktadır. Ancak, bu konuda hangi İKY uygulamalarının firma performansını ne kadar etkilediği tam olarak bilinmemekte ve bu nedenle insan kaynakları sistemlerinin yapısını anlamada bazı zorluklar yaşanabilmektedir. Ayrıca birçok çalışma, firma stratejisini, tüm örgütsel faaliyetler için bir itici güç olarak görmektedir. Üstün performansın, doğrudan örgütsel yetenekler, işe özel grup yetkinlikleri, normlar, motivasyon, fırsatlar ve stratejik amaç ve eylem planlar ile bağlantılı olarak ortaya çıktığı varsayılmaktadır (Jiang vd., 2012, s.73; Chaneta, 2010, s.47).

3.1.1 Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi; yönetimin çalışanlarına onlardan beklediği performansı iletmesi, performanslarını izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi; personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi; ücret yönetimi, kariyer yönetimi, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren bir kavram ve süreç olarak tanımlanabilir (Geylan vd., 2004, s.142; Luecke, 2008, s.15; Helvacı, 2002, s.155). Performans yönetimi işgörenler, yöneticiler ve örgüt açısından önemli işlev ve faydalara sahiptir. İşgörenler için mevcut durumlarının ne olduğunu, örgütün ve yöneticinin kendilerinden ne beklediğini görmelerini sağlar. Yöneticilere işgörene karşı daha yapıcı ve daha yansız davranmaları ve onlara daha rasyonel kariyer planları yapmalarında katkı verir. Örgüt için ise kurumsal hedeflerle işgören hedeflerinin bütünleşmesinde yardımcı olur (Helvacı, 2002, s.155).

Performans değerlendirme; çalışanların kişisel ve mesleki özellikleri (işteki başarısı ve gelişme potansiyeli) açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi, onunla ilgili bir sonuca/ yargıya varılması sürecidir. Sosyal bir süreç olarak da nitelendirilen performans değerlendirme, örgütsel performans ile ilişkilendirilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları stratejik planlama, ücret yönetimi sistemi, kariyer yönetimi sistemi, terfi ve örgütte kalma, işten çıkarma, transfer ve ödül dağıtımını gibi yönetsel kararlara etki eder ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur (Ylyasov, 2006, s.57; Uysal, 2012, s.46). Performans değerlendirme kavramı, tüm örgüt (çalışan, yönetici, insan kaynakları, üst yönetim) çalışanları için oldukça kritik bir konu olup doğru uygulandığı takdirde örgüt içinde verimliliği artırır (Yorgun vd.,2010). Bu nedenle işletmelerin varlığı ve sürekliliği, performans anlayışının geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır denilebilir (Tengilimoğlu vd., 2009, s.322).

İşletmelerde performans değerlendirmenin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçları arasında en önemlileri; işletmelerde beklenen performansa karşı gerçek performansı ölçmek, çalışan ve yöneticilerin iş

performansları hakkında fikir ve duygu sahibi olmalarını sağlamak, liyakate dayalı ödemeler yapabilmek, örgütün ve çalışan hedefleri arasında destek ve uyum sağlamaktır. Kariyer yönetimi açısından performans değerlendirme, personelin eğitimi, gelişimi, terfisi ve transferi gibi durumlar için gerekli ihtiyaçların planlaması olarak sıralanabilir. Etkin performans değerlendirme sisteminin işletmeye özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman odaklı olması gerekir. (<http://www.nd.gov/hrms/managers/guide/perfeval.html>).

Performans değerlendirme yöntemleri çeşitlilik göstermekle beraber; yöntem, görevin niteliği, sonuç ve kullanılacağı alan bakımından farklılık göstermektedir (Helvacı, 2002, s.161). En temel performans değerlendirme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir.

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler:

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, performansı işgörenlerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre değerlendirmektedir. Çalışma standartları yaklaşımı, doğrudan endeks yönetimi, metin değerlendirmesi gibi teknikler bu yöntemlere örnek olarak verilebilir (Turan, 2008, s.36).

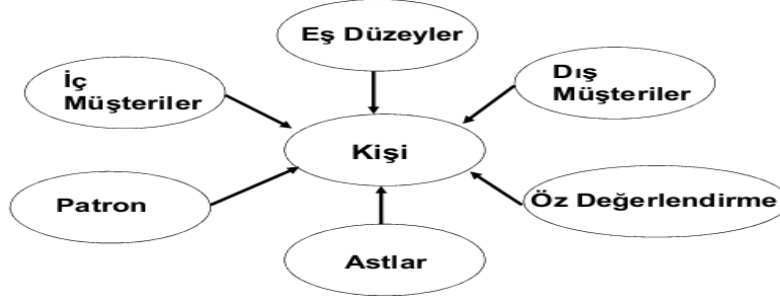
Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım:

Bu yaklaşım, her işgörenin performansının diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde değerlendirilmesidir (Helvacı, 2002, s.163). Bu yöntem, örgütün tümünün veya belirli bir departmanın performansının ölçülmesinde etkili ve başarılı bir yöntemdir. Kritik olayların değerlendirmesi, grafik değerlendirme ölçekleri, kontrol listesi yöntemi, zorunlu tercih sınırlaması, davranışsal temele dayalı dereceleme ölçütleri gibi yöntemler bu yaklaşım içerisinde sayılabilir (Turan, 2008, s.39).

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler: Bu yöntem, çalışan performansının işletmedeki diğer çalışanlara göre değerlendirilmesi, karşılaştırılması ve başarı durumu tespitini kapsayan bir performans değerlendirme sistemidir (Helvacı, 2002, s.162). Bu yöntem genellikle işgörenlerin farklı amaçlarla karşılaştırılmaları gerektiği zaman ve durumlarda kullanılır. Birbirinin yerini alma, çiftli karşılaştırma, zorunlu dağılım bu yöntemlerden bazılarıdır (Turan, 2008, s.42).

360 Derece geribildirim sistemi: Çok kaynaklı değerlendirme ve tam daire değerlendirme de denilen bu değerlendirme yöntemi; çalışanın kendisi, iş arkadaşları, üstler, astlar ve müşterilerin değerlendirmesini de içeren geniş bir performans değerlendirme sistemidir (Helvacı, 2002, s.167; Uysal, 2012, s.67). Bu sistemin faydaları; geçerlilik ve kesinliğinin daha fazla kabul görmesi, çalışanlar arasında eşitlik algısını arttırması, işletmede çok yönlülük sağlaması, takım çalışmasına dayalı sistemler ve güçlendirilmiş

kültürlere daha uygun olması olarak sıralanabilir (<http://www.nd.gov/hrms/managers/guide/perfeval.html>).



Şekil 1: 306 derece geribildirim sistemi (Diane Burton & Paul Osterman)

Yukarıdaki şekil 1'de de görüldüğü üzere, 360 derece geribildirim sistemi, çalışanın kendisi ile birlikte, çevresindeki eş ve farklı düzeylerdeki kişi ve gruplar tarafından değerlendirilmesi esasına dayanır. Çevresindeki bu kişi ve gruplar, iş arkadaşları, amirleri, ona bağlı çalışan astlar ve işletmeden mal veya hizmet alan müşteriler olarak sıralanabilir.

3.2 Kariyer Yönetimi ve Kapsamı

Günümüz iş dünyasında nitelikli ve deneyimli iş gücünü bulup işletmeye almak ve onları işletmede tutmak ciddi bir sorun haline gelmiştir. Nitelikli işgücünü işletmede tutulabilmenin yollarından biri, gelişmeye açık bir kariyer yönetimi uygulamaktır. Artık işletmeler, çalışanları için ciddi bir şekilde kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir.

Kariyer, "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanabilir (<http://www.anadoluzluk.org/t.php?b=10540>). Kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, yararlı tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler.

Kariyer yönetimi, İK öğrenme ve sürekli gelişim olanakları sağlayarak çalışanların katkılarını, potansiyelini ve istihdamını devam ettirmektedir. Bu anlamda kariyer yönetimi, titiz işe alma ve seçim prosedürleri, performansla ilgili teşvik, tazminat sistemleri, yönetim geliştirme ve iş ihtiyaçlarına bağlı eğitim faaliyeti çalışmalarını içerir. Ayrıca kariyer yönetimine bir yetenek yönetimi de denilebilir. Bir dizi İKY politikaları ve uygulamaları kullanarak, ihtiyaç duyulan her yerde yetenek edinme ve yetiştirme; öğrenme ve geliştirme, performans yönetimi ve yedekleme planlanmasıdır. İKY Stratejisi aynı zamanda

kariyer gelişim fırsatları, bireylerin kendi potansiyelleri, yetenekleri ve beklentileri ile organizasyonu uyumlu hale getirme ve çalışanın başarılı bir kariyer elde etmesi için ihtiyaç duyduğu rehberlik, destek ve teşvikini kapsamalıdır (Armstrong, 2008, s.173).

Kariyer; çalışan memnuniyetinin önemli bir nedenidir. İşverenler ve yöneticiler tüm işletme çalışanlarını kapsayacak bir kariyer politikası belirlemeli ve özellikle işletmede yükselme şansı olduğunu çalışanlarına göstermelidir. Ayrıca istikrarlı bir çekirdek işgücü korumak için çalışanlara kariyer fırsatları sağlanmalı ve planlanmalıdır (Armstrong, 2008, s.165).

Kariyer planlaması, bireyin kariyer amaçları ile örgütsel olanakları uyumlaştırılması, iş yaşamındaki basamakları belirleme ve çalışana kariyerini yönetmede yardım etme sürecidir. Kariyer planlaması kariyer olanakları hakkında örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir psikolojik sözleşme olarak da görülebilir (Uysal, 2012, s.8). Kariyer geliştirmede en belirgin çabayı bireyin kendisi göstermelidir. Örgüt, bireyin bu çabasını yönlendirmeli ve destek olmalıdır (Geylan vd., 2004, s.123). Kariyer planlamada amaç, çalışanların beceri ve ilgi alanlarını analiz etme; çalışanların büyüme ve gelişme ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırmadır (Uysal, 2012, s.8; Ylyasov, 2006, s.59).

4.Stratejik İKY'de Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Literatür incelendiğinde Stratejik İKY'de değerlendirme ve kariyer yönetimi üzerine yapılan çalışma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmalar çoğunlukla insan kaynakları uygulamalarında; örgüt performansı ve kariyer yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar kısaca şu şekilde özetlenebilir. Turan ve Şener'in (2008) Antalya'da resort otellerde çalışan 112 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada, resort otellerin performans değerlendirme sonuçlarını kariyer hedeflerini belirlerken kullandıkları; bu sonuçları işgörenle ilgili alanlarda kullandıkları; ücret ve işgören hedefleri konusunda daha az hassasiyet gösterdikleri de saptanmıştır (Turan, 2008). Çalışkan ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında stratejik İKY uygulamaları ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu; bu ilişkinin yöneticiler ve örgütler için insan kaynaklarına yapılan harcamaların bir maliyet değil yatırım olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Çalışkan, vd. 2010). Akhtar ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre stratejik İKY uygulamaları (eğitim, katılım, sonuç odaklı değerlendirmeler ve iç kariyer fırsatları) hem ürün/hizmet performansı ve hem de finansal performansı olumlu etkilediği saptanmıştır (Akhtar vd., 2008). Genç (2009) tarafından İstanbul Sanayi Odasına bağlı 53 firmada yapılan çalışmaya göre stratejik İKY uygulamaları ile işe alım faaliyetlerinin seçiciliği ve algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Genç, 2009). Erkoç

(2009) tarafından 32 üretim firmasında yapılan çalışmaya göre stratejik İKY uygulamaları ile çalışanların performansı, işletme performansı arasında doğru orantılı bir ilişki saptanmıştır (Erkoç, 2009). Chung-Jen ve Jing-Wen tarafından Tayvanda 146 firmada yapılan çalışmaya göre bilgi yönetimi kapasitesinin stratejik insan kaynakları; bilgi edinme, paylaşma, uygulama kapasitesi uygulamaları ve inovasyon performansı arasındaki olumlu bir ilişki saptanmıştır (Chung-Jen ve Jing-Wen, 2009).

5. İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma

5.1. Araştırmanın Çalışma Alanı ve Önemi

Araştırma kapsamında hizmet sektöründe Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller ile özel hastaneler araştırma kapsamı alanı olarak belirlenirken üretim sektöründe ise tekstil, iplik, sentetik, plastik, halı, çimento, ambalaj, yağ, un, makarna, gıda gibi konularda üretim yapan firmalar araştırma kapsamı içerisinde incelenmiştir. Hizmet ürettikleri ve emek-yoğun bir endüstri kolu oldukları için konaklama ve sağlık hizmetleri sektöründe işgücü oldukça önemlidir. Hizmet sektöründe olduğu gibi üretim sektöründe de işletmenin öncelikli amacının kar maksimizasyonudur ve bunu gerçekleştirmek için de müşteri tatmininin ön planda tutulması gerekir. Bu amaçla yetişmiş kaliteli işgücü, gerek müşteri memnuniyeti boyutunda gerekse rekabet boyutunda önemli rol oynamaktadır (Erol ve Kınır, 2006; Kavuncubaşı, 2000; s.50-56; Temgilimoğlu vd., 2009; s.133; Tozkoparan ve Susmuş 2001,s.210).

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, yöneticilerin stratejik İKY, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi hakkında görüşlerini belirleme ve bu kapsamda yöneticilerin işgörenleri değerlendirdikleri öncelikli kriterler, yöneticilerin kullandıkları performans değerlendirme yöntemleri ve yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarını nerede kullandıklarını saptama amacını taşımaktadır.

5.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezlere cevap aranmıştır.

H1: Araştırmaya katılan yöneticilerin konumları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı farklılık vardır.

H2: Araştırmaya katılan yöneticilerin konumları ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanı arasında anlamlı bir fark vardır.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Gaziantep'te faaliyet gösteren özel hastaneler (10 adet), 4 ve 5 yıldızlı oteller (12 adet) ile tekstil, iplik, sentetik, plastik, halı, çimento, ambalaj, yağ, un, makarna, gıda alanında çalışan (19 adet) üretim firmaları olmak üzere toplam 41 büyük ölçekli firmaya ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Fakat 41 anketin 31'i değerlendirilebilir bulunmuştur. Araştırmada her firmaya bir adet anket uygulaması ilgili yönetici üzerinde yapılarak tüm kurumlar arası genel bir görüş ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen verilerle yapılan geçerlik güvenirlik analizinde anketin Cronbach's Alpha katsayısı 0.847 bulunmuştur.

5.5. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada Turan (2008) tarafından oluşturulan anket formu kullanılmıştır. Anket formu 4 tanesi demografik ve 24'ü 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiş olmak üzere toplam 28 sorudan oluşmaktadır.

Anketler yüz yüze, faks ve e-mail yoluyla firmalara ulaştırılmış, geri dönen anketler üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Veriler SPSS 18.0 istatistik programında analiz edilmiş ve araştırmada yüzde, frekans ve ki-kare analizi kullanılmıştır.

6. Araştırmanın Bulguları

6.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımı

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikleri	Sayı (f)	Yüzde (%)
Yaş Grupları		
18-25 yaş arası	1	3,2
26-35 yaş arası	13	45,2
36-45 yaş arası	6	19,4
46 yaş ve üzeri	11	35,5
Unvanı		
Genel müdür/müdür yardımcısı	5	16,1
Departman Müdürü	19	61,3
Departman şefi	7	22,6
Öğrenim Durumu		
Lise	4	12,9
Önlisans	7	22,6
Lisans	14	45,2
Yüksek lisans	5	16,1
Doktora	1	3,2
Yöneticilik Deneyiminiz		
1-6 yıl arası	8	25,8
6-9 yıl arası	5	16,1
9-15 yıl arası	7	22,6
15 yıl üzeri	11	35,5
Toplam	31	100

Araştırmaya katılanların demografik durumları incelendiğinde, %45,2'sinin 26-35 yaş grubu içerisinde olduğu, %61,3'ünün departman müdürü olduğu (15'i İK müdürü), %45,2'sinin lisans mezunu olduğu, %35,5'inin yöneticilik tecrübesinin 15 yıl ve üzeri olduğu saptanmıştır.

6.2 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları, Performans Değerlendirmesi ve Kariyer Yönetimi İle İlgili Görüşlerinin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Araştırma kapsamındaki firmaların hepsinin performans değerlendirme sistemini kullandıkları görülmektedir. Bu performans sistemi içerisinde yöneticilerin, işgöreni ilk olarak hangi özelliğine göre değerlendirdiği önemli bir kriterdir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşgörenleri Öncelikli Değerlendirdikleri Kriterlerin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Değerlendirme Kriteri	sayı	yüzde (%)
Performansına	19	20,43
Dürüstlüğüne	29	31,18
Kişiliğine	23	24,73
Örgütteki Çalışma Süresine	7	7,53
Tanıma ve Yakınlık Derecesine	1	1,08
Kıdemine ve Pozisyonuna	14	15,05
Toplam	93	100,0

Araştırmaya katılanların işgörenlerini değerlendirdikleri öncelikli tercihleri değerlendirildiğinde; yöneticilerin %31,18'i işgöreni ilk olarak performansına göre, %24,73'ü kişiliğine göre ve %20,43'ü ise dürüstlüğüne göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar ilk tercihleri incelendiğinde; yöneticilerin %38,71'i (n=12) çalışanın dürüstlüğüne, % 38,71'i çalışanın performansına önem verdikleri saptanmıştır. Yöneticilerin ikinci tercihlerine göre; %29,03'ü (n=9) çalışanın performansına, % 25,81'i (n=8) kişiliğine; üçüncü ve son tercihlerine göre ise %35,48 (n=11) kişiliğine, %25,81 (n=8) performansına dikkat ettikleri saptanmıştır.

Dolayısıyla araştırmada yöneticilerin çalışanlarını öncelikli olarak dürüstlük ve kişiliğine göre değerlendirdikleri belirlenmiştir. Bu ise işverenlerin çalışanlarını içsel yeteneklerden daha çok davranışsal özelliklerine göre değerlendirmeleri açısından önemlidir. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanlarını performanslarına göre de öncelikli olarak değerlendirmeleri de dikkat çekicidir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kullandıkları Performans Değerlendirme Yönteminin Yüzde ve Frekans Dağılımı

Performans Değerlendirme Yöntemi	sayı	yüzde (%)
Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler	22	27,50
Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler	22	27,50
Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler	22	27,50
360 derece performans geri bildirim yöntemi	14	17,50
Toplam	80	100

Araştırma kapsamındaki firmaların kullandığı performans değerlendirme sistemlerinin neler olduğuna dair soruya verilen cevaplar incelendiğinde; firmaların %27,50'i bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, %27,50'i ortak performans kriter ve standartlarına

dayalı yöntemler, kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemleri kullandıkları; %17,50 oranında ise 360 derece performans geri bildirim yöntemini kullandıkları saptanmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan firmalar, çalışanları, kendi performanslarını değerlendirerek, bu performansları diğer çalışanlarla karşılaştırmalar yaparak ve ortak kriterlere göre değerlendirme yaparak değerlendirmektedirler.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sonuçlarını Nerede Kullandıklarının Yüzde ve Frekans Dağılımı

Değerlendirme Sonuçları Nerede Kullanılıyor?	sayı	yüzde (%)
Kariyer Planlaması ve Yönetiminde	9	29,03
Ücret Yönetiminde	8	25,81
Operasyon Anında (İş esnasında)	12	38,71
Yıllık Eğitim Planının Hazırlanmasında	2	6,45
Toplam	87	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarını kullanma alanı değerlendirildiğinde; performans değerlendirme sonuçlarının %38,71'i operasyon anında (iş esnasında); %29,03'ü kariyer planlaması ve yönetiminde, %25,81'i ise ücret yönetiminde kullanıldığını belirtmiştir. Bu oranlar, araştırma konumuz açısından performans değerlendirmenin kariyer planlama ve yönetme üzerinde etkisi olduğunu göstermesi açısından önemli bulunmuştur.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stratejik İnsan Kaynakları ile İlgili Görüşlerine Ait Yüzde ve Frekans Dağılımı

Stratejik İnsan Kaynakları ile İlgili Görüşler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İnsan kaynakları planlaması yapılmaktadır.	15	48,4	10	32,3	1	3,2	3	9,7	2	6,5
İşgören eğitimine gereken önem verilmektedir.	17	54,8	11	35,5	1	3,2	1	3,2	1	3,2
Rekabetçi üstünlük sağlamak için stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç olduğu kesindir.	22	71,0	6	19,4	1	3,2	1	3,2	1	3,2
İşgörenlerle ilgili seçim, değişim, performans değerlendirme, eğitim gibi konulara stratejik açıdan bakılması gerekmektedir.	18	58,1	12	38,7	-	-	-	-	1	3,2
Yöneticilerimizin işgörenlere bakış açıları, örgütümüze katma değer katacak kişileri seçmek ve onlara eğitim ve kariyer olanağı sunmaktır.	14	45,2	12	38,7	2	6,5	3	9,7	-	-
Toplam	86	55,5	51	33,0	5	3,2	8	5,2	5	3,2

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik insan kaynakları hakkında görüşleri incelendiğinde; yöneticilerin %90,4'ünün stratejik İKY'ye ihtiyaç olduğuna inandığı, %80,7'sinin firmalarında insan kaynakları planlaması yaptığı, %90,3'ünün firmalarında işgören eğitimine önem verildiği saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların %96,8'inin işgörenlerle ilgili seçim, değişim, performans değerlendirme ve eğitim gibi konularında stratejik davranılması gerektiğini; %83,9'unun yöneticilerin işgören seçerken örgüte değer katacak kişileri seçmenin, onlara eğitim ve kariyer olanağı sunmanın bir gereklilik olduğunu belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara göre çalışmaya katılan yöneticilerin %88,5'inin stratejik insan kaynakları kavramına ve unsurlarına olumlu baktığı, bu kavramın gerekliliğini ve önemini vurgulayan yargılara sahip oldukları ve işletmelerinde bunları uyguladıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performansı istenen doğrultuda ve düzeyde geliştirecek bir stratejik insan kaynakları yönetimine olumlu bakması, işletmelerde insan unsurunun ve ona

yapılacak yatırımların stratejik bir bakış açısı kazandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Performans Değerlendirme ile İlgili Görüşlerine Ait Yüzde ve Frekans Dağılımları

Performans Değerlendirme ile İlgili Görüşler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Performans değerlendirme çalışmaları düzenli olarak yapılmaktadır.	14	45,2	14	45,2	-	-	1	3,2	2	6,5
İşgörenler hakkında doğru ve güvenilir bilgiler almaktayız.	9	29,0	17	54,8	4	12,9	-	-	1	3,2
Performans ölçüm ve denetimlerinde düzenli bir geri bildirim sağlanmaktadır.	10	32,3	14	45,2	5	16,1	2	6,5	-	-
Değerlendirme, işgörenin bilgisini, yeteneğini, yetkinliğini, niteliklerini, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır.	15	48,4	13	41,9	2	6,5	1	3,2	-	-
Ücret, terfi, zam, işten çıkarma, nakil vb. ciddi kararlar bu objektif değerlendirme sonuçlarıyla ilgilidir.	17	54,8	11	35,5	2	6,5	1	3,2	-	-
Performans değerlendirmesi sonucunda kariyer planlama ve geliştirme çalışmaları yön bulmaktadır. İşgörenlerin kariyer ilerlemeleri bu sonuçlarla doğru orantılıdır.	19	61,3	9	29,0	3	9,7	-	-	-	-
Toplam	84	45,16	78	41,94	16	8,6	5	2,69	3	1,61

Araştırmaya katılan yöneticilerin performans değerlendirmesi hakkında görüşleri incelendiğinde; yöneticilerin %90,40'ının firmalarında performans değerlendirmenin düzenli olarak yaptığı; %83,80'inin firmalarının işgörenler hakkında doğru ve güvenilir bilgilere ulaştığı; %77,50'sinin firmalarının performans ölçüm ve denetimlerde çalışanlara düzenli bir geri bildirim yaptığı saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların %90,30'unun işgören değerlendirmenin, işgörenin bilgisini, yeteneğini, yetkinliğini, niteliğini, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya çıkardığını; %90,30'u firmalarının ücret, terfi, zam, işten çıkarma, nakil vb. ciddi kararlarının değerlendirme sonuçlarıyla alındığı; %90,30'u performans

değerlendirmesi sonucunda kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının aynı yönde, doğru orantılı olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin firmalarının performans değerlendirmesini %87,10 oranında olumlu buldukları, objektif ve düzenli performans değerlendirme yaptıkları ve bu değerlendirme sonuçlarını çalışanlarla ilgili önemli kararlarda kullandıkları görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşlerine Ait Yüzde ve Frekans Dağılımları

Kariyer Yönetimi ile İlgili Görüşler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşgörenlerimize bireysel kariyer geliştirmeleri için imkanlar sunup onları teşvik etmekteyiz.	9	29,0	14	45,2	4	12,9	4	12,9	-	-
İşgörenlerin de fikirleri alınarak kariyer stratejileri belirlenmektedir.	8	25,8	12	38,7	8	25,8	3	9,7	-	-
Hedeflenen stratejiler ışığında kariyer patikaları belirlenmektedir.	6	19,4	19	61,3	5	16,1	1	3,2	-	-
Hazırlanan bu program işveren ile işgören ve işgörenin bireysel planları arasında kariyer denkliği sağlamaktadır.	9	29,0	14	45,2	7	22,6	1	3,2	-	-
Kariyer konusunda yöneticilere ve işgörelere hizmet içi eğitim programı verilmektedir.	10	32,3	16	51,6	1	3,2	4	12,9	-	-
Kariyer gelişim merkezimiz ve bilgi bankamız işgörenlerimizin hedefleri doğrultusunda çalışmaktadır.	9	29,0	11	35,5	7	22,6	4	12,9	-	-
Toplam	51	27,42	86	46,24	32	17,20	17	9,14	-	-

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer yönetimine hakkında görüşleri değerlendirildiğinde; yöneticilerin %74,20'sinin firmalarının işgörenlerine kariyer yapma imkânı sunduğu ve kariyer yapmaları için onları teşvik ettiği; %64,5'inin işgörenlerin fikirleri alarak kariyer stratejileri belirlediği; %80,70'inin hedeflenen stratejiler ışığında kariyer patikaları belirlediği saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların %74,20'sinin kariyer programlarının işveren ile işgören arasında kariyer denkliğini sağladığını; %83,90'nın kariyer konusunda yöneticilere ve işgörelere hizmet içi eğitim programı verdiğini; %64,5'inin firmalarının kariyer

gelişim merkezi ve bilgi bankasının işgörenlerin hedefleri doğrultusunda çalıştığını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar yöneticilerin kariyer yönetimine %73,66 oranında olumlu baktıkları, çalışanlarına kariyer imkânı verdikleri, kariyer merkezi oluşturdukları görülmektedir.

H1: Araştırmaya katılan yöneticilerin konumları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 8'de H1 hipotezi test edilmiştir.

Tablo 8. İşletmedeki Yöneticilerin Konumları ile İşgörenlerini Değerlendirdikleri Kriterler Arasında Farklılık Olup Olmadığının Karşılaştırılması

Değerlendirme Kriterleri	Yöneticilerin İşletmedeki Konumları		
	Genel Müdür / Müd.yard. (f/%)	Departman Müdürü(f/%)	Departman Şefi(f/%)
Dürüstlüğü	4 (33,33)	13 (22,80)	2 (9,52)
Performansı	2(16,67)	19 (33,33)	7 (33,33)
Kişiliği	4 (33,33)	15 (26,31)	4 (19,04)
Kurumdaki Çalışma Süresi	0 (0)	4 (7,01)	3 (14,28)
Tanma ve Yakınlık Derecesi	1 (8,33)	0 (0)	0 (0)
Kıdemine ve Pozisyonu	1 (8,33)	6 (10,52)	5 (23,80)
Toplam	12 (100)	57 (100)	21 (100)

$$x^2 = 23,769 ; \quad p = 0,003$$

Yukardaki tabloda araştırmaya katılan yöneticilerin konumları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı incelenmiş olup; $p=0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ($x^2 = 23,769$ ve $p = 0,003$). Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2: Araştırmaya katılan yöneticilerin konumları ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 9'da H2 hipotezi test edilmiştir.

Tablo 9. İşletmedeki Yöneticilerin Konumları ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılma Alanı Arasında Farklılık Olup Olmadığının Karşılaştırılması

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanı	Yöneticilerin İşletmedeki Konumları		
	Genel Müdür / Müd.yard. (f/%)	Departman Müdürü(f/%)	Departman Şefi(f/%)
Operasyon Anında (İş Esnasında)	3 (27)	12 (20)	4 (21)
Ücret Yönetiminde	3 (27)	17 (28)	6 (32)
Kariyer Planlaması ve Yönetiminde	2 (18)	16 (27)	6 (32)
Yıllık Eğitim Planının Hazırlanmasında	3 (27)	15 (25)	6 (16)
Toplam	9 (100,0)	20 (100,0)	3 (100,0)

$$x^2 = 7,654 \quad p = 0,468$$

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan yöneticilerin konumları ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanı arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş olup; $p=0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($x^2 = 7,654$ ve $p = 0,468$). Bu sonuca göre H2 hipotezi red edilmiştir.

H3: Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 10'da H3 hipotezi test edilmiştir.

Tablo 10. İşletmedeki Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılma Alanı Arasında Farklılık Olup Olmadığının Karşılaştırılması

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanı	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri			
	Lise(f/%)	Ön lisans(f/%)	Lisans(f/%)	Lisansüstü(f/%)
Operasyon Anında	3 (25)	4 (19)	9 (23)	3 (23)
Ücret Yönetiminde	4 (33)	5 (24)	11 (28)	5 (38)
Kariyer Planlaması ve Yönetiminde	3 (25)	7 (33)	12 (30)	4 (31)
Yıllık Eğitim Planının Hazırlanmasında	2 (17)	5 (24)	8 (20)	1 (8)
Toplam	12 (100)	21 (100)	40 (100)	13 (100)

$$x^2 = 10,750 \quad p = 0,550$$

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanı arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı incelenmiş olup; $p= 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($x^2= 10,750$ ve $p = 0,550$). Bu sonuca göre H3 hipotezi red edilmiştir.

7. Sonuç ve Değerlendirme

İşletmelerde insan unsuru, gerek rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalması ve rakiplerine avantaj sağlaması ve gerekse işletme performansının etkili ve verimli yürütülmesi açısından önemini devam ettirmektedir. Bu unsur günümüze kadar birçok gelişmeler yaşamış ve birçok boyutu ile araştırmalara konu olmuştur. Günümüz iş dünyasında insan kaynaklarının geliştirilmesi, insan kaynakları faaliyetlerinde performans ölçütlerinin ve kariyer hedeflerinin daha rasyonel olarak belirlenmesi artık stratejik bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Bu çalışma, yöneticilerin stratejik İKY, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi hakkında görüşlerini belirlemek ve işgörenleri değerlendirme önceliklerini ve işyerleri performans değerlendirme yöntemleri ve kullanım alanlarını saptamak için yapılmıştır. Bu amaçla, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller, özel hastaneler ve büyük ölçekli üretim işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Bu işletmelerde genel müdür/müdür yardımcısı, İK departman müdürü/şefi görevlerinde bulunan kişilere anket uygulanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin çalışanlarını öncelikli olarak, dürüstlüğüne (%31,18), kişiliğine (%24,73) ve performansına (%20,43) göre değerlendirdikleri saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin işyerlerinde performans değerlendirme yöntemi olarak, bireysel performans (%27,5), ortak performans (%27,5), kişiler arası karşılaştırma (%27,5) ve 360 derece performans geri bildirimine (17,50) dayalı yöntemler kullandıkları belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki firmalarda performans değerlendirme sonuçları; %38,71'i operasyon anında (iş esnasında), %29,03'ü kariyer planlaması ve yönetiminde, %25,81'i ücret yönetiminde kullanıldığı saptanmıştır. Yöneticilerin firmalarının performans değerlendirmesini %87,10 oranında olumlu buldukları, firmalarında objektif ve düzenli bir performans değerlendirme yaptıkları ve bu değerlendirme sonuçlarını çalışanlarla ilgili önemli kararlarda kullandıkları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin büyük oranda kariyer yönetimi unsurlarına (%73,66) katıldıkları, çalışanlarına kariyer imkânı verdikleri, kariyer merkezi oluşturdukları saptanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin konumları ile işgörenlerini değerlendirdikleri kriterler arasında $p=0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu (H1 hipotezi kabul) saptanırken, yöneticilerin

konumları ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanları arasında $p=0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı (H2 hipotezi red) ve yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanları $p= 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı (H3 hipotezi red) saptanmıştır.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir çoğunluğunun (%88,5) stratejik insan kaynakları kavramına ve unsurlarına olumlu baktığı, bu kavramın gerekliliğini ve önemini vurgulayan yargılara sahip oldukları ve işletmelerinde bunları uyguladıkları söylenebilir.

Bu kapsamda işletmelerde başta performans değerlendirme ve kariyer planlama olmak üzere tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ve aşamalarının stratejik bir bakış açısı çerçevesinde yeniden ele alınması gerekmektedir. İşletme hedeflerini tamamlayan ve destekleyen stratejik İKY, günümüz rekabet ortamında dinamik, proaktif bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, örgütsel performansını büyük ölçüde etkileyen ve anahtar kaynak olarak görülen insan unsurunu stratejik olarak yönlendirmesi gerekmektedir. Bunun için de işletmenin planlarının daha sonrada bu planlara uyumlu insan kaynakları planlarının yapılması gerekir. Kurum hedefleri ile çalışan hedef ve beklentilerinin yansıdığı kurumsal performans ve bireysel kariyer, birbirini desteklemesi ve dengelemesi gereken süreçlerdir. Tüm insan kaynakları yönetimi aşamalarında da olması gerektiği gibi bu aşamaların da ölçülebilir, nesnel, adil ve uzun vadeli bir yaklaşımla yürütülmesi, geleceğin işletmesi olma yolunda en önemli adımlardan birisi olacaktır.

KAYNAKÇA

Akhtar, S., Ding, D.Z., GE, G.L. (2008). Strategic HRM Practices And Their Impact On Company Performance In Chinese Enterprises, *Human Resource Management*, Spring 2008, Vol. 47, No. 1, 15–32

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management A Guide to Action*, + th Edition, e-book, www.koganpage.com/strategichrm_1-246

Bratton, J. (2012). *Strategic Human Resource Management*, “Strategic human resource management is the process of linking the human resource function with the strategic objectives of the organization in order to improve performance.”(twochapter), *Human resource manegement journal*, 37-71

Benligiray, S., Geylan, A., Duman, E. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/vol.: 1, 61-84

Buller, P.F., Glen, M.M.(2012). *Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line Of Sight*, *Human Resource Management Review* 22 (2012) 43–56.

Chaneta, I. (2010). *Strategic Human Resource Management*, e-book, ir.uz.ac.zw/jspui/.../1/strategic_hrm_mgt.pdf, 1-53

Chung-JenChen , Jing-Wen Huang(2009). *Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance—The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity*. *Journal of Business Research* 62 (2009) 104–114

Çalışkan E.N.(2010). *The Impact of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance*, *Journal of Naval Science and Engineering*, 2010, Vol. 6 , No.2, 100-116

Darwish, T. (2009). *The Impact of Strategic Human Resource Management Implementation on Firm Performance*, *BBS Doctoral Symposium 23 rd& 24 thMarch 2009*, 1-13

Diane Burton & Paul Osterman, <http://www.acikders.org.tr/file.php/119/LectureNotes/9.pdf> Erişim Tarihi: 30.05.2013.

Erkoç, D. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erol, N.,Kıngır, S.(2006). *Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama(Ankara Örneği)*, Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu

Genç, K.Y. (2009).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Geylan, R., Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H.Z.(2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Kitabı, Eskişehir, 1-287.

Helvacı, M.A.,(2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, cilt:35, sayı:1-2, 155-169.

Jiang, K.,Lepak, D.P., Han, K.,Hong, Y.,Kim, A.,Winkler, A.L.(2012). Clarifying The Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance. Human Resource Management Review 22 (2012) 73–85.

Kar, A.K., (2012). Strategic Human Resource Management: An Organizational Perspective for High Performance. International Journal of Business and Management Tomorrow Vol. 2 No. 6.

Kavuncubaşı, Ş. (2010). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 24-56.

Luecke, R. (2008) (Çev. Özer, A.). Performans Yönetimi, Türkiye İş bankası yayınları, 1-151.

North Dakota Human Resources Management Services, Official portal for North Dakota State Government, Url: <http://www.nd.gov/hrms/managers/guide/perfeval.html>, Erişim Tarihi: 30.05.2013.

Öğüt, A.,Akgemci, T., Demirsel, M.T. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, 277-290.

RipleyD.(2002). Improving Employee Performance Moving Beyond Traditional HRM Responses, 1.

Sayılar, Y. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram Ve Araştırmanın Gelişimi Stratejik Olan Ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme, Yönetim Bilimleri Dergisi, (3: 1), 45-64.

Tengilimoğlu, D., Işık O., Akbolat M., (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi Nobel Yayın Dağıtım, 321-323.

Tozkoparan, G., Susmuş, T. (2001). Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, Cilt: 1, Sayı: 1.

Turan, N., Şener, B. (2008). Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması, Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Turizm İşletmeciliği A.B.D, Ankara.

Uysal G.(2012) İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, 1-79.

Yavan, Ö. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı, Akademik bakış dergisi, Celalabat, Kırgızistan,1-20.

Ylyasov, Y. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yorgun, S., Demir Y., Süzük, S., Yıldırım Y.U., Şentürk, E. (2010). Performans ve Hizmet Kalitesi Yönetimi Açısından Performansı Yüksek Kurumlara Göre Neredeyiz? II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi. Bildiriler Kitabı. Editör. Harun Kırılmaz, 355-405.

21st-Century Human Resource Management Strategic Planning and Legal Issues, URL: www.sagepub.com/upm-data/45673_1.pdf, Erişim Tarihi: 30.05.2013