


İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Kübra Karakaya * 

Osman Bayraktar ** 

Gönderim Tarihi: 01.04.2020

Kabul Tarihi: 19.07.2020

Özet

Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının bireysel performansa etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu varsayımdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bireysel performans algısını belirlemek için Yılmaz (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma özel sektörde görev alan beyaz yaka çalışan grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. İnternet üzerinden gerçekleştirilen ankete 304 kişi katılmıştır. Elde edilen veriler, IBM SPSS 22.0 yazılım programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, insan kaynakları uygulamaları ile bireysel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p>0.05$) bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonuçları İstanbul, Ankara ve İzmir gibi metropollerde faaliyet gösteren yüksek öğrenimli özel hizmet sektörü çalışanları için genellenebilir niteliktedir.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Bireysel Performans

Jel Sınıflandırması: M12, M53

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON INDIVIDUAL PERFORMANCE

Abstract

In this study, the effect of human resources practices on individual performance were investigated. The main hypothesis of the research is the assumption that there is a positive relationship between human resources management practices and individual performance. The scale developed by Yılmaz (2012) was used to determine perception of the human resources management and individual performance. The research was conducted on the white collar employee group working in the private sector. 304 people participated in the online survey. The data obtained were analyzed with IBM SPSS 22.0 software program. As a result of the analysis, no statistically significant ($p>0.05$) relationship was not found between human resources practices and individual performance. The results of the research are generalizable for higher education private service sector employees operating in metropolitan cities such as Istanbul, Ankara and Izmir.

Key words: Human Resources Management, Human Resources Management Practices, Individual Performance

Jel Classification: M12, M53

* Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, kubrakara-kaya93@gmail.com

** Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, obayraktar@ticaret.edu.tr

1. Giriş

Günümüzde içinde bulunulan ve sürekli olarak gelişimini devam ettiren küreselleşme evresi, insanın ve insan gücünün önemli hale gelmesine ve önemini her geçen gün daha da artırmasına olanak sağlamıştır. Bu gelişim evresinde, insan gücünü yöneten ve yönlendiren kavram örgütlerde başlangıçta personel yönetimi olarak nitelendirilirken, zaman içerisinde gelişerek insanı bir değer ve kaynak olarak gören insan kaynakları yaklaşımı haline gelmiştir. Günümüzde ise insan kaynaklarına olan yaklaşım daha stratejik bir bakış açısı kazanmıştır.

Küreselleşmenin bir getirisi olan yoğun rekabet ortamında, örgütlerin uzun ömürlü olmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri nitelikli insan gücüdür. Doğru insan kaynağını seçme, bu kaynağı geliştirme ve adil şartlar altında değerlendirme insan gücünün kendini örgüte ait hissetmesinin anahtar faktörlerindedir. Kendini içinde bulunduğu örgüte bağlı, o örgütün bir parçası olarak gören kişiler artan bir memnuniyet algısı içerisinde çalışmalarını üretmekte, performansını ve motivasyonunu hep yüksek düzeyde tutmaktadır.

Kendini içinde bulunduğu örgüte bağlı, o örgütün bir parçası olarak gören kişiler artan bir memnuniyet algısı içerisinde çalışmalarını üretmekte, performansını ve motivasyonunu hep yüksek düzeyde tutmaktadır. Bireysel performans çıktıları yüksek olan bir örgütün, örgütsel boyuttaki performans düzeyi de paralel şekilde gelişmekte ve yüksek performans çıktıları meydana gelmektedir. Kurumlar sektördeki varlıklarını ön plana çıkarmak ve kendi içlerindeki performanslarını artırmak için öncelikle bireyin performansını yükseltmeli, bunun için ise doğru ve etkin bir şekilde yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bağlılıklarını kazanmalıdır.

Araştırmanın amacı, kurumlarda uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

2. Alan Yazın

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Bayramlık, Çetin ve Yurdakul'a (2015) göre "İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) örgütün insan kaynağının bireye, örgüte ve çevreye yararlı olacak şekilde ve etkin bir biçimde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır" (s.158). İnsan kaynakları yönetiminde işin ve insanların, istenilen amaca doğru yönetilmesi, insanın bulunduğu her örgüt için geçerli olan temel bir faaliyettir. Bu durum, işi daha organizasyonel hale getirmek ve insanları doğru şekilde yönetebilmek için kaçınılmazdır (El-Marghani, 2019, s. 7).

Döneminin rekabet koşullarının kızıştığı bir evreye geçilmiş olması sebebiyle insan kaynakları yönetimi kavramı ilk olarak 1980'li yılların ilk yarısında gündeme gelmiştir. Bu yıllarda artan rekabet ortamında insanlar bir rekabet avantajı yaratma unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. Personel yönetimi kavramının hâkim olduğu 1980'li yıllara kadar insan kaynakları uygulamaları yalnızca belirli uygulama ve politikalarla sınırlı bir kavramdır. Çalışanlar ise kendilerine verilen görevleri tamamlamaktan öteye geçmemektedir. Gelişen rekabet ortamı bu anlayışı daha pasif bir hale getirmiş ve insanları rekabet avantajı yaratmanın kaynağına dönüştürmüştür (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010, s. 185-187).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Çalışanların, kurumun kaynağı olarak görüldüğü yapılarda etkin ve verimli bir çalışma sistemi oluşturulması örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, bir kurumda görev alan en üst düzey kişiden en alt düzeye kadar olan tüm çalışanları kapsamaktadır. Uygulamalar bu şekilde etkin hale getirilebilmekte ve örgütün başarılı çıktılar elde etmesine katkı sağlamaktadır (Karaca, Bayram ve Harmancı, 2020, s. 200).

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İhtiyaç duyulan çalışan sayısı, sahip olması gereken niteliklerin önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın hangi dereceye kadar karşılanabileceğinin planlanması olarak tanımlanan insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetimi sürecinin en temel fonksiyonlarından biridir (Yılmaz ve Erkollar, 2018). İnsan kaynakları yönetimine ait tüm fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde uygulanması için alınması gereken aksiyonları önceden belirleyen insan kaynakları planlaması, iş stratejilerinin desteklenmesi, insan kaynakları planlarının oluşturulması ve desteklenmesi ve işlerin önem sırasının belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Esen ve Adatepe, 2017, s. 732). İnsan kaynakları çalışmalarında planlama süreci genel itibarıyla; bilgiyi toplamak, mevcut durumu analiz etmek, çalışan talebi ve arzına yönelik tahmin oluşturmak, insan kaynakları ihtiyaçlarını tespit etmek, ihtiyaçların karşılanmasına yönelik uygulamalar geliştirmek, ortaya çıkan bu aşamaların tümünü kontrol etmek gibi adımlardan oluşmaktadır (Avcı, 2017, s. 13).

İnsan kaynakları planlaması kısa ve uzun vadeli olacak şekilde yapılmaktadır. Orta-alt düzey yöneticiler tarafından yapılarak iki yıla kadar olan ihtiyaçları kısa vadeli; büyük oranda üst yöneticiler tarafından yapılarak iki yıldan daha uzun olan ihtiyaçları ise uzun vadeli planlamalar karşılamaktadır. Her iki tür planlamanın da tasarım aşamasında birbirini göz önünde bulundurması gerekmektedir (Çal, 2012, s. 32).

2.2.2. İş Analizi

İş hakkında bilgi toplamak, işin verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak için toplanan bilgiyi sistematik olarak değerlendirmek ve analiz etmek anlamına gelmektedir. İşe alınacak kişilerin gerekli özellikleri iş analizine göre elde edilmektedir. İş analizi yardımıyla, kişiler işlerinde kendilerinden ne yapmaları beklendiğini bilmekte ve bu doğrultuda işlerini daha verimli ve yetkin bir şekilde sürdürmektedir (Duran ve Korkmaz, 2019, s. 20). İş ve kişi arasında nitelik açısından uyumu göstermesi ve işin özelliklerinin yazılı olarak ifade edilmesi sebebiyle insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülen ilk faaliyet planıdır (Mutlu, 2016, s. 34).

İşe alım, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer yönetimi gibi tüm insan kaynakları uygulamalarının iş analizinden gelen veriler doğrultusunda yapılması nedeniyle, hemen hemen tüm insan kaynakları süreçlerine direkt olarak etki eden bir uygulama biçimidir (Avcı, 2017, s. 13). İşin tanımı ve gereklerinin belirlenmesi aşamasında önemli bir yardımcı kaynak olması nedeniyle yeni yapılacak işe alım süreçlerinde katkıları önemli ölçüdedir. Çalışanların sahip olması gereken nitelikleri ortaya koyan iş analizlerinden eğitim ve geliştirme programlarının planlanmasında bir kaynak olarak yararlanılmaktadır. Mevcut iş analizi dokümanları ve işten elde edilen başarıları karşılaştırarak performans değerlendirme ve ücret çalışmalarında daha objektif kararlar alınması mümkündür (Yürük ve Bal, 2019, s. 1298).

2.2.3. Tedarik ve Seçme

Örgüt içerisinde görev alan kişiler, o örgütün en önemli kaynağı özelliği taşımaktadır. Örgütü başarıya götürecek unsur ise çalışanlarının bilgi ve becerileriyle mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ana felsefesinden biri olan doğru işe doğru kişinin seçilmesi için işe alım süreçlerinin daha profesyonel ve adil bir sistem haline getirilmesi gerekmektedir (Erdal ve Aydın, 2018, s. 729). Bu anlayışın örgütlerde yerleşmesiyle birlikte maddi ve manevi kayıpların önüne geçmek, hatalı işlerden kaçınmak, süreçleri doğru yönetmek için yapılan en önemli çalışmalardan biri uygun işe, uygun ve doğru insanları bulmak ve yerleştirmek olmuştur (Kesen, 2014, s. 9).

Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda en uygun kişinin seçilmesi ve yerleştirilmesi süreci çalışan tedariki ve seçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte bilgi, beceri ve deneyim gibi özellikler dikkate alınarak; işin nitelik ve gereklerine uygun kişinin seçilmesi hedeflenmektedir. Yapılan araştırmalar da örgütlerin çalışan seçimi sürecinde seçici davranmasının etkinlik ve verimliliği olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır (Işık ve Çiçek, 2019, s. 134). Tedarik sürecinin doğru yönetilememesi halinde

örgütün misyon, vizyon ve hedeflerini gerçekleştirme ihtimali zorlaşmaktadır. Hem işveren hem de adayın seçim sürecinde karar alma yetkisi olması sebebiyle tedarik ve seçim süreci yalnızca yönetici değil, iki yönlü bir karar sürecinden meydana gelmektedir (Klepić, 2019, s. 16).

Tedarik sürecinde ilk önceliği iç kaynaklara vermek, terfi ve rotasyon gibi uygulamalarla çalışanların performansları ve üretkenliklerini artırmalarına yardımcı olmaktadır. İç kaynaklarda beklentileri karşılayacak bir kişi olmaması halinde dış kaynaklara yönelmek gerekir. Nitelikli kişinin bulunması için doğru stratejilerle iş arayanları örgüte çekmek önemlidir (Duran ve Korkmaz, 2019, s. 20-21).

2.2.4. Performans Değerlendirme

Örgütün amaçları doğrultusunda, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri tutum ve elde ettikleri başarıyı değerlendiren çok aşamalı süreç performans değerlendirme anlamına gelmektedir (Çavuş ve Develi, 2015, s. 240). Performans değerlendirmesinden elde edilen veriler şirketin stratejik planlama çalışmaları, ücret ve kariyer yönetimi, terfi ve işten ayrılma kararının verilmesi, ödüllendirme, eğitim ihtiyaçları ve eğitim planlaması gibi tüm yönetsel kararlarına etki etmektedir (Soysal ve Kılınç, 2016, s. 329). Performans değerlendirme ve ödüllendirme çalışmaları performans yönetim sistemini strateji ile uyumlu hale getirmeyi amaçlayan operasyonel uygulamalardır (Bellisario ve Pavlov, 2018, s. 372).

Performans değerlendirme temel olarak örgütsel düzeyde etkinliği iyileştirmeyi, çalışanları motive etmeyi, eğitim ve geliştirme süreçlerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Çavuş ve Develi, 2015, s. 240). Bu açıdan bir kontrol mekanizması olmanın yanı sıra, işlerin nasıl ilerlediğini takip etmek açısından etkili bir uygulamadır (Düzgün ve Marşap, 2018, s. 788).

Yapılan araştırmalar örgütün benimsediği performans sistemine yönelik algının adil olma ya da olmama düzeyinin performans sisteminden tatmin olma ve sistemin başarısında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Buradan hareketle, performans sisteminin adil, açık ve net bir şekilde hazırlanarak örgütün amaçları ve değerlerini dikkate alması büyük önem taşımaktadır. Bu şekilde oluşturulan performans değerlendirme sistemi hem kişilere hem yöneticilere hem de örgüte katkı sağlamaktadır (Düzgün ve Marşap, 2018, s. 789).

2.2.5. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim faaliyetleri, çalışanların görevlerini daha iyi ve etkin yapmalarını sağlayacak, karar alma ve yaratıcılıklarını kullanma becerilerini daha etkin kılacak ve mesleki alandaki bilgilerini artıracak faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Eğitim çalışmalarının temel hedefi, süreçler geliştikçe ve değıştikçe mevcut bilgilerin üzerine ihtiyaç duyulan bilgilerin eklenerek aradaki farkın kapanmasıdır (Hot, 2017, s. 5).

Kişi ve grupların performanslarını artıracak stratejiler geliştirmek ve uygulamak, kişilerin kapasitelerini artıracak eğitimler planlamak geliştirme süreci çalışmalarını ifade etmekte ve örgütün uzun vadede rekabet edebilme gücünü artırmaktadır (Yıldız, 2014, s. 220). Örgütlerin çalışanlarına eğitim olanakları sunması, eğitime tüm iç süreçleri ile bir bütün olduğunu düşünerek yaklaşması ve çalışanların hakları olduğunu kabul etmesi gelişime ne kadar açık olduklarının göstergesidir (Soran, Serin ve Balkan, 2016, s. 4).

Örgütler planladıkları eğitim programları için tasarım süreci uygulamakta, bu sayede hem eğitim amaçlarına ulaşmak için verim elde edilmekte, hem de stratejiler ile paralel bir ilerleme sağlanmaktadır. Tasarım süreci eğitime neden ihtiyaç duyulduğu değerlendirilerek eğitimin amacının tasarlanması, eğitime ihtiyaç duyan kişilerin tespit edilmesi için ihtiyaç analizi çalışması yapılması, eğitim verecek kişi ya da kurumun belirlenmesi şeklindedir. Eğitim uygulandıktan sonra verimlilik düzeyini ölçmek amacıyla eğitimin etkinliği değerlendirilmektedir (Subaşı, 2018, s. 3-4).

2.2.6. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İş değerlemesi örgüt içerisinde ücret dağılımının belirlenmesi için yapılan bir çalışma olup işlerin birbirleriyle kıyaslaması yapılarak değerlerin sistemli bir şekilde belirlenmesidir (Yılmaz R., 2018, s. 16). Ücret yönetiminin uygulanabilmesi için iş değerlendirme çalışmasının öncelikle sistemli bir şekilde yapılması, daha sonra işin amaç ve yararlarının tespit edilmesi gerekmektedir (Çal, 2012, s. 47). Örgütlerde tüm işleri kapsayacak şekilde bir değerlendirme yapılması ve işlerin durumuna göre ücret dağılımlarının belirlenmesi insan kaynakları yönetimi çalışmaları kapsamındadır (Uygun, 2018, s. 17).

Sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırması ve puanlama gibi yöntemlerle uygulanabilen iş değerlendirme, ücret sistemini adil hale getirerek tutarlılık sağlamayı, çalışanın motivasyon ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Çal, 2012, s. 47-49). Hem yönetim hem de emeğe uygun bir ücret sistemi oluşturmak için tutarlı bir iş hiyerarşisi geliştirmeyi amaçlamakta, insan kaynakları iyileştirme prosedürleri ve adil ödül sistemlerinin tasarlanmasını sağlamaktadır (Kahya, 2019, s. 188-189).

Stratejik bir ücret sistemi için hem örgüt içerisindeki iç eşitliğe hem de rekabet ortamında örgütler arasındaki dış eşitliğe dikkat etmek gerekmektedir. Motivasyon teorisi, insanların katkıları ve ödülleri arasında bir dengeye ulaştığı takdirde motive olduklarını savunmaktadır (El-Marghani, 2019, s. 23-24). Kişinin bir kurumda çalışmayı tercih etmesi, uzun süre o kurumda kalmaya devam etmesi ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışabilmesi aldığı ücret düzeyi ile yakından ilişkilidir. Piyasanın sunduğu normal seviyenin üzerinde, yüksek sayılabilecek düzeyde bir ücret verildiği takdirde, kişinin örgüte olan bağlılık düzeyi de o oranda artmaktadır (Çakı, 2017, s. 71).

2.2.7. Kariyer Yönetimi

Kişilerin kariyer basamaklarını geliştirmede önem taşıyan ve kişinin hayatını yönetme sanatı olarak tanımlanan kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel hedefleri birleştirerek kariyeri planlama ve geliştirme süreçlerinden oluşan bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır (Sağlık ve Yılmaz, 2016, s. 918).

Çalışma alanları, sahip olunan üstünlükleri, yetenekleri, yükselme ve ilerleme olanaklarını ve bunları gerçekleştirmek için izlenmesi gereken yolları kapsamaktadır. Örgütün ve çalışanların karşılıklı olarak sahip oldukları hedeflerini uyguladıkları süreçtir (Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018, s. 3-4).

Kariyer planlama ve geliştirme fonksiyonlarının bütünü olan kariyer yönetimi hem kişinin hem de örgütün ihtiyacını karşılamakta ve kariyerin etkin yönetilmesini içermektedir. Kişilerin deneyimleri ve sahip oldukları niteliklerinden yararlanabilmek ve uzun yıllar örgütün bir parçası olarak kalmalarını sağlamak için planlanan bu çalışmada kariyer hedefleri ile örgütün stratejileri optimum düzeyde uyumlaştırılarak ve kişilere ihtiyaçları olan gelişim imkanları sunulmaktadır (Kahraman ve Fındıklı, 2018, s. 53).

Yükselme olanaklarının eşit bir ortamda sunulduğu ve çalışan memnuniyetinin yüksek tutulmasının sağlandığı kariyer yönetimi sayesinde performans ve motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaratılmaktadır (Kaya, 2018, s. 24-25).

2.2.8. Endüstriyel İlişkiler

Sözleşmesel süreçler, hukuki yaptırımlar ve hatta sendika ilişkilerinin yer aldığı endüstriyel ilişkiler kavramı, işveren ile işgören arasındaki yasal düzenlemeleri ifade eden bir insan kaynakları uygulamasıdır (Çorum, 2012, s. 7). İşveren ve işgören arasındaki istek ve ihtiyaçlar sonucunda gündeme gelen bu kavramda, devlet de iletişim kanalının taraflarından biridir (Mutlu, 2016, s. 44-45). Çok yönlü bu ilişki yapısında işsizlik, ücret, gelir dağılımı gibi boyutlar ele alınmaktadır. İnsan kaynakları

yönetimi, özellikle örgütün bütünleşmesi ve bütünleşmiş bir işveren – işgören ilişkisinin oluşmasında etkin rol oynamaktadır (Erkoç, 2018, s. 55-57).

Sendika ilişkileri, kişilerin bireysel olarak ekonomik ve sosyal haklarını güvence altına almak üzere meydana getirdiği bir çaba olup, temelde emek ve sermaye arasındaki dengenin korunmasını amaçlamaktadır (Kılıçaslan, 2018, s. 15). Sendikanın olmadığı sektörlerde insan kaynakları yönetimi daha kişiselleştirilmiş bir endüstriyel ilişki çerçevesinde denge kurmaktadır. Böylece, insan kaynakları çalışanın sendika dışında örgütle ilk temasından başlayarak tüm süreçlerinden doğrudan sorumludur. İnsan kaynakları yönetimi bireysel tabanlı çalışma ilişkilerini, endüstri ilişkileri ise sendika tabanlı çalışma ilişkilerini düzenlemektedir (Erkoç, 2018, s. 55-57).

2.2.9. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların sosyal, fiziksel ve zihinsel durumlarının iyileştirilmesi ve bu durumun sürekliliğinin sağlanması için yapılan çalışmalardır (Atay ve Tüzüner, 2018, s. 276). İşin yapılması sırasında oluşabilecek tehlikeler ve çalışanlara gelebilecek zararlara karşı koruma mekanizması oluşturmak ve iş kazalarını önleyici güvenlik tedbirleri almak iş güvenliği; kazaların oluşumunu önleyici tedbirler sayesinde çalışanları zarar verici etkilerden korumak ve çalışma koşullarını fiziksel ve zihinsel açıdan iyileştirmek ise iş sağlığı boyutuna işaret etmektedir (Mutlu, 2016, s. 44).

İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları devlet, işveren ve çalışan çerçevesinde gerçekleşmekte ve tüm taraflara yasal hak ve yükümlülükler oluşturmaktadır. Önceden alınan önlemler sayesinde zarar verici etkiler en aza indirilmekte, fiziksel ve zihinsel açıdan kaliteli bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlanmakta, meydana gelebilecek kazaların engellenmesiyle işveren tarafında maddi kayıp ve zararların önüne geçilmesine yardımcı olmaktadır (Can ve Hüseyinli, 2017, s. 1400).

2.3. Bireysel Performans Kavramının Tanımı

Örgütün belirlediği zaman dilimi içerisinde, kişilerin yerine getirdiği görevlerin örgütün amaç ve hedeflerine olan katkısı bireysel performansını ifade etmektedir (Karakoç, 2018, s. 1376). Temelinde kişilerin görevlerini yerine getirirken ortaya koydukları yetenek, beceri, tecrübe, iletişim biçimi, gayret, çalışma disiplini, takım ruhu gibi bileşenler bulunmaktadır (Turhan, Köprülü ve Helvacı, 2018, s. 49).

Bireylerin sergiledikleri performans sahip oldukları özellikler ve yeteneklerine uygun olarak tanımlanan işi gerçekleştirmek, belirlenen koşullarda işi yerine getirmek ve bir davranış biçimi ortaya koymak, beklentileri en uygun düzeyde ortaya koymak şeklinde özetlenebilmektedir (Soran, Serin ve Balkan, 2016, s. 2). Bireysel performans yalnızca kişinin bağlı bulunduğu örgüte hizmet açısından değil, kendisi için de büyük önem taşımaktadır. Hedeflere gereken şekilde ulaşmak ve başarmak bireylerin gurur ve memnuniyet kaynaklarıdır. Bireysel performans, kişilerin daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer yolu ve sosyal itibar açısından memnun eden sonuçların temel koşuludur (Erdirençlebi ve Şendoğdu, 2016, s. 105).

Örgütün verimliliği ve etkinliği üzerinde önemli etkileri olan bireysel performans, örgütün ne derece etkili olduğunun göstergesidir. Sağlıklı ve mutlu bir çalışma ortamı bireylerin performansına, bireylerin performansı ise örgütün etkinliğine katkı sağlamaktadır (Şentürk ve Tekin, 2015, s. 197).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Bireysel Performans İlişkisi

Yapılan bazı araştırmalar, işlerin doğru yapılabilmesi için öncelikle iş analizlerinin yapılmasını, ardından görev tanımlarının oluşturulmasını savunmaktadır. Bu sayede işe en uygun kişi seçilerek performans ve karşılıklı memnuniyete olumlu yönde katkı sağlanacaktır. Örgütün çalışanlara gelişim imkanları sunması, çok yönlü kariyer imkanları sağlaması, performanslarını objektif ve adil şekilde değerlendirmesi bağlılıklarının ve performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır (Hatipoğlu, Akduman ve Demir, 2019, s. 457).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların becerilerini sistematik olarak artırarak, motivasyon sağlayarak ve fırsatlar yaratarak performanslarını artırmalarını sağlamaktadır. Özellikle işe alım, eğitim ve yetkilendirme gibi uygulamalar ile bilgi ve beceriler geliştirilmekte, ücret ve teşvik uygulamaları ile motivasyon yükseltilmektedir (Li, Mai, Yang ve Zhang, 2019, s. 5).

İşini daha iyi yaparak performansını geliştirmek isteyen bireylere doğru gelişim imkanları sunulduğunda bireyin kendini tamamlamasına katkı sağlanmakta, ilerlemesi ve yükselmesine yardımcı olunmaktadır. İnsan kaynaklarının sunduğu eğitim ve gelişim imkânı öncelikle bireyin kendisine ve daha sonra örgüte olumlu katkılar sağlamaktadır. Gelişimi desteklenen, özgüveni artan ve edindiği bilgileri işine yansıtılabilen bireyler daha motive bir şekilde performans sergilemeye başlamaktadır (Subaşı, 2018, s. 36).

Örgüt içerisinde sağlam ve amaçlara uygun şekilde yapılandırılmış birimler sayesinde örgütün başarısından bahsetmek mümkündür. Örgütün amaçlarına ulaşmasında ve işlevlerini yerine getirmesinde bireylerin sergileyeceği performans önem taşımakta, insan kaynakları yönetimine ise bu konuda önemli görevler düşmektedir (Turnalı, 2013, s. 45). İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri, çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi ve bunun için gerekli prosedürel süreçleri oluşturarak çalışanların performansının artırılmasıdır (Kesen, 2014, s. 70). Bunun bir getirisi olarak da insan kaynakları birimi, örgütün ve bireyin iş performansının artırılması konusunda anahtar öneme sahiptir (Gürkaynak, 2017, s. 15).

3. Amaç ve Yöntem

3.1. Amaç

Araştırmanın amacı kurumlarda uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bireysel performans arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı, eğer bir ilişki varsa bunun derecesinin ne olduğunun araştırılmasıdır. Alan yazın taraması esnasında “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel Performans Etkisi” konusunda tüm özel sektör genelini kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ile bireysel performans arasında ilişki olduğunun anlaşılması halinde, özel sektörde faaliyet gösteren kurumların liderleri kurumlarını etkin bir şekilde yönetebilmek için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini göz ardı etmeyeceklerdir. Bu sayede, araştırma insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha derin bir bakış açısı kazandıracaktır.

3.2. Yöntem

Araştırmanın evrenini, İstanbul, Ankara ve İzmir’de özel hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan yüksek öğrenimli beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Bilgi toplama aracı olarak, grupta kaynağı belirtilen iki ölçek kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinde 27, algılanan bireysel performans ölçeğinde ise 4 olmak üzere toplam 31 ifade yer almaktadır. Anket formunda ayrıca 8 adet demografik soruya yer verilmiştir. 5’li Likert türündeki ifadeler olumsuzdan olumluya doğru olmak üzere “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde, beş aralıkta belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Katılımcıların gönüllü olarak katıldıkları anket çalışmasına tedirgin olmadan yanıt vermeleri araştırmanın birinci ön kabulüdür. Bu sonuca ulaşılmasında çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması sebebiyle katılımcılara ait bilgilerin anonim olarak tutulacağı bilgisinin açıkça belirtilmiş olmasıdır. Bu nedenle anket formundaki soru ve ifadelerden doğru sonuçlar elde edilebilmesi sağlanmıştır.

İkinci ön kabul ise, seçilen örnek ana kütlelerin kurumdaki ana kütleyi temsil edebilmesidir. Hizmet sektöründe görev alan ve yüksek öğretim mezunu olan, hem yönetici hem de yönetici olmayan, farklı tecrübe düzeylerine sahip çalışanların araştırmaya katılması örneklemin ana kütleyi temsil etme yönünü artırmıştır.

Anket uygulaması 1 Ocak – 5 Mart 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, özel sektörde görev alan 300 kişinin katılım sağlaması hedeflenmiştir. Planlanan zaman aralıkları dahilinde 304 kişinin katılım sağlamasıyla örneklem hedefine ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, IBM SPSS 22.0 yazılım programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklere ait yapısal geçerliliklerin denetlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ise Cronbach's Alpha güvenilirlik uygulamaları analizi yapılmıştır. Katılımcılara ait demografik ve tanımlayıcı istatistikler yapılarak araştırmanın değişkenlerini oluşturulan Likert ölçeklerden elde edilen ölçek ve boyut değerlerine ait betimsel istatistikler ve normal dağılım testleri yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon matrisi incelenerek çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3.3. Hipotezler

Araştırma kapsamında geliştiren temel hipotez ve temel hipoteze eşlik eden alt hipotezler aşağıda şekilde belirlenmiştir.

H₁: İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1a}: Kapsamlı eğitim uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1b}: İş güvencesi uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1c}: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1d}: Çalışan katılımı uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{1e}: Güçlendirme uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

4. Bulgular

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmada 304 katılımcıya ait veriler değerlendirilmiştir. Katılımcıların %35.9'unun kadın (n=109) ve %64.1'inin erkek (n=195) olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre katılımcıların %39.4'ü 18-30 yaş aralığında (n=119), %47.0'ı 31-40 yaş aralığında (n=142), %12.3'ü 41-50 yaş aralığında (n=37) ve %1.3'ü 51 yaş ve üzeri (n=4) şeklindedir. Eğitim durumu açısından katılımcıların %5.3'ü önlisans (n=16), %54.1'i lisans (n=164), %38.3'ü yüksek lisans (n=116) ve %2.3'ü doktora (n=7) mezunudur.

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımlarına bakıldığında %25.70'inin müdür/yardımcısı (n=78), %1.30'unun mühendis (n=4), %2.60'ının satış/pazarlama temsilcisi (n=8), %5.30'unun şef (n=16), %34.50'sinin uzman/yardımcısı (n=105), %3.90'ının yetkili/sorumlu (n=12), %10.20'sinin yönetici/yardımcısı (n=31) ve %6.60'ının diğer kategoride (n=20) yer aldığı görülmektedir.

Çalıştıkları departman açısından incelendiğinde katılımcıların %5.90'ı Ar-Ge (n=18), %3.60'ı bilişim (n=11), %3.90'ı denetim (n=12), %7.20'si diğer kategori (n=22), %0.70'i eğitim (n=2), %1.30'u finans (n=4), %1.30'u lojistik (n=4), %2.30'u operasyon (n=7), %3.60'ı satış pazarlama (n=11), %1.00'i teknik servis (n=3) ve %3.30'u yönetim/planlama (n=10) departmanlarında çalışmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre dağılımları ise; %0.30 cam/seramik (n=1), %1.00 çimento (n=3), %6.60 danışmanlık (n=20), %18.40 diğer (n=56), %2.30 eğitim (n=7), %4.60 elektrik/elektronik (n=14), %7.60 enerji (n=23), %10.20 finans (n=31), %6.30 gıda (n=19), %6.30 holding (n=19),

%3.00 ilaç (n=9), %3.90 inşaat (n=12), %1.60 kağıt/ambalaj (n=5), %2.00 kimya (n=6), %2.60 lojistik (n=8), %7.90 otomotiv (n=24), %8.60 teknoloji/yazılım (n=26), %4.30 tekstil (n=13), %2.00 turizm (n=6) ve %0.30 ulaşım (n=1) şeklindedir.

Toplam tecrübelerine göre katılımcıların dağılımlarına bakıldığında; %28.10'u 0-5 yıl arası (n=85), %33.80'i 6-10 yıl arası ve %38.10'u 11 yıl ve üzeri tecrübelidir. Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde; %72.70'i 0-5 yıl arası (n=221), %20.40'ı 6-10 yıl arası ve %6.90'ı 11 yıl ve üzeri süredir buldukları kurumda görev almaktadır.

Araştırmada yer alan ölçek değişkenleri için soru ortalamalarından elde edilen ölçek değerlerine ait betimsel istatistikler Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Ölçek Betimsel İstatistikleri

Değişken	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Kapsamlı Eğitim	304	1.00	5.00	3.45	1.03
İş Güvencesi	304	1.00	5.00	3.54	1.06
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	304	1.00	5.00	3.26	0.91
Çalışan Katılımı	304	1.00	5.00	3.37	0.92
Güçlendirme	304	1.00	5.00	3.42	0.91
Algılanan Bireysel Performans	304	2.00	5.00	4.28	0.50

Kapsamlı eğitim boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3.45 ve 1.03 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. İş güvencesi boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3.54 ve 1.06 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3.26 ve 0.91 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Çalışan katılımı boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3.37 ve 0.92 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Güçlendirme boyutu minimum 1, maksimum 5; ortalama 3.42 ve 0.91 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir. Algılanan bireysel performans ölçeği minimum 1, maksimum 5; ortalama 4.28 ve 0.50 standart sapma değerine sahiptir. Boyut ortalaması orta nokta 3'ün üzerindedir.

Değişkenlere ait normal dağılım test istatistikleri Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Ölçek Normal Dağılım Test İstatistikleri

Değişken	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			S	K
	ist.	s.d	p	ist.	s.d	p		
Kapsamlı Eğitim	.124	304	.000	.953	304	.000	-.532	-.441
İş Güvencesi	.133	304	.000	.942	304	.000	-.504	-.485
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	.092	304	.000	.971	304	.000	-.440	-.504
Çalışan Katılımı	.103	304	.000	.973	304	.000	-.332	-.186
Güçlendirme	.107	304	.000	.963	304	.000	-.420	-.064
Algılanan Bireysel Performans	.182	304	.000	.904	304	.000	-.457	1.043

Not: S: Çarpıklık, K: Basıklık

Tablo incelendiğinde tüm değişkenler için hesaplanan normal dağılım test istatistiklerine göre değişkenlerin %5 anlamlılık düzeyinde normal dağılıma uymadığı görülmektedir. Fakat, sosyal bilimlerde kullanılan ölçek tarzı veri toplama araçları ile toplanan verilerde normal dağılım testleri ile normal dağılıma uyulması beklenmemektedir. Araştırmacılar, bunun yerine sosyal bilimlere ait ölçme araçları için çarpıklık kat sayısının incelenmesini önermektedir. Çarpıklık kat sayısının mutlak değerce 1'in altında olması değişkenin manidar bir çarpıklığa sahip olmadığı, dolayısıyla normal dağılıma yakın olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir (Serper, 1996).

Veriler çarpıklıkları bakımından incelendiğinde tüm değişkenlerin negatif, fakat anlamlı olmayan çarpıklığa sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenlerin normal dağılıma yakın seyrettiği ve değişkenler ile yapılacak hipotez testlerinde parametrik test istatistiklerinden faydalanılabileceği söylenebilmektedir.

4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezleri, uygun test istatistikleri ile sınanarak bulgular sunulmuştur. Hipotezlerin tamamının sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitine dayalı olması sebebiyle, kullanılacak çoklu doğrusal regresyon analizlerinden önce değişkenler arasındaki korelasyon matrisi incelenmiştir (Tablo 3). Aynı regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenler arasındaki olası bir yüksek korelasyon katsayısının tama yakın çoklu doğrusal bağıntı problemine yol açabileceği bilindiğinden dolayı bağımsız değişkenler arası korelasyon katsayılarının 0.8'in altında olması önemlidir.

Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

Değişken	İstatistik	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Kapsamlı Eğitim	R _{XY}	1	.476*	.628*	.576*	.300*	.186*	.556*	.418*
	p		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
2.İş Güvencesi	R _{XY}		1	.510*	.537*	.437*	.180*	.526*	.423*
	p			.000	.000	.000	.002	.000	.000
3.Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	R _{XY}			1	.590*	.371*	.168*	.544*	.379*
	p				.000	.000	.003	.000	.000
4.Çalışan Katılımı	R _{XY}				1	.581*	.236*	.638*	.514*
	p					.000	.000	.000	.000
5.Güçlendirme	R _{XY}					1	.226*	.444*	.397*
	p						.000	.000	.000
6.Algılanan Bireysel Performans	R _{XY}						1	.225*	.087
	p							.000	.129

Not: *%5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, R_{XY}: X ve Y gibi değişken çiftleri arasındaki korelasyon katsayısı

Tablo incelendiğinde, tüm hipotez modellerinde bağımsız değişken olarak yer alan insan kaynakları uygulamaları ölçeği alt boyutlarının birbiriyle %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ve orta kuvveti geç-

meyen korelasyon ilişkisi içerisinde olduğu görülmektedir ($R_{XY}<0.80$). Bu durumda, söz konusu değişkenlerin bağımsız değişken olarak yer alacağı regresyon modelleri için tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorunu beklenmemektedir.

Hipotezlerin sınanması amacıyla bireysel performansın bağımlı, kaynakları uygulamalarının bağımsız değişken olarak tanımlandığı çoklu doğrusal regresyon modeli tanımlanmıştır. Model bulguları Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4. Regresyon Model Tahmini

Değişken	β	S.H ^d	t	p
Kapsamlı Eğitim	0.0366	0.0412	0.8896	0.3744
İş Güvencesi	0.0366	0.0412	0.8896	0.3744
Performans değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	0.0165	0.0385	0.4293	0.6680
Çalışan Katılımı	0.0555	0.0583	0.9525	0.3416
Güçlendirme	0.0732	0.0461	1.5874	0.1135
Sabit Terim	3.6688	0.1491	24.6024*	0.0000

Tamsal Testler			
Doğrusallık Testi	F(21,1)=1.217		p=0.206
Determinasyon Katsayısı	$R^2=0.073$		$\bar{R}^2=0.057$
Model Anlamlılığı	F(5,298)=4.4742*		p=0.000
Breusch Pagan Test	F(5,298)=2.345*		p=0.041
Durbin Watson	1.896		
Hata Terimleri	$\bar{X}=0.000$	K.S(304)=0.063	p=0.131

Not: *%5 anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, d üst imi dirençli standart hataları ifade eder. \bar{R}^2 Düzeltmiş R^2

Modelde %5 anlamlılık düzeyinde bir değişen varyans sorunu olduğu ve bu sebeple dirençli standart hatalar ile tahminlendiği görülmektedir. Diğer yandan modelin Durbin Watson test istatistiğinin 2'ye oldukça yakın olduğu ve modelde otokorelasyon sorunu olmadığı görülmektedir. Modelin F istatistiği modelin anlamlı bir model olduğu göstermekle birlikte, düzeltilmiş determinasyon katsayısı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimlerin yalnızca %0.05'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Söz konusu açıklanma oranı oldukça düşüktür.

Tahmin katsayıları incelendiğinde tüm değişkenler için hesaplanan katsayıların istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir ($p>0.05$). Bu durumda, insan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin saptanamadığı söylenebilir. Son olarak, modelde değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığına dair yapılan testte ilişkinin doğrusal olmadığı yönündeki hipotezin %5 anlamlılık seviyesinde reddedildiği görülmektedir ($p>0.05$). Hata terimleri ise 0 ortalama ile normal dağılmaktadır ($p>0.05$).

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin temel unsurunu oluşturan insanların daha verimli ve etkin olabilmeleri için bir değer olarak görülmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda gerek çalışanların performansı gerekse kendi performanslarını yüksek tutarak varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin, mevcut insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini gelişmelere paralel şekilde artırmaları ve sürekliliği olan bir sistem haline getirmeleri önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmada örgütlerin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirecek uygulamaları ile bağlılıklarını kazanma durumları ve bunun gerek bireysel çalışmalara gerekse örgütün çıktıklarına olan katkıları değerlendirilmiştir.

Araştırma verileri, İstanbul, Ankara ve İzmir’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan yüksek öğrenimli beyaz yaka çalışan grubundan toplanmıştır. Çalışmaya dahil edilen 400 kişiden 304’ü geri dönüş sağlamıştır. Anketlerin cevaplanma oranı %76 olarak hesaplanmış olup, bu oran kütleyi temsil için yeterli görülmüştür.

Araştırmada veri toplamak amacıyla katılımcıların kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını ölçmek için Yılmaz T. (2012) tarafından geliştirilen ve 27 maddeden oluşan ölçek, algılanan bireysel performanslarını değerlendirmek için yine Yılmaz T. (2012) tarafından geliştirilen ve dört maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Bireysel performansın sonuç değişkeni, insan kaynakları uygulamalarının ise tahmin değişkenleri olarak tanımlandığı çoklu doğrusal regresyon modeli kurulmuş olup, yapılan analizler neticesinde insan kaynakları uygulamalarının bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Araştırma sonuçları, İstanbul, Ankara ve İzmir gibi metropollerde, özel hizmet sektöründe çalışan yüksek öğrenimli beyaz yaka çalışanlar için genellenebilir niteliktedir. Söz konusu çalışmanın diğer çalışmalar için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kavramsal yapısını zenginleştirdiğini ileri sürmek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Atay, S. E., & Tüzüner, V. L. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Birbirlerini Destekliyor mu? Bankaların Web Sitelerinin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(32), s. 271-285.
- Avcı, T. (2017). *İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: otelcilik sektöründe bir uygulama*. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayramlık, H., Çetin, Ş., & Yurdakul, A. T. (2015, Nisan). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), s. 156-173.
- Bellisario, A., & Pavlov, A. (2018). Performance Management Practices in Lean Manufacturing Organizations: A Systematic Review of Research Evidence. *Production Planning & Control*, 29(5), s. 367-385.
- Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., & Karataş, İ. (2018). Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), s. 1-29.

- Can, M., & Hüseyinli, N. (2017, Eylül). Çalışma Hayatında İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü ve Otel Çalışanlarının Güvenli Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), s. 1397-1420.
- Çakı, N. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: pilotlar üzerine bir alan araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çal, A. Ç. (2012). *İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kuruma yönelik etik algulamaları arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *Tisk Akademi*, 10(20), s. 230-249.
- Çorum, A. A. (2012). *Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları ve bir şirket örneği*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Deniz, N., & Bakkalbaşı, İ. O. (2010). İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXVIII(I), 183-208.
- Duran, S., & Korkmaz, M. (2019, July). A Critical Approach to Human Resources Practices and Training for Intellectual Capital Accumulation. *International Journal of Business Ecosystem and Strategy*, 1(1), s. 12-25.
- Düzgün, M. S., & Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(3), s. 787-810.
- El-Marghani, A. M.-M. (2019). *The effect of human resource management practices on perception of organizational performance*. University of Turkish Aeronautical Association Institute of Social Sciences Unpublished Master's Thesis.
- Erdal, M., & Aydınlan, B. (2018). Sosyal Medyada Personel Bulma ve Seçme - Kuşaklar Açısından Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), s. 728-744.
- Erdirencelebi, M., & Şendoğdu, A. A. (2016). Effects of Mobbing and Organizational Silence on Employee's Performance. *The Macrotheme Review*, 5(5), s. 101-116.
- Erkoç, S. (2018). *Tarihsel gelişim süreci içerisinde küreselleşmenin insan kaynakları yönetimi değişimine etkileri*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Esen, Ş., & Adatepe, E. (2017). İnsan Kaynakları Planlama Araç ve Yöntemleri: Sakarya Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53), s. 730-738.
- Gürkaynak, B. (2017). *Çalışan iş performansının değerlendirilmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiği ve kişilik özelliklerinin rolü üzerine bir araştırma*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyetin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolü. *Turkish Studies*, 14(2), s. 451-476.
- Hot, C. T. (2017). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisi*. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Işık, M., & Çiçek, B. (2019, Haziran). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(2), s. 128-149.
- Kahraman, H. B., & Fındıklı, M. A. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), s. 51-68.
- Kahya, E. (2019). A Wage Scheme Based on Job and Performance Evaluations. *Journal of Industrial Engineering*, 30(3), s. 187-203.
- Karaca, M., Bayram, A., & Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), s. 199-208.
- Karakoç, A. (2018). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), s. 1371-1388.
- Kaya, A. (2018). *Kariyer gelişim sürecinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi*. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kesen, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kılıçaslan, Ö. (2018). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše Gospodarstvo / Our Economy*, 65(4), s. 11-26.
- 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*, s. 1-15. doi:10.1080/19388160.2019.1664960
- Mutlu, S. K. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir uygulama*. Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sağlık, D., & Yılmaz, A. (2016, December). The Effect of Career Management Applications on Employee Creativity: A Research in Konya, Turkey. *The Journal of International Social Research*, 9(47), s. 917-925.
- Serper, P. D. (1996). *Uygulamalı İstatistik 1*. Filiz Kitabevi.
- Soran, S., Serin, E., & Balkan, M. O. (2016, Ocak). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), s. 1-14.
- Soysal, A., & Kılınç, E. (2016, Nisan). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), s. 325-347.
- Subaşı, S. (2018). *Eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rolü*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Şentürk, F. K., & Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), s. 195-206.
- Turhan, M., Köprülü, O., & Helvacı, İ. (2018, Aralık). Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), s. 47-55.
- Turnalı, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uyğun, Y. (2018). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans yönetimi bağlamında çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, E. (2014, Ocak). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), s. 215-236.
- Yılmaz, C., & Erkollar, A. (2018, Ekim). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Etkileri. *Fifth International Management Information Systems Conference*.
- Yılmaz, R. (2018). *İnsan kaynakları yönetiminde ücret ve eğitim uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve bir araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, T. (2012). *Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa etkisi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yürük, D., & Bal, Y. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Kavramsal Bir Bakış. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(65), s. 1293-1300.