

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ  
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
EĞİTİM KURUMU ÖRNEĞİ**

**Doktora Tezi**

**Nihat BİNGÖLBALİ**

**Danışman  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

**İstanbul – 2023**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Nihat BİNGÖLBALI

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : Covid-19 Pandemi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Eğitim Kurumu Örneği

**Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**Anabilim Dalı** : İşletme

**Tezin Türü** : Doktora

**Tezin Tarihi** : 31.10.2023

**Sayfa Sayısı** : 106

**Tez Danışmanları** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

**Dizin Terimleri** : İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Performansı, Covid-19, Pandemi

**Türkçe Özet** : Çalışmanın temel amacı Covid-19 pandemi sürecinde İK yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini eğitim kurumu örneği üzerinden incelemektir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda belirlenen alt amaçlar ise, özel eğitim kurumlarının Covid-19 pandemi dönemi sonrasında İK çalışmalarında daha çok dikkat etmeleri gereken başlıkları tespit etmek ve ilerde yaşanabilecek olası sıkıntılı süreçlere daha hazırlıklı girmelerini sağlamaya yardımcı olmaktır.

**Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Nihat BİNGÖLBALI*

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ  
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
EĞİTİM KURUMU ÖRNEĞİ**

**Doktora Tezi**

**Nihat BİNGÖLBALİ**

**Danışman  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

**İstanbul – 2023**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nihat BİNGÖLBALI

.../.../2023



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Nihat BİNGÖLBALİ' nin Covid-19 Pandemi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Eğitim Kurumu Örneği adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof. Dr. Mustafa KARA*

Üye

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
(Danışman)

Üye

*Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Çağla TUĞBERK ARIKER*

Üye

*Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 20..

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmada Covid-19 pandemi sürecinde insan kaynakları yönetim uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi eğitim kurumu örneği üzerinden incelenmiştir. Çalışmada Sosyodemografik Bilgi Formu, İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği'nden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan Bursa ili Sınav Koleji kurumlarında görevli 381 çalışana elektronik ortamda anket uygulanmıştır. Verilerin analizi SPSS 25.0 paket istatistik yazılım programı ile gerçekleştirilmiştir. Analizde öncelikle kullanılan ölçeklerin geçerlik güvenirlik analizleri yapılmış, Açıklayıcı Faktör Analizi ve güvenirlik katsayısı bulgularına bakılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin ortaya koymak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri onaylanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi amacıyla ikili gruplar arasında t testi analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki farklılıklarda farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testi yardımıyla incelenmiştir. Ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkilerin ortaya konması için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Çalışmada insan kaynakları uygulamalarının cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermediği, çalışılan kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın kaynağının ise; insan kaynakları yönetim uygulamaları algısının yönetici pozisyonunda olan katılımcılarda öğretmen pozisyonundaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan performansının ise yaş, eğitim durumu ve çalışılan kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılık göstermediği, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın kaynağının ise; çalışan performansı algısının erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Performansı, Covid-19, Pandemi

## SUMMARY

In this study, the effect of human resources management practices on employee performance during the Covid-19 pandemic was examined through the example of an educational institution. A questionnaire consisting of Sociodemographic Information Form, Human Resources Management Practices Scale and Employee Performance Scale was used in the study. An electronic questionnaire was applied to 381 employees working in Bursa Province Exam College institutions, which constitute the sample of the research. Data analysis was carried out with SPSS 25.0 statistical software. In the analysis, first of all, the validity and reliability analyzes of the scales used were made, and the Explanatory Factor Analysis and reliability coefficient findings were examined. Confirmatory Factor Analysis was performed to reveal the structural validity of the scales. The validity and reliability of the scales used in the study were confirmed. Descriptive analyzes were made regarding the demographic characteristics of the participants. In order to examine the variables of the study in terms of demographic variables, t-test analysis was performed between paired groups. The groups that are the source of the differences in the differences between the variables were examined with the help of the TUKEY test. Correlation analysis was performed to reveal the relationships between the scales. As a result of the study, it was determined that human resource management practices had a statistically significant effect on employee performance. In the study, it was determined that human resources practices did not differ according to the variable of gender, age and educational status, but differed according to the variable of position in the institution. The source of the difference is; It has been observed that the perception of human resource management practices is higher in the participants in the managerial position than in the teachers in the teacher position. It was determined that the performance of the employees did not differ according to the variable of age, education level and position in the institution, but showed a significant difference according to the gender variable. The source of the difference is; It was seen that the perception of employee performance was higher in male participants than in female participants.

**Keywords:** Human Resources Management, Employee Performance, Covid-19, Pandemic



# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
KISALTMALAR .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
EKLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kapsamı.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	4
1.3. İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	6
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	7
1.4.1. Eşitlik ilkesi.....	8
1.4.2. Verimlilik .....	8
1.4.3. Kariyer ilkesi.....	8
1.4.4. Adalet ve tarafsızlık ilkesi.....	8
1.4.5. Liyakat ilkesi.....	9
1.4.6. Açıklık ilkesi .....	9
1.4.7. Güvence ilkesi.....	9
1.4.8. Gizlilik İlkesi.....	9
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	10
1.5.1. İnsan kaynakları planlaması .....	11
1.5.2. İş analizi .....	11
1.5.3. Çalışan bulma ve seçme .....	12
1.5.4. Eğitim ve geliştirme .....	13
1.5.5. Performans yönetimi .....	14
1.5.6. Ücret yönetimi ve ödüllendirme .....	14
1.5.7. İletişim .....	15
1.5.8. Kariyer yönetimi .....	15
1.5.9. Takım çalışması ve problem çözme.....	16
1.5.10. Yazılı politikalar ve dokümantasyon .....	16
1.5.11. Geribildirim.....	17

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. Performans Kavramı .....	18
2.2. Performans Türleri .....	19
2.2.1. Bireysel performans .....	19
2.2.2. Takım performansı .....	19
2.2.3. Örgütsel performans .....	20
2.3. Performansı Etkileyen Faktörler .....	21
2.4. Çalışan Performansı .....	21
2.4.1. Çalışan performansını etkileyen unsurlar .....	22
2.4.2. Çalışan performansının boyutları .....	23
2.5. Performans Yönetim Sistemi .....	24
2.6. Performans Değerlendirme .....	25
2.6.1. Performans değerlendirmenin önemi .....	26
2.6.2. Performans değerlendirme sürecini etkileyen unsurlar .....	27
2.7. Performans Değerlendirme Süreci .....	27
2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışan Performansı .....	29

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### COVID 19 PANDEMİ DÖNEMİ VE ETKİLERİ

3.1. Küresel Sağlık Sistemleri ve Halk Sağlığına Etkileri .....	33
3.2. Küresel Ekonomik Etkileri .....	35
3.3. Küresel Ölçekte Sosyal Yaşam Üzerindeki Etkileri .....	36
3.4. Küresel Ölçekte İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerine Etkileri .....	37
3.5. Türkiye'de Sağlık Sistemleri ve Halk Sağlığına Etkileri .....	38
3.6. Türkiye'de Ekonomik Etkileri .....	39
3.7. Türkiye'de Sosyal Yaşam Üzerindeki Etkileri .....	41
3.8. Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerine Etkileri .....	42

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Problemi .....	45
4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli .....	46
4.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	49
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	50
4.5.1. Sosyodemografik Bilgi Formu .....	50

4.5.2. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği (İKYUÖ) .....	51
4.5.3. Çalışan Performansı Ölçeği (ÇPÖ) .....	51
4.6. Verilerin Analizi.....	51
4.6.1. Geçerlik güvenirlik analizleri.....	52
4.6.2. Faktör analizi.....	53

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Analizler .....	57
5.2. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeğine İlişkin İstatistikler.....	58
5.3. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin İstatistikler.....	59
5.4. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	60
5.5. İKYUÖ ve ÇPÖ Uyum Değerleri .....	63
<b>TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>88</b>

## KISALTMALAR

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>Vd.</b>	: Ve Diğerleri



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları.....	52
<b>Tablo 2.</b> Araştırmada kullanılan İKYUÖ Ölçeği için AFA ve güvenilirlik katsayısı bulguları.....	55
<b>Tablo 3.</b> Araştırmada kullanılan ÇPÖ için AFA ve güvenilirlik katsayısı bulguları.....	56
<b>Tablo 4.</b> Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı.....	57
<b>Tablo 5.</b> Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı.....	57
<b>Tablo 6.</b> Ankete katılan bireylerin eğitim durumlarına göre frekans dağılımı.....	58
<b>Tablo 7.</b> Ankete katılan bireylerin çalışılan kurumdaki pozisyonlarına göre frekans dağılımı.....	58
<b>Tablo 8.</b> İKYUÖ maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	59
<b>Tablo 9.</b> ÇPÖ Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	60
<b>Tablo 10.</b> Ankette kullanılan İKYUÖ'nün cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.....	60
<b>Tablo 11.</b> Ankette kullanılan İKYUÖ'nün yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi.....	61
<b>Tablo 12.</b> Ankette kullanılan İKYUÖ'nün eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.....	61
<b>Tablo 13.</b> Ankette kullanılan İKYUÖ'nün çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından incelenmesi.....	61
<b>Tablo 14.</b> Ankette kullanılan ÇPÖ'nün cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.....	62
<b>Tablo 15.</b> Ankette kullanılan ÇPÖ'nün yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi.....	62
<b>Tablo 16.</b> Ankette kullanılan ÇPÖ'nün eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi.....	62
<b>Tablo 17.</b> Ankette kullanılan ÇPÖ'nün çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından incelenmesi.....	63

<b>Tablo 18.</b> İKYUÖ DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	63
<b>Tablo 19.</b> İKYUÖ maddelerinin boyut üzerindeki etki katsayıları.....	64
<b>Tablo 20.</b> ÇPÖ DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	64
<b>Tablo 21.</b> ÇPÖ maddelerinin boyut üzerindeki etki katsayıları.....	65
<b>Tablo 22.</b> Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	66
<b>Tablo 23.</b> İKYUÖ maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları.....	66
<b>Tablo 24.</b> ÇPÖ maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları.....	67
<b>Tablo 25.</b> İKYUÖ'nün ÇPÖ üzerine etki katsayısı.....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** Çalışan performansı ölçeği DFA şeması.....47
- Şekil 2:** İnsan kaynakları ölçeği DFA şeması.....48
- Şekil 3:** İnsan kaynaklarının çalışan performansına etkisi için YEM şeması.....49



## EKLER LİSTESİ

<b>EK-A:</b> Sosyo-Demografik Bilgi Formu .....	88
<b>EK-B:</b> İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği.....	89
<b>EK-C:</b> Çalışan Performansı Ölçeği .....	90





## GİRİŞ

Örgütler, genel olarak politik, teknolojik, sosyokültürel, ekonomik pek çok çevre faktöründen etkilenebilen yapılardır. Bu çevre faktörlerine bağlı çeşitli krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Örgütlerin sıklıkla karşılaştıkları ekonomik krizlere karşı strateji geliştirme becerileri yüksektir. Ancak Covid-19 pandemisinin işletmelerin pek çoğunu hazırlıksız yakaladığından, hangi önlemlerin alınacağı hususunda çaresiz bıraktığından bahsedilebilir. Pandemi süreci işletmelerin yanında çalışanların da psikolojik ve ekonomik anlamda yoğun etkilendiği bir süreçtir. Diğer bir ifade ile tüm dünyanın etkilendiği Covid-19 pandemisinden her alanda işletme ve her kesimden insan etkilenmiştir. İşletmeler bu ortamda varlıklarını devam ettirmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için insan kaynaklarını geliştirmek ve sürekli yenilemek durumunda kalmışlardır. Bundan dolayı işletme bünyesinde teknolojik gelişmelere ve değişimlere uyum sağlayabilecek, çok yönlü ve farklı becerilere sahip olan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip olan bireyler arasından seçilmesi, eğitimi, performans değerlendirmesi, ücret tespiti gibi genel İnsan Kaynakları (İK) yönetim uygulamaları, özellikle pandemi gibi bir süreçte örgütlere rekabet avantajı sağlamada kritik öneme sahiptir.

İK, örgütlerin performanslarında doğrudan etkili olan bir birimdir. Rekabet avantajı sağlamak isteyen, sürdürülebilir işleyiş yapısına sahip olma yolunda ilerleyen örgütler, İK departmanlarına önem vermekte, bunun rekabet avantajı olarak kabul etmektedirler (Aima vd., 2017). İK yönetimi ise, işgücü, planlama, yetenek, performans, uygulamalar ve politikalar yardımıyla işletmelerin kurumsal hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayan, süreklilik arz eden ve stratejik öneme sahip olan bir süreçtir (Akbaş Tuna ve Çelen, 2020). İK yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme, özellikle pandemi döneminde daha önemli hale gelmiştir. Zira bireylerin sahip oldukları becerileri, işe olan ilgileri, uyum gibi bireysel özellikleri farklılık gösterebilmektedir. Bundan dolayı İK yönetimi çalışanların arasındaki farklılıkları gözlemleyerek, bilimsel yöntemlerle ölçmeli ve tarafsız olarak değerlendirmelidir. Bu sayede hangi çalışanların terfi ettirilmesi gerektiği, hangilerinin işine son verilmesi gerektiği, hangilerinin yüksek performans gösterdiği, hedefine ulaştığı, kendisini geliştirdiği belirlenebilmektedir. Bunlar İK yönetiminin sağlıklı performans değerlendirme sistemine sahip olması ile anlam kazanmaktadır. İK yönetiminin bu uygulamaları ve çabalarının temelinde

alışan performansları arttırmak, buna bağlı olarak örgütlerin performans ve karlılığını arttırmak vardır.

Etkili İK yönetim uygulamaları ile çalışanların performanslarının arttırılmasının mümkün olduğu ifade edilmektedir (Al-Qudah vd., 2014).

Performans, nicel ve nitel olarak belirlenebilen bir kavram olmakla birlikte mutlak ve göreceli olarak açıklanması da söz konusudur. Genel olarak üretimde verimlilik ve tutumluluk, hizmette ise etkinlik olarak ifade edilmektedir (Kubalı, 1999: 1). Örgütlerin kurumsal amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaları ve sektörlerinde rekabet avantajı sağlamak amacıyla yaptıkları işlerinde performans düzeyleri yüksek çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanların performanslarının yüksek olması hem örgütler hem de çalışanlar için önemlidir. Çalışanların gereği gibi işlerini yapmaları, başarılı olmaları, tatmin, gurur, yüksek gelir, sosyal olarak iyi itibar, sağlam kariyer elde etmelerinde etkili olmaktadır (Yelboğa, 2006: 200).

İşletmelerin ve alışanların Covid-19 pandemi sürecinden daha az etkilenmeleri için İK yönetimi birimine önemli görevler düşmektedir. Zira süreçten öncelikli olarak etkilenen insan faktörü, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında en değerli bileşenler arasındadır (Gürbüz, 2018). Bu bağlamda İK yönetiminin işletmelerin stratejik öneme sahip olan ve en değerli kaynağı çalışanların mevcut durumdan asgari düzeyde etkilenmesi ve performanslarının istenen düzeyde olması bakımından doğru uygulamaları yürürlüğe koyması önem arz etmektedir. Aynı zamanda İK birimi pandemi sonrasında etkili yönetim ve yapılanma açısından değişimleri dikkatli ele almalı ve czmler üretmelidir. Bu kapsamda çalışmada Covid-19 pandemi sürecinde İK yönetim uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkileri irdelenmeye çalışılacaktır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kapsamı

Literatürde İK yönetimi ile ilgili pek çok tanım olduğu görülmektedir. İnsan faktörünün üretim veya hizmet girdileri içerisinde olması ve ikamesi olmaması nedeniyle tanımlardaki ortak nokta insandır (Sabuncuoğlu, 2016: 5). İK yönetimi, performans ve beşerî sermaye yönetimi, öğrenme ve gelişim, çalışanların refahı, ödül yönetimi, çalışanlar arası ilişkiler, bilgi yönetimi gibi faaliyetleri içermektedir (Armstrong, 2013: 5). Bir diğer tanımda İK yönetimi, işletmenin öncelikli hedefleri kapsamında insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, en doğru şekilde örgüte katkı sağlaması için gereken tedbirlerin alındığı süreçleri ifade etmektedir (Öge, 2016: 1). Şimşek ve Öge'ye (2004: 1) göre ise İK yönetimi örgütlerin ihtiyaçlarına uygun olan insan kaynaklarının değerlendirme sonucunda belirlendiği, en yüksek verimin elde edilebileceği şekilde insan kaynaklarına çalışma ortamının oluşturulduğu bir süreç olup, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan işletme fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır.

İK yönetimi farklı amaçları olan tüm örgütlerin belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşabilmek için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, performansları ve gelişimlerinin sürekliliğini sağlamaya yönelik etkinlikler bütünüdür (Dolgun vd., 2018: 2). Bir başka tanımda ise örgütlerin hemen tümü için en değerli kaynak olan insan kaynaklarının verimli ve etkin şekilde kullanılması amacıyla oluşturulan yaklaşımların ve stratejilerin tümünü ifade etmektedir (Akbaba ve Günlü, 2009).

İK ilke olarak bir yandan işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunurken, diğer yandan çalışanların da çıkarlarını gözeten bir sistemi inşa etmek istemektedir. Bunun sağlanması bakımından İK departmanının çalışanların her türlü bilgisine ve verisine sahip olması önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Çalışanlara ilişkin verilerin iyi analiz edilmesi ve işletme kararlarında en doğru şekilde kullanılması durumunda, İK departmanı işletmedeki yönlendirme işlevini yerine getirmektedir (Yavan, 2012: 4).

İşletmelerin yönetim anlayışları ile İK yönetiminin işlevselliği önemli oranda bağlantılıdır. Bu bağlamda işletme yönetimlerinin katılımcı, nitelikli ve modern bir

temele dayalı yönetim anlayışlarının insan kaynakları yönetiminin işlevselliğinde artışa neden olurken, aksi durumda insan kaynakları yönetiminin katkısını azaltacak ve yönetim odaklı faaliyetlerinin kısıtlanmasına neden olacaktır. Bu bakımdan insan kaynakları yönetimine verilecek desteğin işletme yönetimine katkılarının önemi ortaya çıkmaktadır. İşletme yönetiminin kısıtlama ve engelleme odaklı bakış açısının insan kaynaklarının etkilerini geçersiz hale getirebilmesi mümkündür (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 93).

Genel olarak İK yönetimde ilk yaklaşım, insan kaynağının bulunması ve seçilmesi, yeteneklerine göre pozisyonlara yerleştirilmesi, motivasyonlarına ilişkin konular ve uygulamaları kapsamaktadır. İkinci yaklaşım, işveren ile çalışan ilişkileri, örgütsel ve çevresel gelişmeler, eğitim ve geliştirme karşısında işgörenin durumu ile insan kaynaklarına ilişkin politikaları ve uygulamaları içermektedir (Yüksel, 2007: 8).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

İK yönetimi ilk olarak Endüstri Devrimi sonucunda ortaya çıkarak, gelişim göstermiştir. Fabrikalarda kullanımı uzmanlık gerektiren cihaz ve makineler için çok sayıda insan ihtiyacı doğmuştur. Bu insanların eğitimi ve planlamanın yapılabilmesi için de uzman yönetici ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Becerikli ve bilgi sahibi çalışanların seçimi, çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla teşvikler verilmesi, motivasyonlarının ve çalışma düzeninin sağlanabilmesi gibi önemli hususlar 1911'de "*Bilimsel Yönetim Hareketi*" ile belirlenmiştir. 1913 yılında ise Personel ve Gelişme Enstitüsü 60 personel yöneticisinin katılımı ile kurulmuştur (Aydın, 2000: 1007). Personel departmanı 1930 yılına kadar İK ile ilgili olarak şu görevleri yerine getirmiştir (Öge, 2016: 3):

- Çalışanlar ile ilgili bilgilerin kayıt altına alınması,
- Belirlenen açık pozisyonlar için adaylarla görüşmek,
- Ücret ve maaş bordrolarını düzenlemek,
- Pozisyonlarda yetersiz olan çalışanlarının iş akitlerinin sonlandırılması.

1950'li yılların sonlarına doğru Harbison ve Myers gibi bazı iktisatçıların emek ile ilgili pek çok çalışma yaptıkları belirtilmektedir (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005: 11). Personel departmanı 1960'lı yıllara kadar çalışanların sağlık işlemleri ve özlük bilgileri gibi işlemlerin yanında tatil ve izin gibi birtakım bürokratik işleri de takip

etmiştir (Gök, 2006: 28). Bu süreçten itibaren örgütlerde insan kaynağı önem kazanmaya başlamış, çalışma ortamına ve çalışan motivasyonuna ilişkin düzenlemelerin verimliliği hızla arttıracakı görülmeye başlamıştır (Gürüz ve Gürel, 2006: 170). Bu dönem ortaya konan modern örgüt kuramları ile personel yönetimi sürecinde değişim yaşanmıştır. Örgütlerin çevre ve birey ile uyumu, değişime uyum sağlama başarısının koşulu olarak görülmeye başlanmıştır (Demirkaya, 2006: 23). Bu doğrultuda personel yönetimi kavramına nazaran daha geniş kapsamlı olan, insan kaynağını merkeze alan, insan kaynağından yeterince faydalanmayı ifade eden İK yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Akyüz, 2001: 55). Personelciliğin destek hizmetinden ayrılarak, stratejik bir özellik kazanması İK yönetimine geçişin gerekçesi olarak belirtilmiştir (Üsdiken ve Wasti, 2002: 4). Akademik çalışmalarda da 1980’li yıllardan itibaren personel yönetimi kavramı yerini İK yönetimi kavramına bırakmıştır. İK yönetimi kavramının personel yönetimi kavramına göre daha geniş kapsamlı olduğu ileri sürülmüştür (Kağnıcıoğlu, 2000: 40-42). Tablo 1’de personel yönetimi ile İK yönetiminin karşılaştırılması görülmektedir.

### Personel yönetimi ile İK yönetiminin karşılaştırılması

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Personel yönetimi stratejilerinin ortaya çıkışı örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.	Bütünleşmeye ve örgüt stratejisi ile uyumlu olmaya önem verilir.
İK gibi yöneticilerinin çalışanları yönettiklerinin bilincinde olmaktadırlar.	İş merkezli yönetim anlayışı hedeflenir.
Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların değerlendirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi, iş tatminlerinin sağlanması hedeflenmektedir.	Birey ve örgüt ilişkisine, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü önemlidir.
Doğru kişilerin doğru işlere yerleştirilmeleri önemsenir.	Örgütte hat yöneticilerin rolü önemsenir.
Personel seçimi, yetkinliği, yönetimi gibi uygulamalar İK yönetimi gibi kullanılır.	Örgütsel bütüncüllük yaklaşımı bulunur.
Çalışanların iletişim sürecine, işe katılımına önem verilir.	İK yöneticilerinden daha çok iş ortağı olması beklenir. Çalışanlar maliyet kaynağı olarak görülmemekte, aksine örgüt açısından en değerli kaynak olarak görülmektedir.

Kaynak: Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed.). London; Philadelphia: Kogan Page.

Yaşanan gelişmelerle insan tüketilen öge olmaktan çıkarılarak, verimliliği en önemli katkıyı yapan unsur haline gelmiştir (Şahin, 2010: 129). Örgütler açısından insan unsurunun giderek önem arz etmesi ile çalışanlar uygun testler yardımıyla seçilmeye başlanmış ve İK yönetimine geçiş süreci başarıyla gerçekleşmiştir (Göktaş, 2009: 6).

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve küreselleşme faktörlerinin her alanda değişim ve gelişimi zorunlu hale getirdiği söylenebilir. İK yönetimi ile ilgili gelişmelerin de örgütler açısından insan kaynağının en değerli kaynak durumuna getirdiği ifade edilebilir. Bu nedenle İK yönetiminde daha fazla emek ve zaman harcanmasının, örgüt kararlarında etkin rol almasının öneminin mutlaka ortaya konması gerektiği belirtilebilir.

### **1.3. İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Amacı ve Önemi**

İK yönetiminin amacı örgütlerin belirlenen hedeflerine ulaşmasında en iyi şekilde etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında katkı yapmaktır. Bir örgütün temel amacı, var olma nedenlerine katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktır. Örgütün belirlenmiş amaçları ve hedefleri insan ve diğer kaynaklarının etkin kullanılması ile gerçekleşmektedir. Örgütün çalışanları olan insanlar amaç ve hedeflere ulaşma adına belirlenmiş görev alanları doğrultusunda katkı sağlamaktadırlar. Bu bağlamda İKY, örgüt amaçları doğrultusunda çalışanları yönlendirmek suretiyle örgütsel stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlayacak çalışmalar yürütmektedir (Argon ve Eren, 2004: 30).

Örgüt yöneticileri yönetim işleri yanında doğrudan insan kaynağına ulaşmada, istihdam değerlendirmesinde zorluk çekmektedirler. Bundan dolayı örgütlerde İK yönetimi alanında uzmanlaşmış birimlerin faaliyet göstermesi gerekmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 24). Bu bağlamda İK yönetiminin iki temel amacı olduğundan bahsedilebilir (Özgen vd., 2005: 8):

- Örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini doğru kullanarak, örgüte katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- Örgüt çalışanlarının mümkün olduğu kadar iş tatminlerinin sağlanmasıdır.

İK yönetiminin temel amaçları yanı sıra diğer amaçları da şu şekilde sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 8):

- Örgütün sürekli gelişimini desteklemek, örgüt başarısını üst düzeye çıkarmak,
- İnsan kaynaklarının doğru yönetilmesi ve örgüt hedefleri ile bütünleşmelerini sağlamak,
- Çalışanların kaygıdan uzak tutulması ve başarıya odaklanarak çalışmaya yönlendirmek,
- İş sağlığı ve güvenliğini göz önüne almak.

İK yönetiminin örgütler bakımından iki türlü önemi bulunmaktadır. Öncelikle İK seçimi örgütler için önemlidir. Zira doğru işe doğru çalışanın yerleştirilmesi, kariyerleri için yöntem ve politikaların belirlenmesinin İK yönetimi uygulamalarının içeriklerinde önem arz etmektedir. Diğer ise örgütlerin stratejik olarak insan kaynaklarına ilişkin uygulama ve politikalarını, işçi işveren ilişkilerini, eğitim geliştirme ve çalışanların durumlarını geniş kapsamlı ele almaları bakımından önemlidir (Bingöl, 2013).

İK yönetimi, hem örgütte insanın yüksek performans ile çalışmasını sağlamakta hem de çalışanların yaşama kalitesini yükseltme amacı taşımaktadır (Tahiroğlu, 2003: 21). İK yönetimine dair amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla faaliyetlerin verimli ve etkin şekilde yerine getirilmesi gereklidir. Aksi durumda örgütlerin rekabet koşulları altında rakiplerine ulaşmada, sektörlerindeki değişim ve gelişmelere uyum sağlamada zorluk yaşamaları söz konusu olabileceği ifade edilebilir.

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri**

İK yönetimi ilkeleri süreç içerisinde farklılık gösterse de genel olarak varlıklarını devam ettirirler. Ayrıca ilkelerin oluşması için belli bir süreye gerek duyulmaktadır (Mercin, 2005: 130). İK yönetimi ilkeleri örgütler arasından da farklılık gösterebilir. Bununla birlikte ortak ilkelerin varlığından da bahsedilebilir. Bir örgütte çalışanlara karşı yürütülen faaliyetlerin etkili ve doğru gerçekleştirilmesi İK yönetimi ilkelerine bağlıdır. Buna göre İK yönetiminde ortak temel ilkeler verimlilik, eşitlik, kariyer, güvence, adalet ve tarafsızlık, liyakat, gizlilik ve açıklık olarak sıralanabilmektedir (Alaç, 2013: 33).

#### **1.4.1. Eşitlik ilkesi**

İnsan faktörünün bulunduğu her örgüt için eşitlik vazgeçilmez bir ilkedir. Bu ilkeye göre örgütlerde dil, din veya ırk ayrımı yapılmamalıdır. Aksi durumda örgütlerin verim ve performansı olumsuz şekilde etkilenecektir. İK fonksiyonlarının tümünde özellikle işe alım ve işte ilerleme hususlarında çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmalıdır. Örgütte işe göre çalışan iş politikasının izlenmesi eşitlik ilkesinin bir gereğidir (Alaç, 2013: 34).

#### **1.4.2. Verimlilik**

Verimlilik ilkesi İK yönetiminin en temel ilkesi olmaktadır. Zira çalışandan en üst düzeyde performans alınması İK ve örgütler açısından giderek daha fazla önem arz etmektedir. Fakat çalışandan en üst düzeyde performans ve verim alınabilmesi, çalışanların uzmanlık ve yetenekleri yanında doğru pozisyonda istihdama edilebilmelerine de bağlıdır. Bu durum ise İK yönetiminin önemli görevleri arasındadır. Günümüzde pek çok örgüt çalışanlarının verimlerini değerlendirmek amacıyla ölçek veya anket çalışmaları yapılmakta ve buna göre çalışanların verimlilikleri değerlendirilmektedir (Çetin ve Özcan, 2013: 22).

#### **1.4.3. Kariyer ilkesi**

İK yönetiminde kariyer önemli ilkeler arasındadır. Çalışan seçiminde uzmanlık alanında yeterli düzeyde tecrübeye ve eğitime sahip olmaları aranmaktadır. Bunun yanı sıra örgüt kültürüne uyum sağlama kriterine de dikkat edilmektedir. Örgütlerin pek çoğunda kıdem veya yaş fazla önemsenmez iken nitelik ve yetenek ön plandadır. Kariyer ilkesinden örgütlere yetenekli çalışanların alınması da beklenmektedir (Armstrong, 2006: 12).

#### **1.4.4. Adalet ve tarafsızlık ilkesi**

İK yönetimi ilkelerinden bir diğeri adalet ve tarafsızlık ilkesidir. Bu ilkeye göre örgüt içerisinde siyasi veya sair amaçlarla yapılacak atamalara karşı korunma sağlanmaktadır. Adalet ve tarafsızlık ilkesi kapsamında örgüt içerisinde adaletin sağlanması hedeflenmektedir. Bu ilke örgütteki çalışanların tümünün performansını ve verimliliğini de etkileyebilmektedir (Green vd., 2006: 23).



#### **1.4.5. Liyakat ilkesi**

Liyakat ilkesi, verilen işi en iyi ve doğru şekilde yapabilme gücü olarak açıklanabilmektedir. İlkenin dar anlamda tanımlanması örgütte iş için yetenekli olan kişilerin seçilmesi şeklinde yapılmaktadır. Geniş anlamda ise belirlenmiş koşulları sağlamak şartıyla planlanan iş için herkesin başvuru yapabilmesi, yapılacak sınavları geçsin ya da geçmesin geri bildirimde bulunulması, uygun niteliklere haiz olmaları durumunda sıralama yapılmak koşuluyla işe alımın gerçekleştirilmesidir (Yüksel, 2007: 22). Liyakat ilkesi İK sisteminin verimli ve etkin şekilde kurulabilmesine olanak sağlayan kurallar bütünü olarak ifade edilebilir. Bir anlamda işin ehline ve çalışanın işi başarabilmesine göre verilmesine ilişkindir. Bu ilke çerçevesinde ilerleme ve görevde yükselme, işin niteliği ve başarı düzeyine bağlıdır (Karaca vd., 2020: 201).

#### **1.4.6. Açıklık ilkesi**

İK'nın etkinliği için örgütün tüm çalışanlarının katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların tümü özellikle üst düzey yöneticilerinin örgüt politikaları hakkında bilgilendirilmelidir. Bu amaçla hazırlanan belge veya evrakların herkes tarafından anlaşılacak şekilde hazırlanması ve açık şekilde çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 100). Bilgilendirme yapılan araçlarda bilgilerin eksiksiz ve tam olması, çalışanın güvenini kazanmak ya da kaybetmek açısından oldukça önemli bir husustur (Akyüz, 2001: 64).

#### **1.4.7. Güvence ilkesi**

İK yönetimi güvence ilkesinin gelişiminin temelinde eşitlik ve kariyer ilkesi bulunmaktadır. Çalışanın performansı, verimi ve işe devam etmesi ile doğrudan ilişkilidir. Fakat sürekli işini kaybetme korkusu olan veya işten basit nedenlerle atılan çalışanın güvence ilkesi zedelenir. Güvence ilkesi bulunan çalışanın örgüt bağlılığı da artmaktadır (Massey, 1994). Çalışanın uzun süre örgütte çalışabilmesi için örgütün güven vermesi, çalışanın kendisinden beklenen şekilde çalıştığı takdirde işten çıkarılmayacağına ilişkin garanti vermelidir. İşe alımlarda hizmet akitlerinde bu hususta bilgilendirme yapılmalıdır (Çetin vd., 2017: 22).

#### **1.4.8. Gizlilik İlkesi**

Gizlilik ilkesi, çalışanlara ve örgüte ait birtakım belge ve bilgilerin gizli tutulmasını ifade ederken, örgütlerin lehine olan bir durumdur. Buna çalışanların

maaş dökümlerinin gizliliği örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca çalışanlara ilişkin ceza soruşturmalarının gizlenmesi de gizlilik ilkesi gereğidir (Grundy, 1997: 510).

### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Küreselleşme ile birlikte örgütler pek çok ülkede yatırım yapma olanağı bulmuşlardır. Bu durum örgütlerin çokuluslu bir yapıya bürünmesine neden olmuştur. Değişim ve çeşitlilikle birlikte örgütlerde insan kaynaklarını amaçlar doğrultusunda kullanma ve uygulamalar geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Geringer vd., 2002: 20).

İK yönetimi uygulamaları örgüt stratejilerinin işe uygun hale getirilmesi, takım bilinci kapsamında işlerin yönlendirilmesi, beceri ve başarıların ödüllendirilmesi, çalışan tutumları, hizmet ve kalite anlayışı gibi uygulamalardan en üst düzeyde yararlanmayı hedeflemektedir (Şimşek vd., 2011: 18; Bayraktaroğlu, 2015: 10). Örgütlerin esas kaynağını oluşturan çalışanlar için verimli ve etkin bir çalışma sisteminin oluşturulması önem arz etmektedir. İK yönetimi uygulamalarının etkin hale getirilmesi ile örgütlerin başarılı olmasına katkı sağlanabilmektedir (Karaca vd., 2020: 200). İK yönetimi uygulamaları örgütlerin buldukları bölgelere ve özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak genel olarak İK yönetimi uygulamaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Sadullah vd., 2013: 90):

- İnsan kaynakları planlaması,
- İş analizi,
- Çalışan bulma ve seçme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi ve ödüllendirme,
- İletişim,
- Kariyer yönetimi,
- Takım çalışması ve problem çözme,
- Yazılı politikalar ve dokümantasyon,
- Geribildirim.

### 1.5.1. İnsan kaynakları planlaması

İK yönetiminin önemli uygulamalarından olan insan kaynakları planlaması, planlı olarak faaliyetlerin sürdürülebilirliği için önemlidir. Bu örgüt faaliyetlerine uygun çalışan seçiminin uygun zamanda değerlendirilmesi ve uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, ücret planlaması, işten ayrılma süreçlerini kapsayan bir uygulamadır. Planlama hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli bir süreçtir. Bu süreçte gerçekleştirilenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Sadullah vd., 2013: 91):

- Durum analizi yapılarak, gereken bilginin toplanması,
- İşgücüne yönelik arz talep tahmininin belirlenerek, uygulama planlarının hazırlanması,
- İK ihtiyacına uygun eylem planlarını belirlemek,
- Kontrol ve değerlendirme süreci.

İnsan kaynakları planlama süreci gelecekte gereksinim duyulabilecek çalışan ihtiyacının sağlanması, gelişim ve değişimin yapılabilmesi, işin ehli çalışanların istihdamı, düzenli planlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi için gerekmektedir (Can vd., 2020: 94).

### 1.5.2. İş analizi

İş analizi, örgütlerde ayrıntılı olarak faaliyetlerin belirlenmesini ifade etmektedir. İş analizinde amaç, çalışanların sorumluluklarını, faaliyetlerini, bilgi, beceri ve tecrübelerini ortaya koymaktır. Genel olarak bir işin kısa zamanda, verimli şekilde yapılabilmesi için gereken bilgi ve belgelerin sistematik olarak incelenme ve değerlendirilme sürecini ifade eder (Mucuk, 2008: 324).

İş analizinde işin nasıl yapıldığı, işin gerekleri, ne zaman ve nerede yapıldığı, neden yapıldığı gibi sorulara yanıt aranmaktadır (Tahiroğlu, 2003: 111). Bu şekilde örgüt amaçlarına ulaşmak için pek çok bilgi toplanmaktadır. İş analizi sonucunda beklentiler şu şekilde sıralanabilmektedir (Tahiroğlu, 2003: 112; Sabuncuoğlu, 2016: 67):

- Örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği insan ihtiyacının belirlenmesi,
- Örgütün bugün ve gelecekteki eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Çalışanların işe alımında net olarak kriterlerin ele alınması,
- İş kazaların önlenmesi amacıyla gereken tedbirlerin alınması,

- Performans standartlarını belirleme,
- Sağlıklı şekilde kariyer planlarının değerlendirilmesi,
- İş değerlemelerine yönelik temel bilgilerin sağlanması,
- Eğitim ve iş için gereken yasal düzenlemelere ilişkin verilerin sağlanması,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi.

İş analizi, öncelikle analiz seçimi ve eğitimi ile başlar, analizin uygulaması ve denetimi ile sonlanır. İş analizi sırasında uygulamalar ve verilerin sürekli güncel tutulması amaçlanır. Zira örgütsel ve teknolojik değişimler doğrultusunda, örgüt içerisinde yenilik ve değişiklik yapılması gerekli hale gelmektedir (Şimşek vd., 2011: 324).

İş analizi sonucunda iş tanımı ve iş gerekleri olarak iki ürün ortaya çıkmaktadır. İş tanımı, çalışanın yapacağı işin kapsadığı sorumlulukların, görevlerin ve iş özelliklerinin tümünü ifade etmektedir. İş gerekleri ise bir işin yerine getirilebilmesi için çalışanın sahip olması gereken becerileri ve yetenekleridir. Sonuç olarak iş tanımı işin profilini, iş gerekleri ise işin gerektirdiği çalışan profilini ortaya koymaktadır (Can vd., 2020: 59).

### **1.5.3. Çalışan bulma ve seçme**

İK yönetiminin örgütlerdeki en önemli uygulamalarından biri çalışan bulma ve seçme teknikleridir. Zira örgütlerin başarılı olmasında ve politikalarına yön vermesi bakımından insan kaynağı kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde bilgi ve becerilere sahip olan insan kaynağının bulunması İK yönetiminde önemli bir konu olmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 56).

Örgütlerde pozisyonlara çalışan alımı öncesinde geniş kapsamlı iş analizi yapılmalıdır. Daha sonra iş için gereken özellikler belirlenerek, buna göre çalışan seçimi yapılmalıdır. Çalışan bulma ve seçme üç aşamada gerçekleştirilen bir uygulamadır. Birinci aşamada örgüt içerisinde işgücü ihtiyacı tespit edilerek, hangi kriterlere göre çalışan ihtiyacı olduğu belirlenmektedir. İkinci aşamada örgüt kaynakları kapsamında uygun nitelikte ve sayıda çalışan havucu oluşturulmaktadır. Üçüncü aşamada çalışan adayları arasında en uygun olanlar bazı yöntemlerle seçilmekte ve işe yerleştirme yapılmaktadır (Acar, 2009: 154).

#### 1.5.4. Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme, çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması amacıyla çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik faaliyetler olarak nitelendirilmektedir (Cascio ve Boudreau, 2011: 295). Genel olarak örgütteki çalışanların işe dair faaliyetleri öğrenmeleri amacıyla gerçekleştirilen çabalar olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2013: 207). Bu süreçte yetiştirme, oryantasyon, yüksek geri dönüşümlü eğitim olmak üzere üç önemli unsur bulunmaktadır. Yetiştirme, örgütte işe alınan çalışanların pozisyona uygun düzeye en kısa zamanda gelebilmeleri amacıyla verilen eğitimleri içermektedir. Oryantasyon ise örgüt kültürü ve iş süreçlerinin uygulanmasını ifade etmektedir. Yüksek geri dönüşümlü eğitim ise, eğitim tasarım süreçleri ve diğer örgütlerdeki eğitim uygulamalarının takibi sonucunda gerçekleştirilen karşılaştırma sürecidir (Çetin, vd., 2014: 94). Örgütlerde eğitim ve geliştirme süreçleri çalışanların bilgi ve becerilerine arttırmak yanında örgütsel ve bireysel olarak birtakım faydalar sağlamaktadır. Örgütsel faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Mucuk, 2008: 334):

- Örgüt ve üretim verimliliğinin artmasını sağlar,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artmasında etkili olur,
- İş kazalarının azalmasını sağlar,
- Çalışan devir hızının azalmasına neden olur,
- İşe geç gelme ve devamsızlık azalır,
- Çalışanların motivasyonlarında artış sağlar,
- Çalışanların yakın denetim ve gözetim ihtiyacı azalabilir,
- Makine ve teçhizatlar daha doğru kullanılır,
- Örgüt içinde yeniliklere ve gelişime uyum sağlanır,
- Çalışan davranışları olumlu etkilenir ve örgütsel bağlılık sağlanır.

Eğitim ve geliştirme örgütsel yanında bazı bireysel faydalar da sağlamaktadır. Çalışanlara sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Turhan, 2012: 10):

- Çalışanların daha kolay terfi alması sağlanır,
- Çalışanların karar verme ve problem çözme becerileri artar,
- İletişim yetenekleri, iş tatminleri ve liderlik becerileri artar, güven ve başarı duyguları gelişir,

- Bireysel gereksinimlerin tatmini sağlanır, amaçlar daha kolay gerçekleştirilir,
- Çalışanların kavrama, dinleme ve yazma becerileri artar, yeni sorumluluklar alabilme becerilerinde artış olur,
- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları mümkün olur.

### **1.5.5. Performans yönetimi**

Çalışanların herhangi bir konuda verimliliğini ve etkinliğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar performans yönetimi uygulamaları içerisindedir. Çalışanların başarı düzeylerini ve etkinlikleri ölçmek zorlu bir süreci gerektirir. Performans ve başarının sübjektif olması da performans yönetimindeki bir diğer zorluktur. Bununla birlikte performans yönetimi İK yönetiminin vazgeçilmez uygulamaları arasındadır (Gavcar vd., 2006: 41).

Performans yönetimi örgüt içerisinde dengeli ücret sisteminin uygulanmasında, eğitim ihtiyaçlarının ve iş değişikliğinin belirlenmesinde, çalışan seçimi ve terfilerinde etkilidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 334). Örgüt ve çalışan performanslarının arttırılmasında, iletişimin iyileştirilmesinde, olası sorunların belirlenmesinde, çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin, gelişme ihtiyaçlarının ortaya konmasında etkili olmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 27).

### **1.5.6. Ücret yönetimi ve ödüllendirme**

Çalışanların gösterdikleri gayretlerinin karşılığı ödül olarak nitelendirilmektedir. Ödüllendirme ise örgütte çalışanlara verilmesi taahhüt edilen ücret dışındaki her türlü katkı ve ödeme olarak ifade edilmektedir (Erdemir, 2012: 109). Ödüllendirme, örgütlerin yönetim politikalarının parçası olarak dış ve iç güdüleme etkenlerinin arttırılmasına ilişkin tasarlanan maddi ve manevi olmayan ödüllerin bir arada uygulandığı kombinasyon özelliğine sahiptir (Karatepe, 2005: 125).

İK yönetimi uygulamaları arasındaki ödül yöntemi hem çalışanların performanslarının ödüllendirilmesi hem de gelecekteki performanslarına yönelik istek uyandırmak amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. İK yönetim araçları içerisinde ödüllendirme uygulamasının en etkili araçlardan biri olmaktadır. Ödüllendirileceğini bilen çalışan performansını arttırabilmekte ve işletmenin etkinliğini, verimliliğini

olumlu olarak etkileyebilmektedir. Ödül sistemi olan bir işletmede verimlilik yüksek düzeyde, işgücü devir hızı ise düşük düzeyde olmaktadır (Cho, 2004: 23).

Ücret, herhangi bir örgütte insan kaynağının ne düzeyde tanındığı, davranışlarının nasıl değerlendirildiği, gösterdiği başarılarının karşısında örgütün tutumu üzerine bilgi vermektedir. Dolayısıyla ücret çalışanların bilgi ve becerilerine olan inancı, örgütte verdikleri emeklerin karşılığını alabilmesi, refah düzeyleri bakımından önemlidir (Yüksel, 2007: 219).

Çalışanların ücretleri örgütler açısından bir gider kalemi olsa da verimlilik ve etkinliği doğrudan etkilemektedir. Ücret yönetiminin örgütlerde bireysel ve örgütsel amaçları şu şekildedir (Tahiroğlu, 2003: 207):

- İşe başvuru yapacak potansiyel adayların kalitesini arttırma,
- Çalışanların verimliliğini, performansını ve motivasyonunu arttırma,
- Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak,
- Rekabet avantajı kazanmak için maliyet avantajı sağlamak gibi birtakım amaçları bulunmaktadır.

Başarılı ve aktif bir ücret yönetimi uygulamasında üç kriter bulunmaktadır. Bunlar piyasa araştırması sonucunda örgüt dışında uygulanan ücret stratejisinin bilinmesi, iş değerlemesi ile işlerin zorluk derecelerinin belirlenmesi ve performans değerlendirmesi ile işi yapanın başarısının ölçülmesidir (Ergül, 2006: 93).

### **1.5.7. İletişim**

İletişim, bilgi ve verilerin paylaşımı, bunların çalışanlarda veya örgütlerde davranış değişimine neden olması bakımından işlenme sürecidir. Kişiler arasındaki iletişim, iki ya da daha fazla kişinin bilgi ve verileri sadece bireysel davranış ve buna bağlı tavır, fikir ve düşünceleri etkileşime sokmaları sonucunda oluşmaktadır. Örgütler arası iletişimin ise ilk bakışta bireyler tarafından yürütüldüğü görünse de barındırdığı öğeler bakımından örgütün iletişim biçimini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016).

### **1.5.8. Kariyer yönetimi**

Kariyer kavramı, çalışanların beklentilerine uygun yaşam koşullarına ulaşabilmesi amacıyla uzun dönemde elde etmiş oldukları deneyim, eğitim, yetenek birikimi olarak tanımlanmaktadır (Anafarta, 2001: 3). Ayrıca çalışanların bir meslek

alanında üstünden gelmesi gereken zorluklar, izlemeleri gereken yollar olarak da ifade edilmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148).

Kariyer yönetimi hem örgütlerin hem de çalışanların başarısında önem arz etmektedir. Çalışanların ulaşmak istedikleri hedeflerine uygun şekilde kariyer fırsatlarını oluşturmak, örgütlerin başarılı olmasında rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 169). Kariyer yönetimi bireylerin sorunu olmaktan ziyade örgütsel bir sorumluluk durumuna gelmiştir. Bu bağlamda bireylere ve örgütlere fayda sağlamak amacıyla kariyer planlama örgütler tarafından yapılmaya başlanmıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 7). Bireysel kariyer planlamanın beş aşamada gerçekleştiği görülmektedir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Anafarta, 2001: 5):

- Çalışanların bireysel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi,
- Örgütsel iç ve dış kaynaklar belirlenerek, kariyer basamaklarına ilişkin bilgilendirmenin yapılması,
- Kariyer planlama aşamalarının ve programının yapılması,
- Geri bildirim yapılması.

#### **1.5.9. Takım çalışması ve problem çözme**

Bir amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireylerin, aralarındaki etkileşim ile örgütün sorunlarını çözmek amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler takım çalışması olarak ifade edilmektedir (Gökçeğöz, 2000: 260). Günümüzde iş dünyasındaki gelişmeler ve değişimler doğrultusunda küresel anlamdaki sorunların çözümünde işletmeler zorlu bir süreç yaşamaktadırlar. Bu bağlamda takım çalışması örgütlerin rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti sağlaması bakımından önemlidir. Örgütsel yapının takım çalışmasına dayalı olması, genelde yetki taleplerinde geniş çaplı çalışma rollerini kapsamaktadır (İnce vd., 2004, 424). Takım çalışması ile sorunların çözmenin yararları yanında ilişkiler ve iletişime de olumlu yansımaları olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların problem çözme becerileri ve kişisel doyumlarında artış meydana gelmektedir (Gökçeğöz 2000: 270).

#### **1.5.10. Yazılı politikalar ve dokümantasyon**

Bir örgütte kullanılan belgeler doküman olarak nitelendirilir. Yazılı politikalar ve dokümantasyon ise, kullanılan dokümanların paylaşımı amacıyla kâğıt veya dijital ortama aktarımını ifade etmektedir. Bu şekilde örgütte düzen sağlanır, örgüt



bilincinin gelişimine katkıda bulunulur. Yöneticilerin karar için tekrar düşünmeleri önlenir, kaliteli kararların alınması sağlanır. Bunun yanı sıra çalışanların yeteneklerinin gelişmesi ve yönetim kapasitesinin artmasına da katkı sağlanır (Peçen, 2012).

### **1.5.11. Geribildirim**

Geribildirim, bireyler arası iletişimde bir mesajın mesajı alan tarafından algılanması sonrasında oluşan olumlu veya olumsuz tepki olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde geribildirim ise beraber iş yapan kişiler arasında, yapılan işin veya projenin değerlendirilmesine yönelik enformasyon akışı olarak tanımlanmaktadır (Mentor, 2011: 17). Geribildirim öncelikle davranışların yeniden düzenlenmesini amaçlasa da farklı kaynaklardan sağlanan geribildirim için aşağıda belirtilen amaçlar açısından önemli bir veri kaynağı olduğu belirtilmektedir (Tata, 2002: 481):

- Çalışanlarda beklenen davranışların teşvik edilmesi ve davranışların sürekliliğini sağlamak,
- Çalışanların performanslarına ilişkin bilgi edinmelerini sağlamak,
- Yüksek performansın teşviki amacıyla çalışanların güdülenmesi,
- Geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesi ve performans düşüklüğünün önlenmesi,
- Çalışanların bireysel ve örgütlere kolay ulaşmalarını sağlayacak şekilde yönlendirilmelerinin sağlanması.

Örgüt içerisinde doğru bilgilendirme süreci oluşturulursa, çalışanların performanslarının geliştirilmesinde başarı sağlanabilir. Geribildirim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin iyileştirilmesine, bilgi paylaşımı sayesinde örgütsel açıklık ve şeffaflığın artmasına, çalışanların yöneticilere ve örgüte bağlılıklarını ve güven düzeylerinin yükselmesinde etkili olabilir (Peçen, 2012).

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

#### 2.1. Performans Kavramı

Günümüzde çalışma yaşamında yüksek düzeyde performansın ne şekilde elde edileceği en fazla tartışılan konular arasında yer almaktadır (Çankır, 2019). Fransızca kökenli olan performans kavramı, insan kaynakları alanında sıklıkla kullanılsa da kavramın içeriğine ve sınırlarına ilişkin kapsamlı bir tanım olmadığı görülmektedir. Bunun temel nedeni olarak kavramın çok boyutlu olması ve farklı etkenlerden etkilenmesi gösterilmektedir (Mete vd., 2021).

Performans, belirli dönemlerde farklı yöntemlerle standart hale getirilmiş hedeflerin gerçekleştirilme durumlarının değerlendirilmesi şeklinde açıklanabilir. Çalışanlar açısından hedefler, ölçülebilir, belirli, gerçekçi, başarılabılır ve zamana bağlıdır. Faaliyetler sonrası elde edilen veriler, önceden belirlenen hedeflere benzemeleri bakımından eşit, düşük veya yüksek düzeyde olabilmektedir. Performans genel olarak önceden belirlenmiş hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının nitel veya nicel yöntemlerle ifade edilmesi anlamını taşımaktadır (Agus ve Sagir, 2001).

Performans kavramı, çalışanın belirli bir zamanda kendine verilen görevi gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. İşletme bakımından performans ise, işletmenin hedeflerini gerçekleştirme düzeyi veya belirli bir sürede ortaya koymuş olduğu sonuç olduğu belirtilmektedir (Karabetyan, 2020: 297).

Yöneticiler bakımından da önemli olan performans, çalışanların çalışma davranışlarının bir neticesi olup, çalışanın veya çalışanların görev aldıkları birime ve işletme hedeflerine yaptıkları katkının toplam ölçüsüdür. Dolayısıyla çalışan performansı işletmeler bakımından önem arz etmektedir. Çalışan performansı düzeyinden işletmeler de etkilenmektedir (Bayram, 2006: 48).

Performans kavramına ilişkin etkinlik, verimlilik, yenilik ve kalite olmak üzere dört boyut olduğu belirtilmektedir. Boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Karabetyan, 2020: 299):

Etkinlik: Performansın bu boyutu standart performansın gerçekleşmiş performansa oranıdır. Belirlenmiş hedeflere ulaşma düzeyi arttıkça, etkinlik oranı da aynı düzeyde artmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

Kalite: Performansın kalite boyutu, üretim süreçlerinde hata oranının ve değişkenlerin sifıra indirgenmesi ve belirli bir standardın yakalanmasını belirtmektedir (Bumin ve Erkutlu, 2002: 84).

Verimlilik: Bu boyut performansı en üst düzeye çıkarabilmek için gereken kaynakların doğru ve etkin şekilde kullanımını ifade etmektedir (Özsever vd., 2009: 45).

Yenilik: Performansın yenilik boyutu, yaratıcı düşünceler ile değişimin meydana gelmesini belirtmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60).

Bu açıklamalar ışığında performans kavramının, bir işin başarılması, belirlenen hedefe ulaşma derecesi olarak ifade edilebilmesi mümkündür (Metem vd., 2021).

## **2.2. Performans Türleri**

Performans türleri bireysel, takım ve örgütsel performans olmak üzere üçlü sınıflandırma şeklinde ele alınabilmektedir (Bilgin, 2004: 125). Bunlar kendi aralarında etkileşim halindedirler.

### **2.2.1. Bireysel performans**

Bireysel performans, örgütlerde görevli olan her kademedeki çalışanın görevleri sırasında gösterdikleri başarı düzeyini ifade etmektedir. Bireyler örgütlerin temel kaynağı olmaktadır. Bireylerin çalışmaları sonucunda elde ettikleri çıktılar bireysel performansı ortaya koyar. Bireysel performans aynı zamanda örgüt yapısı, liderlik özellikleri ve yönetim tarzı kavramları ile ilişkili olmaktadır (Özmutaf, 2007: 44; Akbal, 2010: 15). Bireysel performansta alınacak sonuç, bireylerin bilgi ve becerilerine, kişilik özelliklerine ve inançlarına bağlıdır. Burada bireysel performans hedefleri ile örgütsel hedeflerin uyumu önemli bir husustur. Bunun yanı sıra yapılan değerlendirmeler sonucunda başarılı çalışanların mükafatlandırılması da gerekmektedir (Barutçugil, 2015: 39). Değerlendirme sonucunda ulaşılan bilgiler, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması, terfi, ödüllendirme gibi alanlarda kullanılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel hedeflerin gerçekleşme düzeyi ortaya konmaktadır (Şeneldir, 2010: 150).

### **2.2.2. Takım performansı**

Takım, aynı yapı içerisinde elli bir amaca hizmet etmek amacıyla bir araya gelmiş, farklı yeteneklere, uzmanlık alanlarına ve özelliklere sahip bireylerin

oluşturdukları topluluk olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde bireyler üst düzey performansa sahip olsalar da bazı hallerde takım çalışması yapılması gerekebilir. Takım performansı, takımda yer alanların bireysel performans toplamından ziyade bireylerin oluşturduğu sinerji olarak dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla takım performansında çalışanların her birinin bireysel olarak üst düzey performansa ulaşmaları ve takımda sinerji yaratmaları önemlidir (Bilgin, 2004: 124).

Takımın kurulması aşamasında takım üyelerinin her biri amaç ve hedefleri net ve açık şekilde belirlemelidirler. Takım üyelerinin çalışma koşullarına uyumu, iletişimin güçlü olması, takım performansında öne çıkan unsurlardır. Takım çalışmasının başarısında belirlenmiş amaç ve hedefler her üye tarafından benimsenmeli, üyeler işbirliği içerisinde kurallara uymalıdır (Dengiz, 2000: 127).

### **2.2.3. Örgütsel performans**

Örgütsel performansı ortaya koyan, örgütte daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda faaliyetlerinden elde ettiği başarı veya başarısızlıktır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 23). Diğer bir ifade ile örgütsel performans, bir örgütün planlarından iş sonuçlarına kadar olan süreçlerini kapsayan, teknolojik altyapı ile bunları ilişkilendiren performanstır (Cihangir, 2014: 40). Örgütsel performans, insani ve ekonomik boyutu tamamıyla içine aldığından, performansın genel bir türü olarak ifade edilmektedir (Özkaya, 2013: 21). Bu performans türü örgüt stratejileri, yapısı, insan kaynakları, pazarlama, üretim, tedarik ve destek gibi değişkenlerden etkilenmekte, örgütün hedeflerinin karşılanma düzeyi örgüt performansını ortaya koymaktadır (Cihangir, 2014: 41).

Örgütsel performansın ölçümü karmaşıktır. Zira ölçümlerde örgütlerin değerlendirilmesi sadece finansal açıdan değil, diğer faktörler de dahil edilmektedir. Dolayısıyla performansın ölçümü, finansal performans ile finansal olmayan performans şeklinde ikili bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Eren vd., 2010: 3107). Finansal olmayan performansı, müşteri memnuniyeti, kalite ve verimliliğin düzeyi, halka hitap edecek üretim, kaliteli iş ortamı, teknolojinin etkin kullanımı, sosyal sorumluluk, pazar payının yüksekliği gibi değerler ifade ederken, finansal performansı ise hisse, maliyet, üretimin fazlalığı, kar elde etme gibi değerler oluşturmaktadır (Eren ve Kaplan, 2014: 176).

### 2.3. Performansı Etkileyen Faktörler

İşletmelerde performansı etkileyen faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel olarak üç şekilde sınıflandırılabilir. Performansı etkileyen bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, tutumlar, nitelikler, yetenekler, demografik özellikler ve rekabetçi özellikler olarak ele alınmaktadır (Tokay, 2000: 11). Örgütsel faktörler ise, örgütün amaçları ve fiziki koşulları olarak ele alınmaktadır. Fiziki koşullar, örgüt içerisindeki ısınma, aydınlanma, gürültü gibi fiziki yapıdan kaynaklanan faktörlerdir. Örgütün amaçları net ve belirgin olmadığı hallerde ise, çalışanlardan beklenen düzeyde performansın ortaya çıkması beklenemez. Çalışanların örgüt içerisindeki çalışma ortamlarında performanslarını etkileyen unsurlara bakıldığında, öne çıkanlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Tokay, 2000: 10):

- İletişimin zaman ve doğruluk bağlamında yetersizliği,
- Örgüt içerisinde hatalı iş bölümleri yapılması sonucunda yaşanan zaman sorunu,
- İşbirliği eksikliği ve otorite yokluğu,
- Çalışanların kişisel özellikleri ve yeteneklerine göre başarı beklenmesi.

Performansı etkileyen çevresel faktörler ise, aile, dernek, kulüp gibi toplumsal unsurlar, gelir dağılımı, gelir düzeyi gibi ekonomik unsurlar, eğitim, din gibi kültürel unsurlar, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal unsurlar şeklinde ele alınmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

### 2.4. Çalışan Performansı

Araştırmacıların görüşüne göre performans kavramı çok boyutlu olarak ele alınmalı, bununla birlikte temel düzeydeki performans ise davranışsal ile sonuç boyutu olarak ele alınmalıdır (Sonnentag vd., 2008: 427). Burada davranışsal boyut, insanların işi başarabilmek için ortaya koydukları eylem, sonuç boyutu ise kişinin iş davranışı neticesinde elde edilen sonuçtur. Buna göre çalışan performansı kavramı, iş tanımının parçası olan, temel iş sorumluluklarını kapsayan iş davranışlarından meydana gelmektedir (Pradhan ve Jena, 2017). Çalışan performansı, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında ve başarısında doğrudan etkili bir faktördür. Çalışan performansının yüksekliği, işletmeler ve çalışanlar bakımından önem arz etmektedir. Çalışanların işlerini olması gerektiği yapmaları ve başarı elde etmeleri,

kendilerine tatmin, gurur, iyi bir kariyer, yüksek gelir, sosyal açıdan itibar anlamına gelmektedir (Yelboğa, 2006: 200).

İşletmelerde çalışan performansı önem arz etmektedir. Çalışan performansı ise çalışanların davranış ve tutumlarının bir neticesidir. Dolayısıyla bireysel iş performansı, işletme için önemlidir. Bireysel performansların güçlü veya zayıf olması, işletmeyi doğrudan etkilemektedir (Bayram, 2006: 28).

#### **2.4.1. Çalışan performansını etkileyen unsurlar**

İnsan, işletmelerin rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için en önemli unsurdur. Dolayısıyla insan unsuru çalışan performansının önemini arttırmaktadır. Çalışan performansını etkileyen unsurlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Aktaş ve Gürkan, 2015: 141-142).

**Yetenek:** Çalışanların fiziksel ve ruhsal anlamdaki tüm özelliklerini içermektedir. Buna göre çalışanların aktif olarak yeteneklerini kullanmalarını beklemek, çalışanların yetenekleri doğrultusunda pozisyonlara yerleştirilmiş olmalarına bağlıdır. Aksi durumda ise çalışanlar yeteneklerini yeterince sergilemeyecek, performans ve motivasyon düşüklüğü ortaya çıkabilecektir (Kır, 2018: 56).

**Örgüt yapısı ve yönetim şekli:** İşletmelerde her daim politikalar ve kurallar net olarak belirlenmelidir. İşletme kararlarının çalışanlarla paylaşılması ve fikirlerinin alınması gerekir. Bunların yapılması çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve performanslarının artmasına katkı yapabilmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları, otoriteleri, kariyer, terfi, ücret politikaları da çalışanlar için önemli olduğundan performans ve motivasyon artışına neden olabilmektedir (Tsang, 2007: 272).

**Çalışma koşulları ve çalışan güvenliği:** İşletmedeki fiziksel koşulların çalışanlara uygun olması, pozitif bir etkiye yol açmaktadır. Çalışan sağlığı ve güvenliği için koruyucu ve kapsayıcı tedbirlerin alınması, çalışanların performanslarını arttıran bir etkidir (Soysal ve Kılınç, 2016: 79).

**Terfi olanağı ve kariyer gelişimi:** İşletmede terfi olanağı çalışanlara göre farklılık arz etmektedir. Çalışanların bir kısmı terfi etmeyi kariyer olarak algılamakta, bir kısmı da daha iyi ücret olarak algılamaktadır. Dolayısıyla işletmede adil terfi olanağı çalışanlar için önemlidir. Çalışanların kariyer planlarını işletmedeki

olanaklara göre planlamaları, hedeflerine ulaşabilmeleri için performanslarını ve tatminlerini arttırmaktadır (Kır, 2018: 56).

Eğitim: Çalışanların sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri yanında gereken eğitimleri alarak yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Eğitim unsuru, işletmedeki kalifiye eleman sorununun giderilmesi açısından önemlidir. İşletmede iyi eğitim sisteminin olması, çalışanların tatminin ve performansını arttıran bir etkidir (Soysal ve Kılınç, 2016: 80).

Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi: Çalışanların yaptıkları iş ve harcadıkları emeğin karşılığını alabilmeleri gerekmektedir. Bunun sağlanması çalışanların motivasyon, dolayısıyla performans artışına neden olmaktadır. (Dulkadir ve Güçlüer, 2016: 125).

Etkinlik: İşletmenin amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesi için mevcut kaynakların verimli şekilde kullanımı, etkinlik olarak ifade edilir. Etkinlik, geleceğe yönelik planları kolaylaştırır, ürün kalitesinin kontrolünü sağlar, fiyatlandırmada destekleyicidir, başarıyı amaçlar, çalışan performanslarının belirlenmesine yardımcı olur. İşletmede etkinliğin ölçümü ile amaç ve hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığı belirlenir (Akal, 2005: 39).

Motivasyon: Çalışanların ihtiyaç ve istekleri kapsamında iş yapabilme durumlarının işletmeye katkısı ile artırılmasıdır. Çalışanlar emekleri karşılığında birtakım ihtiyaçlarının karşılanmasını talep ederler. İhtiyaçlarının karşılanması ise performans ile doğrudan ilişkilidir (Akay, 2017: 38).

#### **2.4.2. Çalışan performansının boyutları**

Çalışan performansının boyutları görev performansı ve bağlamsal performans olarak ele alınmaktadır. Görev performansı, bir işe özgü mesleki beceri ve maharet gerektiren faaliyetlerin yerine getirilmesine ilişkindir. Diğer bir ifade ile değişmeyen ve temelde var olan görev ve sorumlulukları barındıran, diğerler ile belirgin şekilde ayrı bir yapıdır (Jawahar ve Carr, 2007: 331). Görev performansının üst düzey olması için gereken unsurlar ise, çalışanların işe yönelik yeterliliği, çalışma ortamının ve koşullarının yeterliliği, açık ve net iş tanımlarının varlığı şeklindedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59).

Sorumluluk harici performans şeklinde de ifade edilen bağlamsal performans, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmeleri amacıyla sergilenmekte, toplumsal,

psikolojik ve örgütsel fayda sağlamaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002: 6). Bağlamsal performansın temel özellikleri ise şu şekildedir (Kurt, 2013: 9):

- Sorumluluk harici gösterilen ekstra gayretler,
- Sorumluluk harici değerlendirmeler,
- Çalışma arkadaşlarına psikolojik ve fizyolojik anlamda yardımda bulunmak,
- Örgütün prensiplerini kabullenmek ve benimsemek,
- Örgüt ortamında kurallara uygun davranmak.

## 2.5. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi, İK yönetiminin önemli bir unsurudur. Performans yönetimi işlevleri arasında çalışanların bir konudaki verimliliğini ve etkinliğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar yer almaktadır. Çalışanların başarı ve etkinlik düzeylerinin ölçümü zorlu bir süreçtir. Ayrıca başarı ve performansın sübjektif olması da süreci zorlaştırmaktadır (Gavcar vd., 2006: 45).

İşletmeleri performans değerlendirmesi yapmaya yönelten birtakım nedenler bulunmaktadır. Bunlar performans yönetimi sisteminin hedeflerini de oluşturmaktadır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bulut, 2004: 79):

- Yükselme ve farklı bir kademeye geçmek için kalifiye çalışanların belirlenmesi,
- Başarıyı ödüllendirmek ve ücret standartlarının belirlenmesi,
- Çalışanların değerlendirilmesi için başarısız olan çalışanların tespiti ve işlerinin sonlandırılması,
- Çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi,
- İşgücü planlamasının yapılabilmesi için çalışan envanterinin hazırlanması,
- İşletmede ilişkilerin değerlendirilmesi, ilişkilerin iyileştirilmesi ve takım çalışmasının yaygınlaştırılması,
- Çalışanların ilgi alanlarının belirlenerek, bu ilgi alanları ile işletme hedeflerinin uyum sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması,
- Çalışanın yaptığı işle ilgili hangi düzeyde başarılı olduğuna ilişkin bilgilendirilmesi,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi arttırmak.



Performans yönetimi, iş değişikliğinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, dengeli ücret sistemini uygulamada, çalışanların terfi ve seçiminde oldukça etkilidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 334). Bunun yanı sıra çalışan ve örgüt performansının artmasında, çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, örgüt içi iletişimin iyileştirilmesi, mevcut sorunların belirlenmesinde de performans yönetim sisteminin etkin rolü bulunmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 27). Performans yönetim sisteminin temelinde çalışan ve örgüt hedeflerinin bütünleşmesi olduğundan, çalışanların performanslarının artmasına etki etmektedir (Öztürk, 2006: 13).

Performans yönetim sisteminde sürecin temel faktörleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Uyargil, 2013):

Bireysel performansın planlanması,

Bireysel performansın değerlendirilebilmesi için gereken faktörlerin belirlenmesi (Performans değerlendirmede hangi yöntemin kullanılacağına tespiti),

Belirlenen yönteme göre performansın değerlendirilmesi (Değerlendirmenin önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda yapılması),

Değerlendirilen çalışanlara geri bildirimde bulunulması,

Çalışanların geri bildirim doğrultusunda performanslarını geliştirebilmeleri için yönlendirilmeleri,

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana ilişkin ücretlendirme, terfi gibi kararların alınmasına etki etmesi.

Yukarıda sayılan performans yönetimi sürecinin temel faktörleri ile İK yönetim süreçlerinin uyumlu yürütülmesi, performans yönetim sisteminin başarılı olması bakımından önemlidir.

## **2.6. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, işletmelerin başarılı olabilmesinde önemli bir yere sahiptir. İşletme başarısı ile çalışanların başarısı birbiriyle bağlantılıdır. Çalışan performansının artması, işletme performansının da artması anlamını taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 32). Çalışanların görev ve sorumlulukları ile ilgili kendilerini mutlu hissetmelerinin performanslarını arttırdığı ve görevlerini daha iyi yerine getirdiği belirtilmektedir (Robbins, 2001).

Çalışanların görevlerinde gösterdikleri performans ise performans değerlendirilmenin temel bileşeni olmaktadır (Whiting vd., 2008). Çalışan performansının artırılması ve kalıcı olabilmesinin en etkili yöntemlerinden biri de performans değerlendirmedir. Performans belirleme, çalışanların belirli bir süredeki başarı düzeyleri ve gelişim durumlarının belirlenmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (Uyargil, 2013: 3). İşletmeler en iyi şekilde amaçlarına ulaşabilmek, rekabet etme avantajı sağlamak için performansı yüksek çalışanlara değer verirler. Bundan dolayı bireyler için performans, motivasyon, tatmin ve moral sağlanması bakımından önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar için yüksek performans düzeyi kariyer ve terfi imkanları yanında sağladığı maddi ve diğer avantajları nedeniyle önemlidir (Rageb, vd., 2013: 54).

### **2.6.1. Performans değerlendirmenin önemi**

Performans değerlendirme, çalışanların başarısını belirlemek ve bunu geliştirmek amacıyla yapılan bir uygulamadır. Diğer bir ifade ile işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların görevlerini hangi düzeyde gerçekleştirdiklerinin belirlenmesine yönelik süreçtir (Can vd., 2020: 164). Performans değerlendirme sonucunda ulaşılan bilgiler birtakım yönetsel kararların alınmasında faydalı olmaktadır (Örücü, 2011: 202).

İşletmeler performans değerlendirme ile çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerinin işe hangi düzeyde katkı yaptığını, çalışanlarla yapılan iş anlaşması koşullarının ne derece uygulandığını, çalışanların başarısını, kariyer planlamasının düzeyini, iş tanımında yer alan standartlara ulaşıp ulaşılmadığını belirleyebileceklerdir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme, adil ücret sisteminin oluşturulmasında, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini belirlemede, çalışanların seçimi ve istihdamında veya çalışanın işine son verilmesinde kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2016: 320). Bu etkenlerin işletmelerde performans değerlendirmenin önemini ortaya koyduğu ifade edilebilir.

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından önemi ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 316):

- Çalışanların eksik yönlerinin belirlenmesinde,
- İşletme ve yöneticilerin çalışanlardan neler beklediğinin ortaya konması,

- Değerlendirme sonucunda olumlu performans bildirimi ile performansın artmasını,
- Adil değerlendirme sisteminin mevcudiyeti ile çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının artması,
- Çalışanların işletmedeki sorumluluklarını ve konumlarını öğrenmesi sağlanabilir.

### 2.6.2. Performans değerlendirme sürecini etkileyen unsurlar

İşletmelerde performans değerlendirme sürecini etkileyen birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bunların göz önüne alınması halinde işletmede performans değerlendirme sürecine katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Aldemir vd., 2004: 293). Performans değerlendirme sürecini etkileyen unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Aldemir vd., 2004: 293; Halis vd., 2007: 188):

- Çalışanların işletmeye güveni memnuniyeti,
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı,
- Çalışanların geri bildirim almaları,
- Çalışanların yaptıkları işin yapısı,
- Yasalar ve mevzuat,
- İşletmede uygulanan yönetim politikaları.

### 2.7. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin işletmenin yapısına ve kültürüne uygun yürütülmesi ve uygulanması uzmanlık gerektirmektedir. Performans değerlendirmede sürecin başlatılması ile ön hazırlıklar yapılmalıdır. Bu bağlamda performans değerlendirme sistemi çeşitli uygulamalardan meydana gelen bir süreç olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme sürecindeki uygulamalar ise şu şekilde açıklanabilmektedir (Uğur, 2020: 222):

**Değerlendirme kriterlerini belirleme ve ortam hazırlığı:** Performans değerlendirmede öncelikle ortamın belirlenerek hazırlanması gerekir. Çalışanların doğru olarak bilgilendirilmesi ve değerlendirmeye katılımı sağlanmalıdır (Uğur, 2020: 223). Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi için öncelikle iş analizleri yapılmalı, çalışanların başarısının değerlendirilmesi için kullanılacak kriterler belirlenmelidir. Değerlendirme kriterleri işin tanımına bağlı olarak her çalışan için farklılık gösterebilmekte olup, çalışanların bireysel özellikleri bilgi ve becerileri,

yetenekleri gibi niteliklerine göre gruplandırmayı gerektirmektedir (Çiftçi, 2010: 174).

**Değerlendirme standartlarını belirleme:** Çalışanların başarı düzeyini belirlemek için kullanılan değerlendirme standartları, kalitatif ve kantitatif kriterler olarak ele alınmaktadır. Kalitatif standartlar, işin kalitesine, verilerin analiz edilme yeteneği gibi konularda, kantitatif standartlar ise işin yapılması için gerek duyulan zaman, hata sayısı, üretilen miktar gibi konular için belirlenen kriterlerdir (Bayraktaroğlu, 2015: 113).

**Değerlendirme periyotlarını belirleme:** Belirli aralıklarla yapılması gerekli olan performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede gereken hazırlıkların yapılabilmesi, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri, değerlendirmenin doğru yapılabilmesi mümkün olmaktadır. İşletmede işin niteliğine, çalışanların özelliklerine bağlı olarak, haftalık, aylık, yıllık olarak değerlendirme periyotları belirlenebilmektedir (Uğur, 2020: 224).

**Değerlendiricileri belirleme ve eğitim:** İşletmelerde değerlendirmeyi kimin veya kimlerin yapacağı, yönetim ve İK politikalarına göre belirlenir. Burada değerlendiricilerin, önyargısız olmaları, işletmeyi ve çalışanların işlerini tanımaları, çalışanların performansının belirleneceği ölçüğe uygun şekilde, sistematik ve tarafsız olarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2015: 196). Performans değerlendirme sürecinde sorumlu olabilecek değerlendiriciler şu şekildedir (Özler, 2013: 117):

- Çalışanın kendisini değerlendirmesi,
- Çalışanın ilk amirinin değerlendirmesi,
- Çalışanın iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi,
- Çalışanların astları tarafından değerlendirilmesi,
- Uzmanlar ve danışmanlar tarafından değerlendirme,
- Müşterileri tarafından yapılan değerlendirme,
- Çoklu değerlendirme.

Değerlendiricilerin eğitiminde, hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağı hakkında bilgi verilmekte ve değerlendirme formlarının kullanımı anlatılmaktadır. Ayrıca tarafsız ve önyargısız davranmaları hususunda gereken uyarılar yapılmaktadır. Eğitimde aynı zamanda değerlendirilecek çalışanlara olumlu

davranışlar sergilemeleri ve güvenlerini kazanmaları yönünde önerilerde bulunmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2011: 29).

**Değerlendirme yöntemini belirleme ve uygulama:** Performans değerlendirme sisteminde pek çok yöntem kullanılmaktadır. İşletmeler bu yöntemlerden yapılarına, amaçlarına, kültürlerine uygun olanını seçerek, uygulamak durumundadırlar. Ayrıca değerlendirmede kullanılacak yöntemin maliyeti ve uygulama süresi de önemlidir (Koç, 2008: 58).

**Değerlendirme sonuçlarını tartışma ve geri bildirim:** Performans değerlendirme sürecinde bu aşamada sonuçlar ilgili yönetim kademelerinde ve kurumlar nezdinde değerlendirilir. Sonuçlar ve hedefler arasındaki durum tartışılır. Ardından değerlendirme sonuçları geribildirim yoluyla çalışanlara iletilir. Burada temel amaç, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için eksik yönlerini görmelerinin sağlanmasıdır. Fakat bu aşamada çalışanlara yaklaşım oldukça önem arz etmektedir. Çalışanları cezalandırıcı veya tenkit edici olarak değil, onları motive edecek şekilde geribildirimde bulunulmalıdır (Uğur, 2020: 226).

## **2.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışan Performansı**

İşletmelerin çalışanlara kariyer olanakları sağlaması, gelişim fırsatı sunması, eşit değerlendirmesi, işletmeye bağlılıklarını sağlarken, performanslarının da atmasına katkı sunmaktadır (Hatipoğlu vd., 2019: 457). İK yönetimi uygulamaları çalışanların motivasyon ve performanslarının yükseltilmesinde, bilgi ve becerilerinin artırılmasında etkilidir (Li vd., 2019: 5). Bireyler kendilerine gelişim için fırsatlar sunulduğunda, özgüvenleri artar, bilgi ve becerilerini işlerine yansıtabilir ve yüksek düzeyde performans sergileyebilirler (Subaşı, 2018: 36). Bu kapsamda İK yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler şu şekilde açıklanabilmektedir:

İşletme hedefleri doğrultusunda İK planlamasında maliyetlerden çalışan performansına kadar tüm konular ele alınmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına İK planlaması yapmaları, çalışanların daha iyi performans göstermelerinde etkili olmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95).

İş analizi uygulaması da işletmeler için gereklidir. Çalışan bulma ve seçme, çalışan etkinliği, verimliliği, motivasyonu gibi performansına ilişkin her unsuru etkilemektedir. Doğru yapılmayan iş analizi çalışanların ve işletme sorunlarını

arttırmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 101). İş analizleri ile iş tanımları yapılabilmekte ve çalışanlar tanımlanan işlerle karşı karşıya gelebilmektedir. Buna bağlı olarak çalışan performansından bahsedilebilmektedir. Yapılan iş ile çalışanın bilgi ve becerileri arasındaki uyum düzeyinin yüksekliği çalışan performansını da arttırmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95).

Çalışan bulma ve seçme uygulaması İK yönetiminin çalışanlara yönelik ilk uygulamaları arasındadır. Bu uygulamada çalışanların işe yönelik uyumuna dikkat edilerek, yeterli verimin ve performansın alınıp alınamayacağı değerlendirilmelidir. Çalışanlar bilgi ve becerilerine uygun işe yerleştirildiklerinde performansları da olumlu yönde etkilenebilecektir (Ferecov, 2003: 75-76).

Eğitim geliştirme uygulaması, İK yönetimi uygulamaları arasında önem arz etmektedir. Zira çalışanların örgütteki işi ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu uygulamanın doğrudan çalışan performansı ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Çalışanların motivasyonunu ve özgüvenini arttırabilecek bu uygulamada, çalışanların kendilerini geliştirmek için aldıkları eğitimler, performans artışına uygun ortam hazırlanabilmektedir.

Performans değerlendirme uygulaması ise İK yönetiminin etkin şekilde kullanması gereken uygulamalar arasındadır (Karcioğlu ve Öztürk, 2009: 346). Performans değerlendirmede yöntemler ve faaliyetler özenle seçilmeli, değerlendirilenler ve değerlendiriciler bakımından net ve açık olmalıdır. İşletmenin rekabet ortamında devamlılığının sağlanmasında, kalitesinin belirleyicisi olan performans değerlendirme ile çalışanlarla ilgili bilgiler elde edilmekte ve bunlardan yararlanılmaktadır. Ayrıca çalışanlara geri bildirimler yapılarak, eksikliklerin giderilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinin yapılabilmesi de çalışan performansının artırılmasına katkıda bulunabilecektir (Bilgin, 2001: 212).

Ödül sistemi ve ücret yönetimi uygulaması da çalışan performansını etkileyebilecek İK yönetimi uygulamaları arasında yer almaktadır. Çalışanlara emeklerinin karşılığında verilen ücret, prim veya ikramiye performanslarını doğrudan etkileyebilmektedir. Çalışan performansı ücret arttıkça aynı oranda artmaktadır. Ayrıca çalışanların özveri ile emek sarf etmesi durumunda yapılan ödüllendirmeler de çalışan performansı üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Balta, 2007: 24). İşletmede adil ücret yönetiminin yapılması halinde ise çalışanların

performansının etkilendiği ifade edilmektedir. Çalışanların beklentilerini karşılayabilecek şekilde ücretlendirme ve ödöl sisteminin oluşturulmasının çalışan performansına yansımaları pozitif yönde olmaktadır (Bulut, 2004: 5).

Kariyer yönetimi uygulaması da işletmeler açısından önem arz etmektedir. Çalışanların geleceğe ilişkin planları, istekleri ve düşüncelerinin bilinmesi halinde çalışanların beklentilerinin karşılanması daha kolay olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 204). Çalışanların herhangi bir şekilde gelecek kaygısı yaşamadan kendilerini güvencede hissetmeleri, performanslarının artmasına uygun ortam hazırlamaktadır.

İK yönetiminin iş sağlığı ve güvenliği uygulaması, işletmede istenen verimin sağlanması bakımından temel bir etkidir. İş sağlığın ve güvenliği, çalışan refahını etkileyen koşulları ifade etmektedir (Seyhan, 2015: 80). İşyerinde oluşabilecek bir iş kazası veya meslek hastalığı hem çalışan hem de işletme açısından önem arz etmektedir. Çalışanın işyerinde güvenliğinin sağlandığını bilmesi performansını olumlu şekilde etkileyebilmektedir. Çalışanların ruhsal, fiziksel, sosyal ve moral bakımından tam iyilik halinin sağlanamaması, endişe ve huzursuzluğa neden olmakta, verim düşüklüğüne yol açmaktadır (Horozoğlu, 2017: 266).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### COVID 19 PANDEMİ DÖNEMİ VE ETKİLERİ

COVID-19 salgını, yakın tarihin en şiddetli küresel krizlerinden biri haline geldi ve insan yaşamının her alanını derinden etkiledi. Bu yeni koronavirüsün kökenini, bulaşmasını ve sonuçlarını anlamak, yayılmasıyla mücadele etmek ve toplum üzerindeki etkisini en aza indirmek için etkili stratejiler geliştirmek için çok önemlidir. COVID-19 salgınının Aralık 2019'da Çin'in Hubei Eyaleti, Wuhan Şehrinde ortaya çıktığına inanılıyor. Virüsün, canlı hayvanların da satıldığı bir deniz ürünleri pazarında hayvanlardan insanlara bulaştığına inanılıyor (Dünya Sağlık Örgütü, 2020). Hızlı küresel yayılma, uluslararası seyahat ve virüsün oldukça bulaşıcı doğası ile kolaylaştırılmıştır (Avrupa Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezleri, 2020). Virüsün hızla yayılmasına yanıt olarak, dünyanın dört bir yanındaki hükümetler, kişiler arası teması sınırlamak ve bulaşmayı azaltmak için sosyal mesafe önlemleri ve sokağa çıkma yasakları uyguladı. Sosyal mesafe önlemleri, başkalarıyla en az 1-2 metre fiziksel mesafeyi koruma, büyük toplantılardan kaçınma ve maske takma tavsiyesini içerir (Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezleri, 2021). Bu önlemler, sosyal etkileşimleri kesintiye uğratarak yaygın bir izolasyona ve yüz yüze iletişim kurma becerisinin azalmasına yol açtı.

İşletmeler ve eğitim kurumları, pandeminin yeni gerçeklerine uyum sağlamak için uzaktan çalışmaya ve çevrimiçi eğitime yöneldi. Bu geçiş, bireylerin virüse yakalanma riskini azaltırken çalışmaya ve öğrenmeye devam etmelerini sağlar. Toplantı, konferans ve diğer sosyal etkileşimlerin düzenlenmesi için çevrimiçi platformlar ve video konferans araçları vazgeçilmez hale geldi (Yıldız, 2020). Pandemi ve buna bağlı kısıtlamaların ruh sağlığı üzerinde önemli etkileri oldu. Tecrit, korku ve belirsizlik kaygı, depresyon ve diğer ruh sağlığı bozukluklarının artmasına katkıda bulunmuştur (Çam, 2021). Sosyal destek sistemlerinin olmaması ve ruh sağlığı hizmetlerine sınırlı erişim durumu daha da kötüleştirdi.



COVID-19 salgını, düğünler, konserler, spor etkinlikleri ve festivaller gibi çeşitli sosyal etkinliklerin iptali veya ertelenmesine neden oldu. Virüsün yayılmasını önlemek için seyahat kısıtlamaları getirildi ve yurt dışı ve yurt içi seyahatlerin askıya alınmasına yol açtı. Bu önlemler turizm ve kültürel faaliyetleri önemli ölçüde etkilemiş, ekonomik kayıplara yol açmış ve sosyal uyumu etkilemiştir (Güngör vd., 2020).

COVID-19 salgını, sosyal hayatı daha önce hiç görülmemiş şekillerde yeniden şekillendirdi. Sosyal mesafe önlemlerinin uygulanması, uzaktan çalışma ve çevrimiçi eğitime geçiş, ruh sağlığı üzerindeki etki ve sosyal faaliyetlerin ve seyahatin kesintiye uğraması, hepsi yeni bir normale katkıda bulundu. Toplumlar, pandeminin yarattığı zorlukları ele almaya ve sosyal bağlantıları yeniden kurmanın ve sürdürmenin yaratıcı yollarını bulmaya çalışırken, halk sağlığına öncelik vermek çok önemlidir.

### **3.1. Küresel Sağlık Sistemleri ve Halk Sağlığına Etkileri**

COVID-19 salgını, dünya çapında sağlık sistemleri üzerinde önemli bir baskı oluşturarak hastaneler ve sağlık altyapısı üzerinde baskı oluşturdu. Sağlık sistemlerinin karşı karşıya olduğu temel zorluklardan biri, ciddi COVID-19 vakaları nedeniyle özellikle yoğun bakım ünitelerinde artan hastane yatak ihtiyacıdır. Birçok sağlık sistemi, krizi şiddetlendiren ventilatörler, kişisel koruyucu ekipman ve test kiti gibi temel tıbbi ekipman kıtlığıyla karşı karşıya kaldı. (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü [OECD], 2020).

Ayrıca sağlık çalışanları, artan iş yükleri, virüse maruz kalma olasılığı ve yüksek derecede bulaşıcı yeni bir hastalığı yönetmenin duygusal maliyetleri nedeniyle benzeri görülmemiş bir baskı altına girmiştir (OECD, 2020). Sağlık çalışanlarının eksikliği, özellikle yetersiz kaynaklara sahip ülkelerde belirginleşmiş ve sağlık sistemleri üzerindeki baskıyı daha da artırmıştır (WHO, 2020). Ayrıca pandemi rutin sağlık hizmetlerini aksatarak COVID-19 dışındaki durumların tanı ve tedavisinde gecikmelere neden olmuştur (Kruk ve ark., 2021). Bu bozulmanın, kardiyovasküler hastalık, kanser ve akıl sağlığı bozuklukları gibi hastalıklardan kaynaklanan artan morbidite ve mortalite dahil olmak üzere ciddi sonuçları oldu (Kruk ve diğerleri, 2021).

COVID-19 salgınının halk sağlığı üzerinde de önemli etkileri olmuştur. Dünyanın dört bir yanındaki hükümetler, virüsün yayılmasını önlemek için sokağa çıkma yasakları, seyahat kısıtlamaları ve sosyal mesafe kuralları dahil olmak üzere çeşitli önlemler almıştır (Kaplan ve diğerleri, 2020). Bu önlemler bulaşmayı azaltmada etkili olmakla birlikte, ruh sağlığı üzerinde olumsuz bir etki yaratmış, kaygı, depresyon ve diğer psikolojik rahatsızlık oranlarının artmasına neden olmuştur (Bäuerle ve ark., 2020). Ayrıca pandemi, toplumlardaki sağlık eşitsizliklerini de ön plana çıkarmıştır. Yaşlılar, önceden sağlık sorunları olan kişiler ve sosyoekonomik açıdan dezavantajlı kişiler dahil olmak üzere savunmasız nüfus, ciddi hastalık ve ölüm riski altına girmiştir (Marmot ve diğerleri, olaylar, 2020). Pandemi, sağlık hizmetlerine erişimde eşitsizlikleri artırmış ve sağlık sonuçlarını etkileyen barınma koşulları ve iş istikrarsızlığı gibi sağlığın sosyal belirleyicilerini bulaşıcı hastalık olasılığına maruz bırakmıştır (Marmot ve ark., 2020).

Ülkeler, salgının sağlık sistemleri ve halk sağlığı üzerindeki etkisini azaltmak için bir dizi strateji belirlemek ve ivedi bir şekilde uygulamaya koyma mecburiyeti içerisine girmiştir. Bu stratejiler arasında sağlık hizmeti kapasitesinin hızla genişletilmesi, temel tıbbi malzemelerin tedarik edilmesi, daha fazla sağlık uzmanının işe alınması ve eğitilmesi yer almaktadır (OECD, 2020). Birçok ülke ayrıca, enfekte olmuş kişileri hızlı bir şekilde tespit etmek ve izole etmek için test ve temas izleme çabalarını hızlandırmıştır (WHO, 2020).

Buna ek olarak, pandemi sırasında tıbbi hizmetlerin sağlanması ve telekonsültasyonların desteklenmesi için alternatif yollar sağlayan teletıp ve dijital sağlık çözümleri ortaya çıkmıştır (Kaplan ve diğerleri, 2020). Halk sağlığı iletişimde ve izlenmesinde teknolojinin kullanılması, bilginin yayılmasında ve önleyici tedbirler hakkında farkındalığın artırılmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Bäuerle ve diğ, 2020).

Sağlık sistemleri üzerindeki baskı, rutin sağlık hizmetlerindeki aksamalar ve mevcut sağlık eşitsizliklerinin şiddetlenmesi, adil ve esnek sağlık sistemlerine duyulan ihtiyacın altını çizmektedir. Dünyanın dört bir yanındaki hükümetler ve sağlık kuruluşları, salgının etkisini en aza indirmek için çeşitli stratejiler geliştirerek hızlı yanıt vermenin, hazırlıklı olmanın ve halk sağlığı altyapısına yatırım yapmanın önemini vurgulamaktadır.

### 3.2. Küresel Ekonomik Etkileri

Pandemi, küresel tedarik zincirlerini önemli ölçüde kesintiye uğratarak uluslararası ticarete düşüşe neden olmuştur. Karantina önlemleri, seyahat kısıtlamaları ve azalan tüketici talebi, fabrikaların kapanmasına, üretimin azalmasına ve yük taşımacılığında aksamalara neden oldu. Dünya Ticaret Örgütü'ne (DTÖ) göre, küresel mal ticareti hacmi 2020'de %5,3 azaldı (Dünya Ticaret Örgütü, 2021). Ticaretteki yavaşlamanın, düşen gelirler ve iş kayıplarıyla uğraşmak zorunda kalan ihracata dayalı ekonomiler için yıkıcı etkiler ortaya çıkarmıştır.

Pandemi, dünya çapında işgücü piyasalarında büyük bir şoka neden olmuştur. İşyerlerinin kapanması, işten çıkarmalar ve azaltılan çalışma saatleri, işsizlik oranında keskin bir artışa neden oldu. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), dünya çapında çalışma saatlerinin 2024 yılına kadar %8,8 oranında azalarak 255 milyon tam zamanlı işe eşdeğer olacağını tahmin etmektedir (ILO, 2021). Düşük vasıflı işçiler, kayıt dışı işçiler ve kadınlar da dahil olmak üzere birçok savunmasız grup orantısız bir şekilde bu durumdan etkilenmiştir.

Pandemi sürecinde finansal piyasalarda önemli dalgalanmalar ve gerilemeler yaşandı. Mart 2020'de büyük endekslerin rekor seviyelere ulaşmasıyla dünya çapında borsalarda sert düşüşler yaşandı. Ekonomik aktivitedeki aksamalar ve virüse ilişkin belirsizlikler yatırımcıları ürküttü ve güvenli limanlara götürdü. Merkez bankaları ve hükümetler, piyasaları istikrara kavuşturmak ve ekonomik toparlanmayı desteklemek için parasal ve mali teşviklerle karşılık verdi (IMF, 2021). Ancak toparlanma kırılğan bir yapıya sahip ve ekonomik büyüme üzerindeki uzun vadeli etkileri tam olarak anlaşılmiş değildir. Pandeminin ekonomik etkisini azaltmak için hükümetler, teşvik paketleri, vergi indirimleri ve etkilenen işletmelere ve bireylere mali destek dahil olmak üzere çeşitli mali politikalar uygulamaktadır. Bu önlemler tüketimi desteklemeyi, iflası önlemeyi ve ekonomik aktiviteyi canlandırmayı amaçlamaktadır. Ancak, büyük mali destek kamu borç düzeylerinde önemli bir artışa yol açmıştır. Uluslararası Para Fonu'na (IMF) göre, küresel kamu borcu, 2019'daki miktarı ile karşılaştırıldığında, 2020'deki miktarı küresel GSYİH ile rekor bir seviyeye ulaştı (IMF, 2020).

COVID-19 salgınının küresel ekonomi üzerinde geniş kapsamlı etkileri oldu ve uluslararası ticarete, işgücü piyasalarında, finansal sistemde ve kamu maliyesinde aksamalara neden oldu. Ülkeler halk sağlığı önlemleri ile ekonomik toparlanma çabalarını dengelemeye çalışırken, pandeminin küresel ekonomi üzerindeki etkisi günümüzde de hissedilmektedir. Politika yapıcıların, krizin neden olduğu kırılmalıkları ele alırken aynı zamanda sürdürülebilir ve dirençli toparlanmayı destekleyen önlemler benimsemesi istisnai bir durum olmaktan çıkmış ve bir zorunluluk haline gelmiştir.

### **3.3. Küresel Ölçekte Sosyal Yaşam Üzerindeki Etkileri**

Pandemi sosyal yaşam üzerinde derin ekonomik sonuçlar bırakmıştır. Sokağa çıkma yasakları ve işyerlerinin kapanması, birçok kişi ve aile için işsizliğin artmasına ve mali güvensizliğe neden olmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (2020) göre, pandemi, küresel olarak çalışma saatlerinde 255 milyon tam zamanlı işe eşdeğer bir azalmaya yol açarak çocukların sosyal ve ekonomik refahı üzerinde önemli bir etki yarattı ve eğlence mekanlarının, restoranların, turizmle ilgili faaliyetlerin kapanması, toplumun sosyal dokusunu bozarak sosyal etkileşimlerin ve kültürel deneyimlerin azalmasına neden olmuştur (Eurofound, 2020).

Virüsü çevreleyen korku ve belirsizlik, dünyanın dört bir yanındaki insanlarda kaygı, stres ve depresyon düzeylerinin artmasına neden olmuştur. Sokağa çıkma yasakları ve sosyal mesafe nedeniyle sosyal izolasyon, yalnızlık duygularının artmasına ve sosyal destek ağlarını azalması sonucunu ortaya çıkarmıştır (Brooks ve ark., 2020). Bu psikolojik etkiler, insanların genel sağlıklarını, kişilerarası ilişkilerini ve toplantı, kutlama, dini etkinlikler gibi sosyal etkinliklere katılma yeteneklerini büyük oranda negatif yönlü etkilemiştir. Pandemi, dünyadaki kültürel uygulamaları ve gelenekleri de önemli ölçüde etkilerken, birçok kültürel etkinlik, festival ve tören iptal edilmiş, ertelenmiş veya online platformlara taşınmıştır. Fiziksel karşılaşmaların ve sosyal deneyimlerin olmaması, kolektif kimlik ve kültürel aidiyet duygusunu bozmuştur. (Beckwith ve diğerleri, 2021). Sınırlı sosyal fırsatlar, kültürel bilgi ve uygulamaların nesilden nesile aktarımını da negatif yönlü etkilemiştir. Küresel ölçekte sosyal yaşam üzerinde oldukça geniş kapsamlı etkiler ortaya çıkarmıştır. Ekonomik etkiler finansal güvensizlik ve işsizliğe yol açarken, psikolojik etkiler kaygı, stres ve yalnızlık duygularını artırmıştır. Ayrıca, kültürel

uygulamalar ve gelenekler sekteye uğramış, kültürel kimlik duygusunu ve sosyal uyumu etkilemiştir. Dünya pandemiye yönlendirmeye devam ederken, sosyal bağlantıları ve refahı yeniden inşa etmek ve güçlendirmek için bu etkileri tanımak ve ele almak önem kazanmıştır.

### **3.4. Küresel Ölçekte İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerine Etkileri**

Pandeminin, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanı da dahil olmak üzere toplumun birçok farklı yönü üzerinde geniş kapsamlı ve uzun süreli bir etkisi olmuştur. Pandemi, kuruluşları sosyal mesafe ve uzaktan çalışma gereksinimlerini karşılamak için işe alım ve seçim süreçlerini yeniden değerlendirmeye zorladığı gözlemlenmiştir. Sanal mülakatlar ve çevrimiçi değerlendirmeler istisna olmaktan çıkmış bir norm haline gelmiştir. (Sarı ve Arslan, 2021). Ayrıca kuruluşlar, uzaktan çalışma ortamında başarılı olmak için iyi uyum, esneklik ve dijital becerilere sahip adayları işe almaya odaklanmıştır (Alon ve diğerleri, 2020).

Artan işle ilgili stres ve sosyal izolasyon nedeniyle, bunun çalışan sağlığı ve bağlılığı üzerinde önemli bir etki yarattığı yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. İKY stratejileri, ruh sağlığı desteğine, esnek çalışma düzenlemelerine ve çalışan destek programlarına öncelik verecek şekilde gelişmiştir (Safdar ve diğerleri, 2021). Kuruluşlar, çalışanların moralini korumak ve bağlılığı teşvik etmek için sanal sağlık seansları ve çevrimiçi sosyal etkinlikler gibi çeşitli girişimler uygulamıştır (Çakır ve Karaduman, 2021). Uzaktan çalışma uygulamalarının küresel olarak benimsenmesini hızlandırmıştır. İKY stratejileri, uzaktan çalışmayla ilgili zorlukları ve fırsatları ele almak için tasarlanmıştır. İş birliği ve iletişim araçları, performans yönetimi ve iş-yaşam dengesi politikaları, uzaktan çalışma ortamına uyum sağlayacak şekilde yenilenmiştir (Shahzad ve diğerleri, 2021). Ayrıca kuruluşlar kesintisiz bağlantı ve güvenli veri yönetimi sağlamak için teknoloji altyapısına yatırım yapmışlardır (Tüzüner ve Can, 2021).

İK operasyonlarının dijital dönüşümünü katalize etmiştir. Bu durum kuruluşları, yetenekleri çekmek, işe almak, eğitmek ve performansını değerlendirmek için dijital araçlar ve platformlar kullanmaya yönlendirmiştir (On ve diğerleri, 2021). İKY departmanları, karar vermeyi iyileştirmek ve rutin görevleri otomatikleştirmek için veri analitiği ve yapay zeka araçlarından faydalanmıştır (Düzel ve diğerleri, 2021). Bu dijital dönüşüm, yalnızca insan

kaynakları yönetiminin verimliliğini artırmakla kalmamış, aynı zamanda uzaktan çalışanlar için daha iyi izleme ve destek sağlamıştır. Kuruluşlar, işe alma ve seçme süreçlerini yeniden inşa etmiş, çalışan refahına ve bağlılığına öncelik vermiş, uzaktan çalışma politikalarını dönüştürmüş ve dijital teknolojileri daha hızlı benimsemiştir. Bu uyarlamalar, kuruluşların pandeminin getirdiği zorlukların üstesinden gelmelerini ve kendilerini uzun vadeli dayanıklılık için konumlandırmalarına olanak tanımıştır. Dünya, pandeminin etkilerinden kurtulmaya devam ederken, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş gücünün değişen ihtiyaçlarını karşılamak için gelişmeye devam etmek mecburiyeti gerçeğiyle daha hızlı aksiyon alma yönünde bir ivmelenme yaşamaktadır.

### **3.5. Türkiye'de Sağlık Sistemleri ve Halk Sağlığına Etkileri**

COVID-19 pandemisinin, Türkiye de dahil olmak üzere tüm dünyada sağlık hizmetleri ve halk sağlığı sistemleri üzerinde geniş kapsamlı etkileri olmuştur. Mart 2020'de Türkiye'de ilk vakanın bildirilmesinden bu yana ülke, virüsün getirdiği zorluklarla boğuşmuştur.

COVID-19 salgını, özellikle hastane kapasitesi ve kaynakları açısından Türkiye'nin tıbbi altyapısı üzerinde baskı oluşturmuş, vaka sayısı arttıkça hastane yatağı, yoğun bakım odası ve tıbbi malzeme ihtiyacını da artırmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2021). Bu durumu ele almak için Türk hükümeti hızla kaynakları harekete geçirmiş ve özel COVID-19 hastaneleri ve sahra hastaneleri kurmuştur (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2020). Bu çabalar, sağlık altyapısının genişletilmesine ve COVID-19 hastalarına yeterli bakımın sağlanmasına yardımcı olmuştur. Ayrıca pandemi, Türkiye'de dijital sağlık teknolojilerinin benimsenmesini hızlandırmıştır. Uzaktan konsültasyon sağlayan ve tıbbi tesislerin yükünü azaltan teletıp hizmetleri önem kazanmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2021). Dijital sağlık hizmetlerine geçiş, yalnızca salgının yönetilmesine yardımcı olmakla kalmayıp, aynı zamanda uzun vadeli sağlık hizmetlerine erişimi ve bunların sunumunu iyileştirme potansiyeline sahiptir.

COVID-19 salgını, sağlam hastalık takip sistemlerinin önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Türkiye'de Sağlık Bakanlığı, virüsün yayılmasını izlemek ve kontrol etmek için hızlı bir şekilde gözetim önlemlerini uygulamaya koymuş, bu önlemler arasında geniş çaplı testler, temaslı takibi ve zorunlu karantina önlemleri

yer vermiştir (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2021). Ulusal halk sağlığı izleme sistemi (SAGEM), veri toplama, analiz etme ve raporlamada önemli bir rol oynamış ve zamanında karar verilmesini kolaylaştırmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2020). Pandemi, Türkiye'de birçok halk sağlığı politikasının oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Hükümet, virüsün yayılmasını önlemek için sokağa çıkma yasağı, seyahat kısıtlamaları ve zaruri olmayan işletmelerin kapatılması gibi katı tedbirler almıştır (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2020). Bu politikalar, halkı maske takma ve el hijyeni gibi önleyici tedbirler konusunda eğitmeyi amaçlayan halkı bilinçlendirme kampanyalarıyla desteklenmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2021). Bu politikaların pandeminin etkisini azaltmadaki etkinliği, Türkiye'nin farklı bölgelerinde günlük vakaların azalması ve hastalığın başarılı bir şekilde yönetilmesinde açıkça görülmektedir.

COVID-19 salgını, Türkiye'de sağlık ve halk sağlığı sistemlerine önemli zorluklar getirmiştir. Bununla birlikte, yeniliği de teşvik etmiş ve iyileştirilmesi gereken alanları gün yüzüne çıkarmıştır. Sağlık altyapısının genişletilmesi, dijital sağlık teknolojilerinin benimsenmesi, hastalık gözetim sistemlerinin güçlendirilmesi ve halk sağlığı politikalarının uygulanması salgın yönetiminde kritik öneme sahiptir. Bu dersler Türkiye'de gelecekteki hazırlık ve müdahale çabaları için bilgi sağlama süreçlerin kolaylaştırılması için yadsınamaz bir fırsat da sunmuştur.

### **3.6. Türkiye'de Ekonomik Etkileri**

COVID-19 salgınının dünya genelinde toplumun ve ekonominin çeşitli yönlerini etkileyen derin sonuçları olmuştur. Diğer birçok ülke gibi Türkiye de salgının ağır ekonomik etkisini göstermiştir. Pandemiden Türkiye ekonomisine önemli katkı sağlayan turizm sektörü de ciddi şekilde etkilenmiştir. Seyahat kısıtlamaları ve karantina önlemleri, uluslararası turist dolaşımında keskin bir düşüşe neden olmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu'na göre yabancı ziyaretçi sayısı 2020 yılında bir önceki yıla göre %1,1 azaldı (Türkiye İstatistik Kurumu, 2021). Turizm gelirlerindeki bu düşüşün işletmelere, istihdama ve döviz getirilerine önemli ölçüde olumsuz etkisi olmuştur (Özgür ve Ceken, 2021).

Pandemi, küresel tedarik zincirlerini kesintiye uğratmış ve mal ve hizmetlere yönelik talebin düşmesine yol açmıştır. Türkiye'nin büyük ölçüde ihracata yönelik imalat sektörü, ana ticaret ortaklarından gelen düşük talep nedeniyle daralma

yaşamıştır. Türkiye İhracatçılar Meclisi'ne göre, 2020 yılında Türkiye'nin ihracatı bir önceki yıla göre %9,9 azalma göstermiştir (Türkiye İhracatçılar Meclisi, 2021). İmalat ve ihracat faaliyetlerindeki düşüş, iş kayıplarına ve devlet gelirlerinin azalmasına neden olmuştur (Gürlenen, 2021). Küçük ve orta ölçekli işletmeler, istihdam yaratılmasına ve ekonomik büyümeye katkıda bulunarak Türkiye ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak pandemi, bu şirketler için önemli zorluklar yaratmıştır. Sokağa çıkma yasakları ve daha düşük tüketici harcamaları bu işletmeleri etkileyerek onları kapatmaya ve işten çıkarmaya sevk etmiştir. Kadir Has Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırma, Türkiye'de yaklaşık 5 KOBİ'nin pandemi nedeniyle iflas riski altında olduğunu gösterdi (Gökçe, 2020). Bu kapanmanın ülkedeki istihdam ve girişimcilik üzerindeki uzun vadeli etkileri ekonomik toparlanma açısından endişe verici durumların ortaya çıkmasına ortam sağlamıştır. Türkiye hükümeti, COVID-19 salgınının ekonomik etkisini azaltmak için bir dizi önlemler almıştır.

Hükümet, işletmeleri ve haneleri desteklemek için çeşitli kurtarma planları başlatmıştır. Bu paketler arasında vergi indirimleri, kredi imkanları ve ilgili alanlara finansal destek yer almaktadır. Ekonomik İstikrar Kalkanı Programı, özellikle turizm, imalat ve ihracat sektörlerindeki işletmelere mali destek sağlamıştır (Türkiye Cumhuriyeti Maliye ve Maliye Bakanlığı, 2020).

Artan işsizliğe çözüm olarak hükümet, ücret sübvansiyonları ve kısa vadeli istihdam sübvansiyonları gibi önlemler aldı. Bu programlar, istihdam seviyelerini korumayı ve pandemiden etkilenen işçilere gelir desteği sağlamayı amaçlamaktadır (T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2021).

COVID-19 salgınının ekonomik etkilerinin Türkiye ekonomisi üzerinde kalıcı bir etkisi olması muhtemeldir. Hükümetin pandemiye verdiği yanıt, kamu borç seviyelerinin artmasıyla sonuçlanmıştır. İşletmeler ve bireyler için devam eden destek, azalan devlet geliriyle birleştiğinde, gelecekte mali sıkıntıya yol açabileceği öngörülmüyordu. Sürdürülebilirlik ve ekonomik toparlanmanın sağlanması için hükümetin etkin maliye politikaları uygulaması çok önemlidir (Kahraman, 2020). Pandemi, çeşitli sektörlerde dijital dönüşümü ve teknolojik gelişimi hızlandırdı. İşletmelerin pandemi sonrası dönemde rekabetçi kalabilmeleri için bu değişikliklere uyum sağlamaları çok önemli olmuştur. Direnç ve büyümeyi sağlamak için hükümetler inovasyonu, dijitalleşmeyi ve beceri geliştirmeyi teşvik eden



politikalara odaklanmalıdır şeklinde akademik öneriler ortaya atılmıştır (Kutan ve Özsoy, 2020).

Turizm endüstrisi, imalat ve ihracat endüstrileri ile küçük ve orta ölçekli işletmeler özellikle etkilenmiştir. Olumsuz etkileri en aza indirmek için hükümetin teşvik paketleri ve iş destek önlemleriyle müdahale etmiş, bununla birlikte, finansal zorluklar ve yapısal değişim ihtiyacı dahil olmak üzere uzun vadeli sonuçlar, ekonomik toparlanma ve iyileşmeyi sağlamak için sürekli çaba gerektirecek bir süreç içerisine girilmiştir.

### **3.7. Türkiye’de Sosyal Yaşam Üzerindeki Etkileri**

Birçok ülke gibi Türkiye’de de salgın nedeniyle toplumsal koşullarda büyük değişimler yaşadı. COVID-19 salgını, Türkiye’yi katı sosyal mesafe önlemleri uygulamaya zorladı ve sosyal etkileşimlerde büyük bir değişime neden oldu. Sokağa çıkma yasakları ve toplanma kısıtlamaları gibi devletin getirdiği kısıtlamalar, bireyler arasındaki yüz yüze etkileşimi azaltmıştır (Yıldırım ve diğ. 2020). Halka açık alanların, restoranların ve eğlence mekanlarının kapatılması da dahil olmak üzere sosyal mesafe önlemleri, sosyal toplanma fırsatlarını daha da sınırlamıştır.

Önemli bir etki de geleneksel sosyal toplantı ve kutlama biçimlerinin azalmasıdır. Türk kültürünün ayrılmaz bir parçası olan düğünler, dini bayramlar ve diğer önemli etkinlikler, sosyal mesafe kurallarına uymak için iptal edilmiş veya büyük ölçüde azaltılmıştır. (Cengiz, 2021). Sonuç olarak, insanlar normalde bu faaliyetleri kolaylaştıran paylaşılan deneyimlerden ve sosyal bağlardan mahrum kalmıştır.

Pandemi ve buna bağlı olarak sosyal yaşamdaki değişimler Türkiye’de ruh sağlığını önemli ölçüde etkilemiştir. Uzun süreli izolasyon, enfeksiyon korkusu ve gelecekle ilgili belirsizlik toplumda stres, kaygı ve depresyonun artmasına katkıda bulunmuştur (Güler ve ark., 2021). Sosyal destek ağlarının eksikliği ve ruh sağlığı hizmetlerine sınırlı erişim bu sorunları şiddetlendirmiştir. Ayrıca, okulların ve üniversitelerin kapatılması öğrencilerin sosyal yaşamlarını sekteye uğratmış ve meslektaşları ve öğretmenleri ile kişisel temas kurmalarını engellenmiştir. Araştırmalar bu kesintinin yalnızlığın artmasına, motivasyonun azalmasına ve akademik zorluklara yol açtığını bulmuştur (Gökler ve ark., 2020).

Ergen psikolojik sağlığı üzerindeki olumsuz etkiler, ergenlerin genel gelişimi için sosyal temasın önemini ortaya koymuştur.

Pandeminin yarattığı zorluklara rağmen teknoloji, Türkiye'de sosyal bağların sürdürülmesinde kilit rol oynadı. Pandemi sürecinde sosyal medya platformlarının, video konferans araçlarının ve mesajlaşma uygulamalarının kullanımı artarak bireylerin arkadaşları, aileleri ve meslektaşları ile iletişim halinde olmalarını sağlamıştır (Aydın ve ark., 2021). Bu dijital platformlar, toplumla etkileşim kurmanın ve izolasyon duygularını azaltmanın alternatif yollarını sunmuştur. Ayrıca çevrimiçi platformlar, uzaktan çalışma ve sanal öğrenmeyi mümkün kılarak bireylerin iş ve okul faaliyetlerine sosyal mesafe kurallarına uyarak devam etmelerine olanak sağlamıştır. Sanal etkileşimler, yüz yüze etkileşimleri mükemmel bir şekilde taklit edemese de pandemi sırasında sosyal bağlantıları sürdürmek için bir cankurtaran halatı olmuştur.

Sosyal mesafe önlemlerinin uygulanması, daha az geleneksel toplantı ve kutlama dahil olmak üzere sosyal etkileşimlerde değişikliklere neden oldu. Salgın, toplumda gözlenen stres, kaygı ve depresyon düzeylerinin artmasıyla ruh sağlığı üzerinde de önemli bir etki yaratmıştır. Ancak teknoloji, bu zor dönemde sosyal olarak bağlantıda kalmamızda kilit bir rol oynadı. Dünya devam eden bir salgınla savaşmaya devam ederken, bunun sosyal yaşam üzerindeki etkisinin farkında olmak ve olumsuz etkisini azaltmak için stratejiler geliştirmek önemlidir. Ruh sağlığı hizmetlerine yatırım yapmak, dijital beceriler geliştirmek ve güvenli sosyal etkileşim için fırsatlar yaratmak, Türkiye'de ve dünyada insanların sosyal bağlarını yeniden inşa etmelerine ve güçlendirmelerine yardımcı olacaktır.

### **3.8. Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerine Etkileri**

COVID-19 salgını, dünya çapında ekonomileri, endüstrileri ve kuruluşları sarsmış ve ticari operasyonların birçok alanında önemli düzenlemeler gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi de (İKY), pandeminin sert bir şekilde vurduğu kilit bir alan olarak ortaya çıktı ve kuruluşların krizin getirdiği zorlukları aşmak için yeni ve hızlı stratejiler benimsemesini gerektirmiştir.

Sosyal mesafe ve seyahat kısıtlamaları nedeniyle, yüz yüze görüşmeler ve iş fuarları gibi geleneksel işe alım yöntemleri artık pratik veya olağan olmaktan çıkmıştır. Sonuç olarak şirketler, adayları belirlemek ve seçmek için görüntülü

mülakatları, çevrimiçi değerlendirmeleri ve sanal iş fuarlarını kullanan sanal işe alım yöntemlerine giderek daha fazla yönelmiştir (Güler ve Çelik, 2021). Ayrıca salgın, uzaktan çalışmanın benimsenmesini hızlandırarak iş gereksinimlerinde ve becerilerde değişikliklere yol açmıştır. Şirketler, uzak veya hibrit çalışma ortamlarında etkili bir şekilde çalışacak yeni çalışanları işe alırken dijital becerilere, uyarlanabilirliğe ve inisiyatifte değer vermeye başlamıştır (Güler ve Çelik, 2021).

Pandemi, Türk işletmelerini iş sürekliliğini sağlamak için hızla uzaktan çalışma düzenlemelerini benimsemeye zorladı. Birçok şirket, karantina önlemlerine uyum sağlamak ve işyerinde viral bulaşma riskini azaltmak için uzaktan çalışma modellerine geçiş yaptı. Bu değişim, uzaktan çalışmayı desteklemek ve çalışan üretkenliğini ve bağlılığını sürdürmek için yeni politika, prosedür ve teknolojilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını gerektirmiştir (Köksal, 2021).

Kuruluşlar, sanal ortamlarda iletişimi ve ekip çalışmasını kolaylaştırmak için video konferans platformları ve proje yönetimi yazılımları gibi dijital işbirliği araçlarına giderek daha fazla ihtiyaç duymuştur (Köksal, 2021). Ayrıca işverenlerin beklentileri dile getirmesi, uzaktan destek ve kaynak sağlanması, performans ve refahi izlemeye odaklanarak uzak ekipleri yönetmeye uyum sağlama zorunluluğu doğurmuştur. (Güler ve Çelik, 2021). Aniden uzaktan çalışmaya geçiş, iş güvencesizliği korkusu ve artan iş talebi, çalışanların stres düzeylerinde artışa neden olmuştur (Köksal, 2021). İşverenler, bu zor dönemde çalışanlarının sağlığını desteklemenin önemini farkına varmış ve ruh sağlığı sorunlarını ele almak için çeşitli adımlar atma sürecini başlatmışlardır.

Türkiye'deki kamu ya da özel sektör fark etmeksizin tüm kuruluşlar, çalışanlarının ruh sağlığını desteklemek için çevrimiçi danışmanlık hizmetleri, farkındalık atölyeleri ve esnek çalışma programları gibi refah programları uygulama yönünde politikalar devreye sokmuştur (Köksal, 2021). Ayrıca duygusal destek sağlamak ve kurum içinde bağlılığı sürdürmek için çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim kanalları geliştirilmiştir (Güler ve Çelik, 2021). Pandemi, Türkiye'de eğitim ve gelişim uygulamalarında değişiklik yapılmasını zorunlu kılmıştır. Seyahat kısıtlamaları ve yüz yüze toplantılardaki kısıtlamalar nedeniyle, geleneksel sınıf öğretim programlarının yerini sanal öğrenme yöntemleri alıyor. Kuruluşlar, eğitim ve gelişim girişimleri sunmak için çevrimiçi öğrenme platformlarını, web seminerlerini ve e-öğrenme modüllerini giderek daha fazla kullanmaya başlamıştır (Güler ve Çelik,

2021). Ek olarak, pandemi, çalışanların değişen çalışma ortamına uyum sağlamaları için beceri geliştirme ve yeniden beceri kazandırma ihtiyacını artırmıştır. Kuruluşlar, dijital okuryazarlık, uzaktan iş birliği becerileri ve pandemi sonrası çalışma ortamında ihtiyaç duyulan diğer becerileri geliştirmeye yönelik eğitim programları sunmaya odaklanmıştır (Güler ve Çelik, 2021). İşe alma sanal platformlara taşınmış ve uzaktan çalışma düzenlemeleri kural haline gelmiştir. İşverenlerin, çalışan sağlığının önemini konusundaki farkındalığı artarak bu zor dönemde onların ruh sağlığını desteklemek için birçok inovatif adımlar atmıştır. Ayrıca, uzaktan eğitime uyum sağlamak ve değişen beceri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Bu İKY stratejilerini uyumlu hale getirmek, Türk işletmelerinin süregelen salgında yön bulmaları ve gelecekteki belirsizliklere hazırlanmaları için kritik öneme sahip olmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Problemi

Çalışmanın temel amacı Covid-19 pandemi sürecinde İK yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini eğitim kurumu örneği üzerinden incelemektir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda belirlenen alt amaçlar ise, özel eğitim kurumlarının Covid-19 pandemi dönemi sonrasında İK çalışmalarında daha çok dikkat etmeleri gereken başlıkları tespit etmek ve ileride yaşanabilecek olası sıkıntılı süreçlere daha hazırlıklı girmelerini sağlamaya yardımcı olmaktır.

Covid-19 pandemi dönemi tüm dünyada etkili olmuş ve sonrasında birçok yeniliği beraberinde getireceği ve ezberlerin bozulacağı aşikardır. İnsanların hayata bakış açıları değişmiş, beklentileri farklı alanlara yönelmiştir. İşletmelerde çalışan personelin önem verdiği konuların tekrar belirlenmesi ve yeni düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları yapılması gereken öncelikli çalışmalardan biridir. Bu çalışma eğitim alanında iş yapan işletmelere yapacakları uygulamalarda ışık tutacaktır.

Türkiye'deki işletmeler açısından pandemi dönemi çeşitli sebeplerden dolayı oldukça sancılı bir şekilde geçmiştir. Çalışan personelin memnuniyetini arttırmak ve aynı zamanda işletmenin devamlılığını sağlamak bu süreçte daha da zor hale gelmiştir. İK uygulamalarının önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada Bursa Sınav Eğitim kurumlarında çalışan personelin, işletmenin yapmış olduğu İK uygulamalarına verdiği tepkiler ve işletme verimliliğine etkisi araştırılacaktır. Bu çalışma sonunda ortaya çıkacak çözüm önerileri tüm özel okulların İK çalışmalarına ışık tutacağı ve belirsizlikleri çözmelerine yardımcı olacağı umulmaktadır.

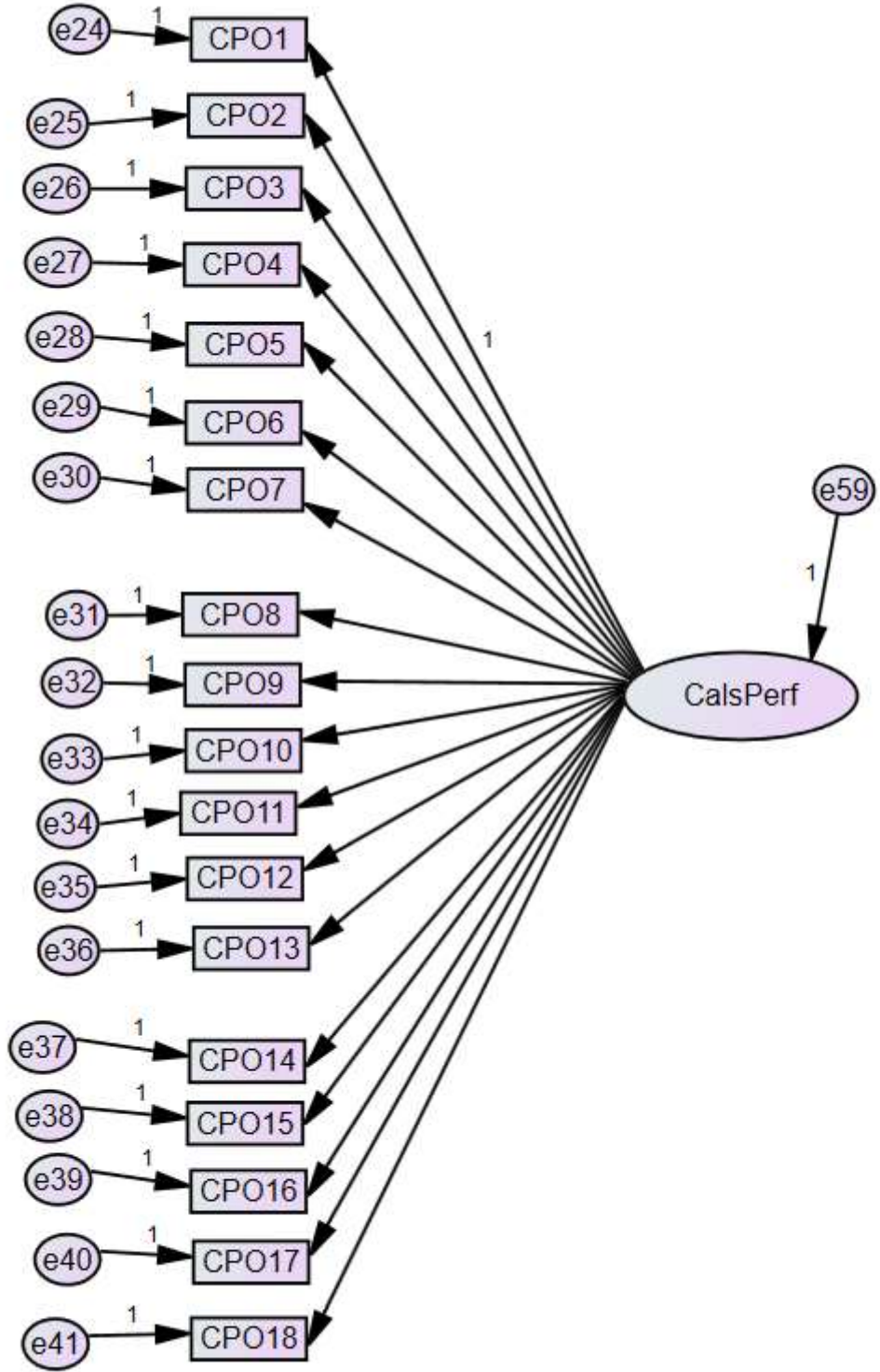
İK uygulamalarının cinsiyete, yaşa, göreve göre farklılık göstermesi, aynı şekilde personel performansının da cinsiyete, yaşa, mesleğe göre farklılık göstermesi beklenmektedir. Ayrıca İK uygulamalarının personel performansına olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılması beklenmektedir.

Araştırmanın Bursa İlindeki Sınav Eğitim Kurumları ile sınırlı olması ki bu sayı yüzde 95 güven aralığı yüzde 5 hata payı ile örneklem sayısı 390 olarak belirlenmiş olması ve belirli bir dönem için yapılacak olması sınırlılıkları olarak söylenebilir.

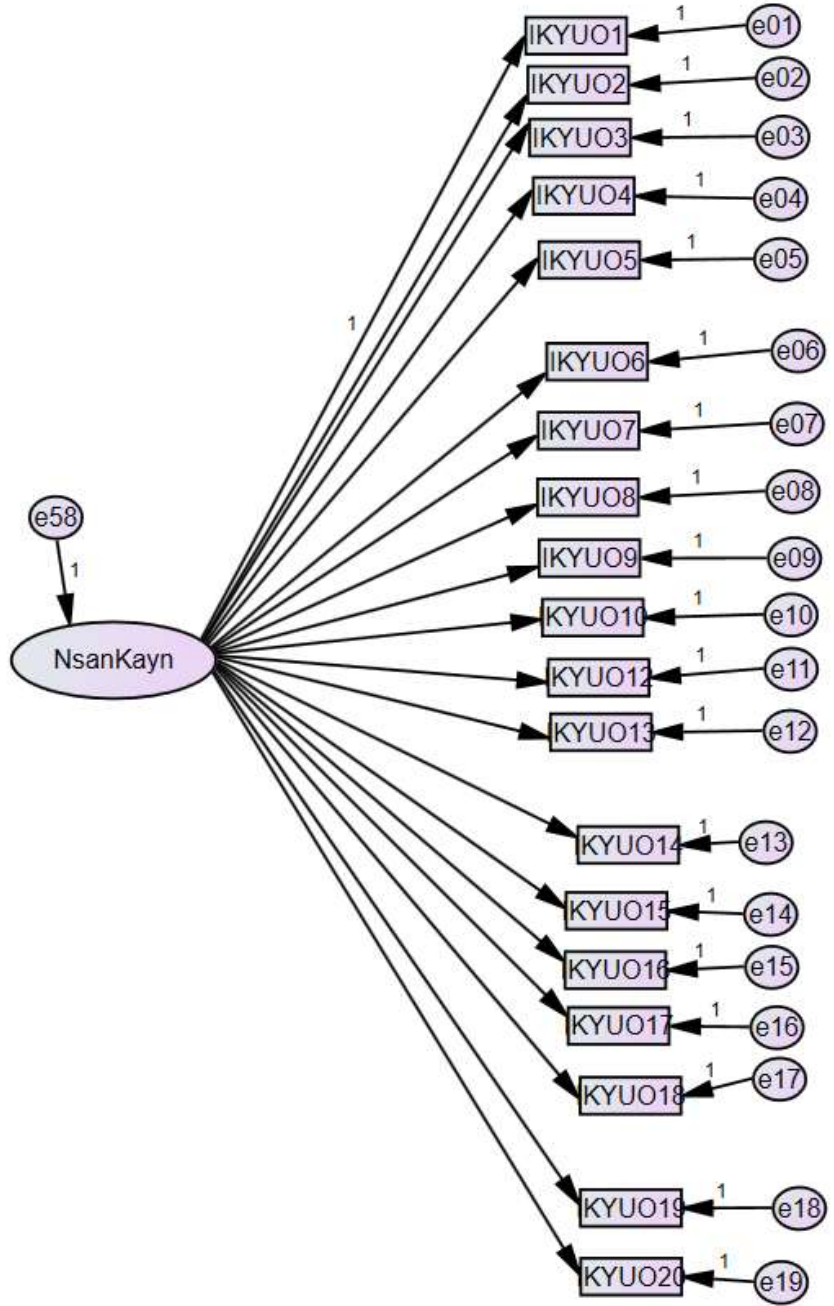
#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli**

İK yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yürütülen araştırmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmanın amacı doğrultusunda, hipotezlerin ve araştırma probleminin test edilebilmesi amacıyla nicel araştırma yönteminin en uygun yöntem olduğu kararı alınmıştır. Anket uygulamasının yapıldığı araştırmada Sosyodemografik Bilgi Formu, İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği'nin yer aldığı 42 maddeden oluşan soru formu oluşturulmuştur. Tarama modellerinde genellikle amaçların soru cümleleri ile ifade edilmesi söz konusudur. Bunlar; “Nedir?, Ne idi?, Ne ile ilgili?” gibi benzer sorulardan oluşmaktadır. Bu soruların yanıtları verilir iken “Neden?” sorusunun yanıtlarının bulunması ise yeterince güçlü olmamaktadır (Büyüköztürk, 2016:178). Tarama modeli ile yürütülen araştırmalarda genelde araştırmacı tarafından belirlenmiş yanıt seçenekleri ile geniş bir kitleden veri toplanır. Tarama modeli araştırmalarında araştırmacılar genellikle özelliklerin ve görüşlerin neden kaynaklandığından ziyade örneklemdeki katılımcılar bakımından nasıl dağıldığı ile ilgilenmektedirler (Fraenkel ve Wallen, 2006). Genel tarama modelleri, eleman sayısı fazla olan evrende, hakkında genel yargıya varabilmek amacıyla, evrenin tamamı veya evrenden alınacak bir örnek, grup veya örneklem üzerinden gerçekleştirilen tarama düzenlemeleri olup, tekil veya ilişkisel tarama yapılabilmesi mümkündür (Karasar, 2012).

Nicel araştırmalarda büyük örneklem söz konusu olduğundan, sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği ile genellenebilirliği güçlü bulgular ile desteklenmektedir. Mevcut çalışmada birincil veriler anket uygulaması sonucunda elde edilmiştir. Anket formları çevrimiçi ortamda katılımcılara iletilmiş, araştırmacının süreci herhangi bir müdahalesi olmamıştır.

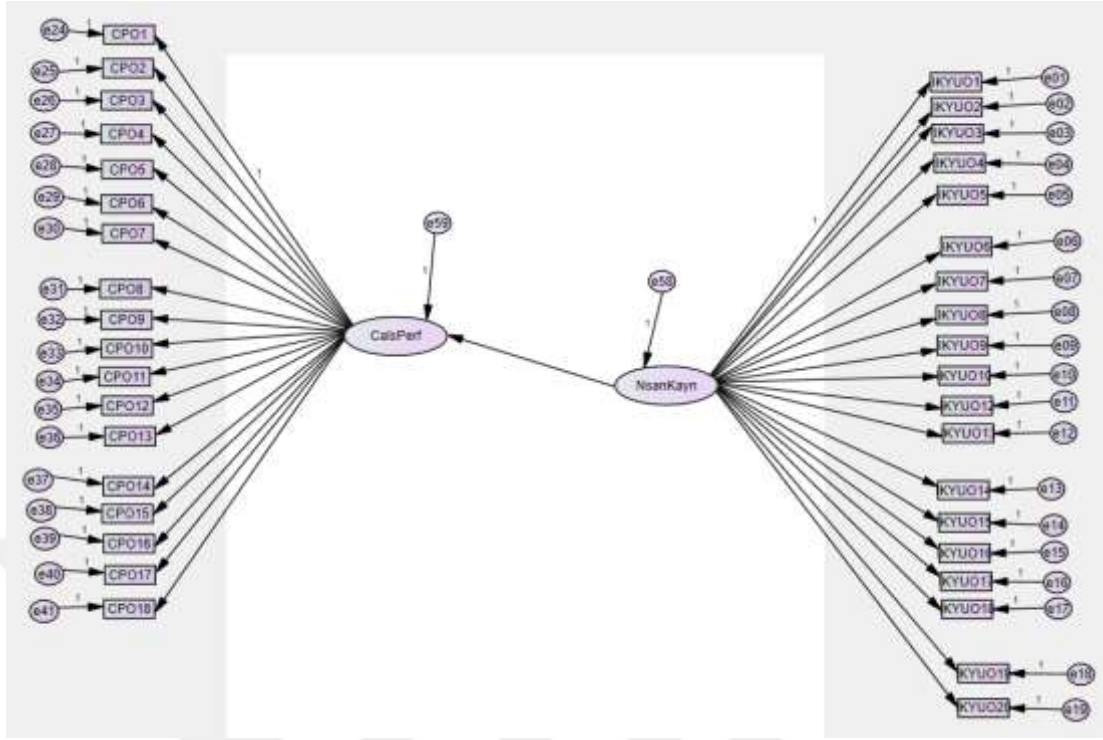


Şekil 1. Çalışan performansı ölçeği DFA şeması



Şekil 2. İnsan kaynakları ölçeği DFA şeması





Şekil 3. İnsan kaynaklarının çalışan performansına etkisi için YEM şeması

#### 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda yanıt aranacak hipotezler şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: İK uygulamaları çalışan performansı üzerinde anlamlı etki etmektedir.

H<sub>2</sub>: İK uygulamaları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H<sub>3</sub>: İK uygulamaları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

yaş grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

H<sub>4</sub>: İK uygulamaları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>: İK uygulamaları çalışılan kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: Çalışan performansı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: Çalışan performansı yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>: Çalışan performansı eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>: Çalışan performansı çalışılan kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılaşmaktadır.

#### 4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Bursa ili Sınav Koleji kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Kurum yöneticilerinden alınan bilgiye göre tamamlanan son eğitim-öğretim döneminde kurumlarda toplam 1500 çalışan vardır. N evrendeki birim sayısı, z araştırma için kabul edilen güvenlik düzeyindeki normal dağılım kritik tablo d tahmindeki duyarlılığı göstermek üzere örneklem çapı (n)

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$$

Formülü ile hesaplanır (Yamane, 2001: 94).

Araştırmanın düzeyi ve kısıtları göz ününe alınarak örneklem çapı yüzde 95 güvenilirlik ve yüzde 5 duyarlılık düzeyinde 306 çalışan olarak hesaplanmıştır. Uygulama aşamasında 390 çalışana anket uygulanmıştır. Yapılan ön inceleme çalışmasında 9 anket eksik cevaplardan dolayı veri dosyasından çıkarılarak 381 katılımcının verileri analize dahil edilmiştir.

#### 4.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmak amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuş Sosyodemografik Bilgi Formu, ikinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği, üçüncü bölümde ise Çalışan Performansı Ölçeği yer almaktadır. Veri toplama araçları ile ilgili detaylı bilgilere aşağıdaki yer verilmiştir.

##### 4.5.1. Sosyodemografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan bu bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışılan kurumdaki pozisyonu öğrenmek amacıyla dört soru bulunmaktadır (EK-A).

#### **4.5.2. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği (İKYUÖ)**

Bu çalışma Covid-19 pandemi sürecinde yürütülmüştür. Pandemi sürecindeki İK uygulamalarına uyum sağlaması bakımından araştırmacı tarafından çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan ve EK-B’de yer alan İKYUÖ, ilgili literatür taranması sonucunda oluşturulmuştur (Yılmaz, 2012; Ertuğrul, 2018; Bayır, 2021; Kılıç Kırılmaz, 2021). İKYUÖ, 20 maddeden oluşmakta ve 5’li Likert tipindedir. Ölçeklendirme ise, (1.Hiç katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5.Tamamen Katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır (EK-B).

#### **4.5.3. Çalışan Performansı Ölçeği (ÇPÖ)**

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan ÇPÖ Bayır (2021) tarafından, Champion (1987) tarafından geliştirilmiş 16 maddelik, Sigler ve Pearson (2000) tarafından çalışmalarında kullandıkları 12 maddelik ve Morgeson, Reider ve Champion’un (2005) çalışmalarında kullandıkları çalışan performansını ölçen 5 maddelik anket sorularından faydalanılarak oluşturulmuştur. Ölçek 5’li Likert tipinde olup, 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklendirme ise (1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Kararsızım; 4- Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır (EK-C).

#### **4.6. Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi SPSS 25.0 paket istatistik yazılım programı ile gerçekleştirilmiştir. Veri analizinde öncelikle kullanılan ölçeklerin geçerlik güvenirlik analizleri yapılmış, Açıklayıcı Faktör Analizi ve güvenirlik katsayısı bulgularına bakılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin ortaya koymak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri onaylanmış, başka araştırmacılar tarafından kullanılmış olan ölçeklerden uyarlanmış. Ancak ölçeklerin farklı örneklemlerde ve kültürde kullanılmış olması nedeniyle faktör analizinin yapılması, faktörlerin geçerlik ve güvenirliğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bir araştırmada analiz sonuçlarının geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmadan tablollaştırılması, araştırma ile ilgili yorum yapılması, önceden oluşturulmuş hipotezlerin kabul edilmesi veya reddedilmesi sağlıklı bir sonuca ulaşılmasını engelleyecektir (Şencan, 2005: 1).

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin demografik değişkenler bakımından incelenmesi amacıyla ikili gruplar arasında t testi analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkilerin ortaya konması için korelasyon analizi yapılmıştır.

#### 4.6.1. Geçerlik güvenirlik analizleri

Güvenilir bir ölçeğin benzer koşullar altında farklı araştırmacılar tarafından tekrar uygulanması halinde benzer sonuçlar vermektedir (Perreault vd., 1989: 137). Bir ölçeğin bu durumda ölçmek istediği konuyu birbiriyle tutarlı ve istikrarlı şekilde ölçmesi gerekir. Güvenilir bir ölçek genellenebilir bir ölçek olmaktadır. Ölçeğin güvenirlik ölçümü ise, alternatif formlar, test-yeniden test ve içsel tutarlılık analizi ile yapılabilir. İçsel tutarlılık analizi yaygın kullanılan bir analiz olup, analizde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach Alfa değeri 0 ile arasında değerler almakta, kabul edilebilir değerin ise en az 0,7 olması aranır (Altunışık vd., 2019: 126).

Mevcut araştırmada İKYUÖ ve ÇPÖ ölçeklerinin güvenirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısı bulguları ise Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Çalışan Performansı Ölç.	18	0,971
İKY Uygulamaları Ölç.	19	0,951

Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach Alpha katsayısı bulguları Tablo 1’de verilmiştir. İKYUÖ Cronbach’s Alpha değerinin 0.951, ÇPÖ Cronbach’s Alpha değerinin ise 0,971 olduğu görülmektedir. Özdamar’a (2013) göre; Cronbach’s Alpha katsayısındaki değerlendirme kriterleri şu şekildedir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığında ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  aralığında ise ölçek güvenirliği düşük düzeyde,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında ise ölçek güvenirliği oldukça yüksek düzeyde,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında ise ölçek güvenirliği yüksek düzeydedir.

Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan PÖ ve İKYUÖ'nin güvenilirlikleri; "yüksek güvenilirliğe sahip" olarak tespit edilmiştir.

#### 4.6.2. Faktör analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki olduğu öngörülen çok sayıda değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve yorumlanmasını kolay hale getirmek için daha az sayıda temel boyuta indirgemeyi amaçlayan çok değişkenli bir analiz yöntemidir (Altunışık vd., 2019: 264). Faktör analizinde temel amaç, ölçeklerde yer alan soruların kaç değişik biçimde algılandığının tespit edilmesidir. Analizin bir diğer kullanım amacı ise değişken sayısının azaltılmasıdır (Durmuş vd., 2018: 73).

Faktör analizinde birbirleriyle ilişkili olan değişkenlerin daha az sayıda bağımsız ve anlamlı faktörler haline getirilmesi söz konusudur. Diğer bir ifade ile yüksek korelasyonu olan değişkenler gruplandırılır ve birbirinden bağımsız olan faktörlere dönüştürülür. Faktör analizinde aralarındaki korelasyonu yüksek değişkenlerin bir araya getirilmesiyle faktör olarak nitelendirilen genel değişkenler oluşturulmaktadır. Buradaki amaç değişkenlerin sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2018: 322).

Bir ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmaktadır. AFA, gözlenen değişkenler ile bilinmeyen gizil değişkenlerin arasındaki bağlantının ortaya konması için tasarlanmış bir analizdir. Bu analizde maddelerin yüksek faktör yük değerleriyle ve ilgili faktörlerin altında çıkmaları istenir (Çokluk vd., 2021: 178).

DFA, bir anlamda AFA modelinin uzantısıdır (Lee, 2007: 432). Faktör analizi, uygulamalı araştırmalarda genelde çok maddeli araçların psikometrik değerlendirilmesinin yapılması amacıyla kullanılmaktadır (Floyd ve Widaman, 1995). Ölçek maddelerinin belirli bir kuram temelinde hazırlanması halinde ölçeğin kurama uygunluğunun belirlenmesi, DFA ile yapılabilmektedir. Çeşitli modeller aynı verilerin üzerinde de test edilebilir. Dolayısıyla DFA, psikolojik yapıya ilişkin modeli veya kuramı test ederken, aynı zamanda yeni modellerin veya kuramların oluşmasına da katkı yapar (Erkuş, 2003).

AFA, değişkenlerin sınıflandırılması ve bunun doğruluğunu, DFA ise belli bir teori çerçevesinde ortaya konmuş modelin uygunluğunun test edildiği süreci ifade eder (Brown, 2006). DFA'da doğruluğun test edileceği model önceden

yapılandırılmış olup, faktör modelin doğrulanmasında güçlü bir kavramsal altyapı ve deneysel ortama ihtiyaç bulunmaktadır (Bollen, 1989).

Faktör analizi yapılabilmesi için önce verilerin analize uygunluğu değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmede örneklemin analize için yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı ile değişkenlerin arasındaki korelasyonun yeterliliği ise Barlett testi ile incelenir. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının 1'e yaklaşan değer alması verilerin yeterliliğini, 0,5'in altında değer alması verilerin yetersizliğini belirtmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin analizinde 0,7 ile 0,8 arasındaki değerler iyi, 0,5 ile 0,7 arasındaki değerler orta, 0,5'in altındakiler ise kabul görmeyen değerlerdir. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının 0,5'ten küçük olması halinde daha fazla veriye ihtiyaç duyulmaktadır (Aydın, 2007: 4; Durmuş vd., 2018: 80). Değişkenler arasındaki korelasyonların yeterliliği için Barlett testi neticesinde (*p*) anlamlılık değeri <0.05'den küçük olmalıdır (Tavşancıl, 2019: 51).

Faktör analizi ile değişkenlerin ölçekten çıkarılması veya faktörlere ayrılması faktör yük değerine bağlı olmaktadır. Faktör yük değeri ise değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini açıklamaktadır. Faktör yük değerinin 0.40 veya üzerinde olması ise seçimde iyi bir kriter olarak değerlendirilir. Fakat uygulamada sayıca az madde için 0,40 sınır değeri 0,30'a kadar indirgenebilir. Maddelerde tek faktörde yüksek yük değeri, diğerlerinde düşük yük değerleri olması durumunda yük değerleri arasındaki en az 0,10 fark olması önerilir (Çakır, 2014: 11).

Analiz sonucunda KMO değeri İKYUÖ için 0,928, ÇPÖ için ise 0,971 olarak saptanmıştır. Değerlerin (> 0,50) olması nedeniyle örneklem büyüklüğünün iyi olduğu ifade edilebilir. Barlett's testinin ise İKYUÖ ve ÇPÖ'de anlamlı çıkmasının önem katsayısının da (000 <0,05) olması ifadelerin birbirleri ile tutarlı olduğu, değişkenlerin ilişkili olduğunu gösterir. Sonuç olarak kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygunluğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan İKYUÖ ve ÇPÖ için faktör analizleri ve güvenilirlik katsayısı bulguları aşağıda tablolar halinde görülmektedir.

**Tablo 2.** Araştırmada kullanılan İKYUÖ Ölçeği için AFA ve güvenilirlik katsayısı bulguları

İKY Uygulamaları Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Faktör yükleri	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
IKYUO1	0,78	0,821		
IKYUO2	0,801	0,842		
IKYUO3	0,832	0,867		
IKYUO4	0,845	0,873		
IKYUO5	0,767	0,809		
IKYUO6	0,781	0,819		
IKYUO7	0,757	0,799		
IKYUO8	0,766	0,793		
IKYUO9	0,699	0,732		
IKYUO10	0,726	0,768		
IKYUO12	0,59	0,629		
IKYUO13	0,609	0,635		
IKYUO14	0,784	0,809		
IKYUO15	0,681	0,709		
IKYUO16	0,739	0,776	Özdeğer	10,446
IKYUO17	0,399	0,443	Açıklanan varyans (%)	54,98
IKYUO18	0,707	0,747	Cronbach's Alpha	0,951
IKYUO19	0,483	0,507	KMO	0,928
IKYUO20	0,49	0,516	Bartlett's Test	6165,572 (p=0,000)

Araştırmada kullanılan İKY Uygulamaları Ölçeği için AFA ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 2’de verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da “IKYUO11” (*Çalıştığım kurum salgın döneminde işe alımları durdurdu.*) maddesi hariç diğer maddelerin hepsinin boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. “IKYUO11” maddesinin ölçek toplamı ile korelasyonu 0,300’den küçük olduğundan güvenilirlik analizi bağlamında ölçekten çıkarılmıştır. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun başka bir göstergesidir. İKYUÖ’nün varyansı % 54’98’tir.

**Tablo 3.** Araştırmada kullanılan ÇPÖ için AFA ve güvenilirlik katsayısı bulguları

Çalışan Performansı Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Faktör yükleri	Boyut ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
CPO1	0,898	0,926		
CPO2	0,918	0,940		
CPO3	0,888	0,918		
CPO4	0,904	0,927		
CPO5	0,882	0,905		
CPO6	0,856	0,882		
CPO7	0,758	0,785		
CPO8	0,866	0,892		
CPO9	0,886	0,912		
CPO10	0,858	0,878		
CPO11	0,516	0,534		
CPO12	0,616	0,646		
CPO13	0,718	0,733		
CPO14	0,74	0,755	Özdeğer	12,749
CPO15	0,767	0,794	Açıklanan varyans (%)	70,825
CPO16	0,831	0,844	Cronbach's Alpha	0,971
CPO17	0,898	0,922	KMO	0,959
CPO18	0,815	0,829	Bartlett's Test	8850,300 (p=0,000)

Araştırmada kullanılan Çalışan Performansı Ölçeği için AFA ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 3'te verilmiştir. Özetle, Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru karar olduğunu ve yapılması gerektiğini, KMO katsayı faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve madde faktör yüklerinin boyutunun büyük olduğunu göstermektedir. Özdeğerler ve Açıklayıcı Varyans Oranı değerleri ayrıca maddelerin tek boyut olarak temsil edilmesinin istatistiksel olarak doğru bir karar olduğunu göstermektedir. ÇPÖ'nün varyansı ise % 70,825'tir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Analizler

Bu başlık altında katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı analizlere yer verilmiştir. Araştırmada anketin birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurumdaki pozisyonu ile ilgili demografik bilgilerden meydana gelen sorular yer almaktadır. Ankete katılan 381 katılımcının demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikleri tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.** Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	257	67,5
Erkek	124	32,5
<b>Toplam</b>	<b>381</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımları Tablo 4'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın katılımcıların oranı %67,5 ve erkek katılımcıların oranı %32,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde
25-32	194	50,9
33-42	155	40,7
43 ve üstü	32	8,4
<b>Toplam</b>	<b>381</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımları Tablo 5'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %50,9'unun 25-32 yaş

grubunda, %40,7'sinin 33-42 Yaş grubunda ve %8,4'ünün 43 ve üstü yaş grubunda olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 6.** Ankete katılan bireylerin eğitim durumlarına göre frekans dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	3	0,8
Ön Lisans	3	0,8
Lisans	298	78,2
Yüksek Lisans	72	18,9
Doktora	5	1,3
<b>Toplam</b>	<b>381</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan bireylerin eğitim durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 6'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %0,8'inin Lise, %0,8'inin Ön Lisans, %78,2'sinin Lisans, %18,9'unun Yüksek Lisans ve %1,3'ünün Doktora eğitimine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

**Tablo 7.** Ankete katılan bireylerin çalışılan kurumdaki pozisyonlarına göre frekans dağılımı

Çalışılan Kurumda Pozisyon	Sayı	Yüzde
Öğretmen	289	75,9
Yönetici	89	23,4
Personel	3	0,8
<b>Toplam</b>	<b>381</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan bireylerin çalışılan kurumdaki pozisyonlarına göre frekans dağılımları Tablo 7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %75,9'unun öğretmen, %23,4'ünün yönetici ve %0,8'inin personel olarak çalıştıkları gözlemlenmiştir.

## 5.2. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Bu başlık altında İKYUÖ'ne ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 8'de İKYUÖ'nün maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri görülmektedir.

**Tablo 8.** İKYUÖ maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>IKYUO1</b>	16	4,2	37	9,7	62	16,3	145	38,1	121	31,8	3,835	1,106
<b>IKYUO2</b>	25	6,6	29	7,6	58	15,2	132	34,6	137	36,0	3,858	1,179
<b>IKYUO3</b>	30	7,9	47	12,3	72	18,9	117	30,7	115	30,2	3,630	1,249
<b>IKYUO4</b>	29	7,6	51	13,4	55	14,4	116	30,4	130	34,1	3,701	1,273
<b>IKYUO5</b>	13	3,4	45	11,8	70	18,4	145	38,1	108	28,3	3,761	1,092
<b>IKYUO6</b>	27	7,1	56	14,7	77	20,2	125	32,8	96	25,2	3,543	1,215
<b>IKYUO7</b>	46	12,1	54	14,2	75	19,7	106	27,8	100	26,2	3,420	1,335
<b>IKYUO8</b>	60	15,7	70	18,4	91	23,9	77	20,2	83	21,8	3,139	1,368
<b>IKYUO9</b>	103	27,0	66	17,3	74	19,4	80	21,0	58	15,2	2,801	1,428
<b>IKYUO10</b>	24	6,3	49	12,9	70	18,4	129	33,9	109	28,6	3,656	1,199
<b>IKYUO12</b>	16	4,2	22	5,8	24	6,3	117	30,7	202	53,0	4,226	1,074
<b>IKYUO13</b>	22	5,8	34	8,9	40	10,5	148	38,8	137	36,0	3,903	1,156
<b>IKYUO14</b>	28	7,3	26	6,8	56	14,7	138	36,2	133	34,9	3,845	1,188
<b>IKYUO15</b>	45	11,8	43	11,3	73	19,2	109	28,6	111	29,1	3,520	1,331
<b>IKYUO16</b>	11	2,9	25	6,6	49	12,9	164	43,0	132	34,6	4,000	1,000
<b>IKYUO17</b>	18	4,7	3	0,8	34	8,9	108	28,3	218	57,2	4,325	1,007
<b>IKYUO18</b>	9	2,4	30	7,9	40	10,5	160	42,0	142	37,3	4,039	1,003
<b>IKYUO19</b>	100	26,2	63	16,5	69	18,1	92	24,1	57	15,0	2,850	1,428
<b>IKYUO20</b>	38	10,0	50	13,1	75	19,7	119	31,2	99	26,0	3,501	1,279
<b>IKYUOÖ_ORT</b>											3,661	0,884

İKYUÖ maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 8’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,325 ile “*IKYUO17*” maddesinde, en küçük ortalamanın da 2,801 ile “*IKYUO9*” maddesinde olduğunu görüyoruz.

### 5.3. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Bu başlık altında ÇPÖ’ne ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 9’da ÇPÖ’nün maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri görülmektedir.

**Tablo 9.** ÇPÖ Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.				
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde						
<b>CPO1</b>	3	0,8	9	2,4	18	4,7	54	14,2	297	78,0	4,661	0,746
<b>CPO2</b>	3	0,8	12	3,1	15	3,9	74	19,4	277	72,7	4,601	0,777
<b>CPO3</b>	3	0,8	8	2,1	23	6,0	38	10,0	309	81,1	4,685	0,747
<b>CPO4</b>	0	0,0	11	2,9	22	5,8	58	15,2	290	76,1	4,646	0,720
<b>CPO5</b>	0	0,0	12	3,1	21	5,5	76	19,9	272	71,4	4,596	0,736
<b>CPO6</b>	0	0,0	14	3,7	24	6,3	98	25,7	245	64,3	4,507	0,773
<b>CPO7</b>	4	1,0	14	3,7	33	8,7	76	19,9	254	66,7	4,475	0,878
<b>CPO8</b>	0	0,0	11	2,9	26	6,8	59	15,5	285	74,8	4,622	0,739
<b>CPO9</b>	0	0,0	15	3,9	21	5,5	54	14,2	291	76,4	4,630	0,762
<b>CPO10</b>	0	0,0	14	3,7	26	6,8	71	18,6	270	70,9	4,567	0,777
<b>CPO11</b>	5	1,3	22	5,8	94	24,7	99	26,0	161	42,3	4,021	1,010
<b>CPO12</b>	13	3,4	14	3,7	29	7,6	107	28,1	218	57,2	4,320	1,001
<b>CPO13</b>	3	0,8	17	4,5	62	16,3	128	33,6	171	44,9	4,173	0,913
<b>CPO14</b>	5	1,3	23	6,0	53	13,9	102	26,8	198	52,0	4,220	0,986
<b>CPO15</b>	3	0,8	14	3,7	30	7,9	92	24,1	242	63,5	4,459	0,850
<b>CPO16</b>	1	0,3	14	3,7	28	7,3	128	33,6	210	55,1	4,396	0,800
<b>CPO17</b>	0	0,0	11	2,9	19	5,0	92	24,1	259	68,0	4,572	0,720
<b>CPO18</b>	0	0,0	17	4,5	34	8,9	102	26,8	228	59,8	4,420	0,832
<b>CPÖ_ORT</b>											4,476	0,677

ÇPÖ maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 9’da verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,685 ile “CPO3” maddesinde, en küçük ortalamanın da 4,021 ile “CPO11” maddesinde olduğunu görüyoruz.

#### 5.4. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Bu bölümde araştırma değişkenleri olan İKYUÖ ve ÇPÖ maddelerinin demografik değişkenlerle ilişkisine ilişkin istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 10.** Ankette kullanılan İKYUÖ’nün cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	M	Std. Sp.	t	p
IKYUO_Ölç_ORT	Kadın	257	3,635	0,874	-0,809	0,419
	Erkek	124	3,713	0,904		

Ankette kullanılan İKY Uygulamaları Ölçeğinde cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan İKY Uygulamaları Ölçeğinde cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

**Tablo 11.** Ankette kullanılan İKYUÖ'nün yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi

	Yaş Grupları	N	M	Std. Sp.	t	p
IKYUO_Ölç_ORT	25-32 Yaş	194	3,614	0,865	-1,040	0,299
	33 Yaş ve üzeri	187	3,709	0,902		

Ankette kullanılan İKYUÖ'de yaş grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan İKY Uygulamaları Ölçeğinde yaş grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

**Tablo 12.** Ankette kullanılan İKYUÖ'nün eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	Eğitim Durumu	N	M	Std. Sp.	t	p
IKYUO_Ölç_ORT	Lisans	298	3,702	0,849	1,047	0,296
	Lisans Üstü	77	3,588	0,878		

Ankette kullanılan İKYUÖ'de eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan İKYUÖ'de eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

**Tablo 13.** Ankette kullanılan İKYUÖ'nün çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından incelenmesi

	Çalışılan Kurumda Pozisyon	N	M	Std. Sp.	t	p
IKYUO_Ölç_ORT	Öğretmen	289	3,634	0,839	-1,986	0,048
	Yönetici	89	3,839	0,891		

Ankette kullanılan İKYUÖ’de çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan İKYUÖ’de çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı; İK yönetimi uygulamaları algısının yönetici katılımcılarda öğretmen katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır.

**Tablo 14.** Ankette kullanılan ÇPÖ’nün cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Std. Sp.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
CPO_Ölç_ORT	Kadın	257	4,393	0,749	-3,517	0,000
	Erkek	124	4,649	0,449		

Ankette kullanılan ÇPÖ’de cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ÇPÖ’de cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı; Çalışan performansı algısının erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır.

**Tablo 15.** Ankette kullanılan ÇPÖ’nün yaş grubu değişkeni bakımından incelenmesi

	<b>Yaş Grupları</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Std. Sp.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
CPO_Ölç_ORT	25-32 Yaş	194	4,505	0,615	0,849	0,396
	33 ve üzeri Yaş	187	4,446	0,736		

Ankette kullanılan ÇPÖ’de yaş grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ÇPÖ’de yaş grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

**Tablo 16.** Ankette kullanılan ÇPÖ’nün eğitim durumu değişkeni bakımından incelenmesi

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Std. Sp.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
CPO_Ölç_ORT	Lisans	298	4,467	0,717	-0,139	0,890
	Lisans Üstü	77	4,479	0,518		

Ankette kullanılan ÇPÖ’de eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ÇPÖ’de eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

**Tablo 17.** Ankette kullanılan ÇPÖ’nün çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından incelenmesi

	<b>Çalışılan Kurumda Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Std. Sp.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
CPO_Ölç_ORT	Öğretmen	289	4,489	0,630	0,877	0,381
	Yönetici	89	4,417	0,816		

Ankette kullanılan ÇPÖ’de çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ÇPÖ’de çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

### 5.5. İKYUÖ ve ÇPÖ Uyum Değerleri

Bu başlık altında İKYUÖ ve ÇPÖ ilişkin uyum değerleri istatistikleri yer almaktadır.

**Tablo 18.** İKYUÖ DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

	<b>CMIN/DF</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>Düzye 1</b>	3,29	0,902	0,914	0,078
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	≤5	≥0,90	≥0,90	≤0,080

İKYUÖ DFA modelinin geçerliliği için Düzye 1 uyum istatistiği değerleri Tablo 18’te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre yapısal geçerlilik için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 19.** İKYUÖ maddelerinin boyut üzerindeki etki katsayıları

İKY Ölç.	Uygulamaları	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
IKYU01		1	0,827			
IKYU02		1,11	0,860	0,052	21,146	***
IKYU03		1,222	0,894	0,054	22,529	***
IKYU04		1,216	0,871	0,056	21,54	***
IKYU05		0,968	0,811	0,052	18,562	***
IKYU06		1,068	0,806	0,056	19,063	***
IKYU07		1,201	0,821	0,061	19,576	***
IKYU08		1,145	0,764	0,065	17,636	***
IKYU09		1,068	0,687	0,07	15,206	***
IKYU010		0,979	0,745	0,049	20,124	***
IKYU012		0,666	0,575	0,055	12,129	***
IKYU013		0,71	0,572	0,059	12,016	***
IKYU014		0,961	0,741	0,057	16,835	***
IKYU015		0,977	0,671	0,066	14,698	***
IKYU016		0,825	0,756	0,048	17,325	***
IKYU017		0,411	0,383	0,054	7,627	***
IKYU018		0,789	0,722	0,049	16,228	***
IKYU019		0,677	0,437	0,077	8,794	***
IKYU020		0,655	0,470	0,069	9,561	***

(\*\*\*: p<0,001)

İKYUÖ maddelerinin boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “IKYU03” (*Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda insan kaynakları bölümünün; çalışanların motive edilmesi için, gerekli çabayı gösterdiğini düşünüyorum.- ort. 3,6*) maddesinde, en düşük etki ise “IKYU017” (*Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda personel kısa çalışma ödeneğinden faydalandırıldı.- ort 4,5*) maddesinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 20.** ÇPÖ DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzye 1	3,274	0,901	0,957	0,077
Kabul Edilebilir Uyum	≤5	≥0,90	≥0,90	≤0,080



ÇPÖ DFA modelinin geçerliliği için Düzey 1 uyum istatistiği değerleri Tablo 20’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre yapısal geçerlilik için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 21.** ÇPÖ maddelerinin boyut üzerindeki etki katsayıları

Çalışan Perf. Ölç.	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
CPO1	1	0,932			
CPO2	1,075	0,960	0,027	39,729	***
CPO3	1,023	0,954	0,024	42,456	***
CPO4	0,961	0,925	0,023	42,591	***
CPO5	0,95	0,895	0,026	36,858	***
CPO6	0,977	0,876	0,034	28,727	***
CPO7	0,968	0,768	0,046	21,089	***
CPO8	0,953	0,896	0,031	30,696	***
CPO9	1,001	0,911	0,031	32,401	***
CPO10	0,97	0,867	0,035	27,794	***
CPO11	0,672	0,455	0,069	9,693	***
CPO12	0,872	0,604	0,062	14,092	***
CPO13	0,895	0,684	0,052	17,062	***
CPO14	1,009	0,710	0,055	18,197	***
CPO15	0,948	0,773	0,044	21,314	***
CPO16	0,946	0,819	0,039	24,014	***
CPO17	0,965	0,929	0,028	34,767	***
CPO18	0,959	0,805	0,041	23,151	***

(\*\*\*: p<0,001)

ÇPÖ maddelerinin boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “CPO2” (*Araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanırım.- ort.4,6*) maddesinde, en düşük etki ise “CPO11” (*İlave görevler için gönüllüyüm.- ort 4,02*) maddesinde olduğu görülmektedir.

### 5.6. İK Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin Analizi

Bu başlık altında İK yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkisinin analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

## Uyum Katsayıları

Modelin geçerliliğine ilişkin uyum istatistiği değerleri Tablo 22’de görülmektedir.

**Tablo 22.** Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

	<b>CMIN/DF</b>	<b>RMSEA</b>
<b>YEM Model</b>	3,322	0,078
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	$\leq 5$	$\leq 0,080$

Tabloda araştırma modeli için uyum istatistiği değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre etki modeli için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

## Madde ve Boyut Etki Katsayıları

**Tablo 23.** İKYUÖ maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

<b>İKY Uygulamaları</b>	<b>Tahmin</b>	<b>S. Tahmin</b>	<b>S. Hata</b>	<b>Kritik değer</b>	<b>P</b>
<b>IKYU01</b>	1	0,880			
<b>IKYU02</b>	1,093	0,880	0,052	20,941	***
<b>IKYU03</b>	1,207	0,917	0,057	21,248	***
<b>IKYU04</b>	1,218	0,943	0,061	19,954	***
<b>IKYU05</b>	0,94	0,876	0,058	16,254	***
<b>IKYU06</b>	1,103	0,839	0,069	16,041	***
<b>IKYU07</b>	1,226	0,898	0,071	17,364	***
<b>IKYU08</b>	1,032	0,807	0,071	14,533	***
<b>IKYU09</b>	0,863	0,695	0,076	11,295	***
<b>IKYU010</b>	1,020	0,791	0,055	18,426	***
<b>IKYU012</b>	0,861	0,801	0,062	13,835	***
<b>IKYU013</b>	0,768	0,763	0,069	11,107	***
<b>IKYU014</b>	0,956	0,842	0,068	14,052	***
<b>IKYU015</b>	0,789	0,726	0,076	10,412	***
<b>IKYU016</b>	0,839	0,829	0,056	14,994	***
<b>IKYU017</b>	0,426	0,552	0,056	7,682	***
<b>IKYU018</b>	0,797	0,869	0,046	17,343	***
<b>IKYU019</b>	0,581	0,492	0,089	6,525	***
<b>IKYU020</b>	0,667	0,539	0,081	8,250	***

(\*\*\*:  $p < 0,001$ )

Tablo 23'te İKY Uygulamaları Ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “IKYUO4” (4. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda insan kaynakları bölümü tarafından takip edilen, çalışanların şikâyetlerini ve önerilerini iletebileceği etkin bir sistem mevcuttur.) maddesinde, en düşük etki ise “IKYUO19” (Covid-19 sonrasında çalıştığım kurumda uzaktan çalışma uygulamasının kalıcı olacağını düşünüyorum) maddesinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 24.** ÇPÖ maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

Çalışan Perf.	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
<b>CPO1</b>	1	0,947			
<b>CPO2</b>	1,1	0,972	0,032	34,053	***
<b>CPO3</b>	0,984	0,970	0,026	38,063	***
<b>CPO4</b>	0,982	0,949	0,026	38,502	***
<b>CPO5</b>	1,004	0,944	0,029	34,506	***
<b>CPO6</b>	1,067	0,937	0,038	27,886	***
<b>CPO7</b>	0,978	0,830	0,054	18,029	***
<b>CPO8</b>	0,864	0,916	0,035	24,441	***
<b>CPO9</b>	1,016	0,951	0,036	28,26	***
<b>CPO10</b>	1,129	0,938	0,045	25,175	***
<b>CPO11</b>	0,836	0,662	0,080	10,474	***
<b>CPO12</b>	0,802	0,580	0,075	10,649	***
<b>CPO13</b>	0,962	0,783	0,062	15,468	***
<b>CPO14</b>	1,060	0,789	0,071	14,854	***
<b>CPO15</b>	0,962	0,799	0,054	17,666	***
<b>CPO16</b>	0,935	0,893	0,049	19,071	***
<b>CPO17</b>	0,975	0,948	0,033	29,254	***
<b>CPO18</b>	1,095	0,915	0,055	19,736	***

(\*\*\*: p<0,001)

Tablo 24'te ÇPÖ maddelerinin ait oldukları boyuta etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “CPO2” (Araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanırım.) maddesinde, en düşük etki ise “CPO12” (Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan, kısa yollardan kaçınırım.) maddesinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 25.** İKYUÖ'nün ÇPÖ üzerine etki katsayısı

İKY Uygulamaları	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Çalışan Performansı	0,212	0,298	0,046	4,663	***

(\*\*\*:  $p < 0,001$ )

İKYUÖ'nün ÇPÖ üzerine etki katsayısı Tablo 25'te verilmiştir. *Elde edilen bulgulara göre İKYUÖ'nün ÇPÖ üzerinde pozitif yönlü olarak %29,8'lik bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.* Bu veri iki değişkenin (İKYUÖ ve ÇPÖ) birlikte arttığı şeklinde yorumlanabilir.

## TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada Covid-19 pandemi sürecinde insan kaynakları yönetim uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi eğitim kurumu örneği üzerinden incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda Bursa ili Sınav Koleji kurumlarında çalışanlarından elektronik ortamda 390 çalışana ulaşılmış ve anket uygulanmıştır. Yapılan ön inceleme çalışmasında eksik cevaplardan dolayı dokuz anket veri dosyasından çıkarılarak 381 katılımcının verileri analiz edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular kapsamında daha önceden yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlar hipotezler çerçevesinde tartışılmış, mevcut çalışmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

Yapılan analizlerin sonucunda dokuz hipotezin üçü kabul edilmiş, altı hipotez reddedilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar paylaşılmış ve daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarına göre tartışılmıştır.

*H<sub>1</sub>: İK uygulamaları çalışan performansı üzerinde anlamlı etki etmektedir.*

Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarının çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

*H<sub>2</sub>: İK uygulamaları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.*

Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu verilere göre H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmemiştir.

*H<sub>3</sub>: İK uygulamaları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.*

Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarının yaş grubu değişkeni bakımından anlamlı fark bulunamamıştır. Bu verilere göre H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmemiştir.

*H<sub>4</sub>: İK uygulamaları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.*

Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarının eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı fark bulunamamıştır. Verilere göre H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmemiştir.

*H<sub>5</sub>: İK uygulamaları çalışılan kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılaşmaktadır.*

Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarının çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Farklılığın kaynağı ise; İK uygulamaları algısının yönetici pozisyonunda olan katılımcılarda öğretmen pozisyonundaki katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır. Bu verilere göre H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

*H<sub>6</sub>: Çalışan performansı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.*

Analiz sonuçlarına göre çalışan performansının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Farklılığın kaynağı ise; çalışan performansı algısının erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır. Bu verilere göre H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

*H<sub>7</sub>: Çalışan performansı yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.*

Analiz sonuçlarına göre çalışan performansında yaş değişkenine göre anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Bu verilere göre H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmemiştir.

*H<sub>8</sub>: Çalışan performansı eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.*

Analiz sonuçlarına göre çalışan performansında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Bu verilere göre H<sub>8</sub> hipotezi kabul edilmemiştir.

*H<sub>9</sub>: Çalışan performansı çalışılan kurumdaki pozisyon değişkenine göre farklılaşmaktadır.*

Analiz sonuçlarına göre çalışan performansında çalışılan kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Bu verilere göre H<sub>9</sub> hipotezi kabul edilmemiştir.

Literatürde daha önceden yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde, mevcut çalışmanın bulgularını destekleyen ve desteklemeyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Yeşil ve Özel (2019) banka çalışanları ile yürüttükleri çalışmalarında İK yönetimi uygulamalarının bireysel performans ve örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda İK yönetim uygulamalarının arasından ödüllendirme dışında bireysel performans üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır. Çalışmanın bulguları mevcut çalışmayı kısmen desteklediği görülmektedir. Soran ve arkadaşları (2016) ise çalışmalarında İK yönetim uygulamalarının performans üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde

mevcut çalışmanın bulgularını destekleyecek şekilde, İK yönetimi uygulamalarının bireysel dolayısıyla örgütsel performans üzerinde etkili olduğuna ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Huselid, 1995; Chiu vd.,2002; Akhtar vd., 2008; Nakhleh vd, 2012; Sacchetti vd., 2016; Filizöz ve Atalay, 2020).

Bu çalışmalar yanında literatürde mevcut çalışmayı desteklemeyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Gürkaynak (2017); Karakaya ve Bayraktar (2020); İspir ve Yeşil (2020), İK yönetim uygulamalarının çalışan performansına etkisini ele aldıkları çalışmalarında İK yönetim uygulamaları ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişki olmadığını, İK yönetim uygulamalarının çalışan performansı üzerinde etkili olmadığını bildirmişlerdir. Mevcut çalışmayı desteklemeyen çalışmalardaki farklılığın örneklemin özelliklerinden, iş alanlarının farklılığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Filizöz ve Atalay (2020) çalışmalarında mevcut çalışmayı destekleyecek şekilde İK uygulamalarının cinsiyete göre farklılaşmadığını bildirmişlerdir. Aksu ve Özmen'in (2022) çalışmalarında mevcut çalışmadan farklı olarak İK uygulamalarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bulguları mevcut çalışma ile uyumlu değildir. Farklılığın sektör bazlı olabileceği düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde mevcut çalışmanın İK uygulamalarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığına ilişkin bulgularını destekleyen çalışmalara rastlanmıştır. Aksu ve Özmen'in (2022) çalışmalarında İK uygulamalarının yaş değişkeni bakımından anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde Ayan ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmalarında mevcut çalışmayı destekleyen bulgulara ulaşmışlardır. Pahos ve Galanaki (2019) çalışmalarında İK uygulamalarının çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu, yaş faktörünün de etkiye aracılık ettiğini bildirmişlerdir. Filizöz ve Atalay (2020) ise çalışmalarında İK uygulamalarının yaş değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Farklılığın nedeni olarak örneklemin jenerasyon farklılığı gösterilebilir.

İK uygulamalarının eğitim değişkenine göre farklılaşmadığına ilişkin verilere göre literatürde çalışmanın bulguları ile benzerlik gösteren ve göstermeyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Ayan ve arkadaşları (2014) çalışmalarında mevcut çalışmayı destekleyen bulgulara ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra mevcut çalışmadan

farklı olarak, Aksu ve Özmen (2022) çalışmalarında İK uygulamalarının eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı farklılaştığını bildirmişlerdir. Benzer şekilde Filizöz ve Atalay'ın (2020) çalışmalarında da İK uygulamalarının eğitim durumuna göre farklılaştığı saptanmıştır. Bu farklılığın çalışmaların yapıldıkları sektörden ve örneklemin özelliklerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Mevcut çalışmada İK uygulamalarının çalışılan kurumdaki pozisyona göre farklılaştığı saptanmıştır. Filizöz ve Atalay'ın (2020) çalışmasında ise mevcut çalışma ile çelişen bulgulara ulaşılmıştır. İK uygulamalarının çalışan kurumdaki pozisyona göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Çalışmadaki farklılığın eğitim sektörü dışında bir başka sektör üzerinde yapılmasından, katılımcılarının eğitim düzeyi, yaş gibi kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, daha önce bu alanda ve farklı sektörlerde yapılan araştırmaların sonuçları ile önemli ölçüde uyum göstermektedir. Bu çalışmanın sonucuna ilişkin tutarlılığı destekleyicidir. Bilindiği üzere, İK yönetimi uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesinde çalışanlar en temel kaynak konumundadır. Örgütler İK yönetimi uygulamalarının etkin olduğunu ileri sürseler dahi çalışanların etkilenmediği uygulamaların çalışan performansına yansımından bahsedilemez. İşletmenin başarılı olmasının merkezinde insanın yer alması nedeniyle, İK yönetimi uygulamalarında insana önem verilmesinin gereği ortadadır. Zira işletmeyi başarıya ulaştırmada çalışanlar kilit konumdadırlar. Çalışanların tutum ve davranışları, becerileri, inanç ve değerleri, ilişki kurma ve yönetme tutumları başarının elde edilmesinde önemli faktörler olarak görülmektedir. Çalışan performansının yüksek olması, işletmelerin başarıya yakın olmasını sağlayacak bir etkidir. İK yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde yarar sağlayacak şekilde düzenlenmesi, çalışan performansının tarafsız ve sistemli olarak değerlendirilmesi hem çalışanlara hem de işletmeye fayda sağlayabilecektir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda İK yönetimi uygulamalarının çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Öncelikle ileride yapılacak çalışmalarda yüksek örneklem sayısı ile farklı alanlarda ilgili konunun değerlendirilmesinin daha başarılı sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Covid-19 pandemi sürecinde her sektörün farklı şekillerde etkilendiği bilinmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir olmak ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için insan kaynaklarını geliştirmeleri ve sürekli iyileştirmeleri zorunlu hale gelmişti. Eğitim kurumlarında çalışanların da pandemi koşullarından ekonomik ve psikolojik bakımdan etkilendikleri söylenebilir. Bu ortamda İK yönetimi uygulamalarının çalışanların performanslarını arttıracak şekilde düzenlenmesinin işletmenin başarısına katkı sağlayacağı kaçınılmazdır.

Sonuç olarak; insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanmak amacıyla İK yönetimi uygulamalarının çalışan performansını arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda çalışanların işletmeye bağlı, öğrenmeye açık, motive olmuş ve verimli olmaları mümkün olabilecektir. İşletmeler İK yönetimi uygulamaları ile çalışanların performanslarını arttırabilecekleri gibi rekabet koşullarını da güçlendirebilirler.

Çalışmanın sonucunda İK yönetim uygulamalarının çalışan performansı üzerinde olumlu katkı yapabilecek araştırmacı tarafından üretilmiş öneriler şu şekilde sıralanabilmektedir:

İşletmelerin çalışan performansını üst düzeye çıkarılması için nesnel bir değerlendirme sistemini kurmaları yararlı olabilir. İK yönetimi uygulamalarının çalışan performansının arttırılması ve performans arttırıcı uygulamaların etkili olabilmesi için, en uygun stratejileri geliştirmeleri gerekir. Çalışanların performanslarının yükseltilmesi için, faaliyetlerin her aşamasında performans artıran uygulamalara yer verilmesi uygun olacaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi amacıyla aşağıdaki uygulamalar yapılabilir:

- İşgücü planlamasının doğru yapılabilmesi,
- Çalışanların iş-yaşam dengesini kurabilmeleri için desteklenmeleri,
- Vardiya esnek çalışma saatleri düzenlenebilmesi,
- Takım çalışmasının desteklenebilmesi,
- Etik ve ahlaki değerlerin vurgulanabilmesi, insana yardım etmenin öne çıkarılarak, manevi motivasyonun sağlanabilmesi,
- Çalışanların kararlara katılımlarının sağlanabilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin doğru düzenlenerek, uygulanabilmesi,
- Örgütsel aidiyet duygusunun güçlendirilebilmesi sağlanabilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2009). *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Açık, A. A., Kaplan, M. D., Kılıç, M., & Sarı, H. (2021). Impact of digital transformation on human resources management: a literature review. *Business and Economics Research Journal*, 12(3), 183-198.
- Agus, A., ve Sagir, R. M. (2001). The Structural Relationships Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Empirical Study of Malaysian Manufacturing Companies. *Total Quality Management*, 12(7-8), 1018-1024.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Mpm Yayını No:473.
- Akay, O. (2017). *Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı ile İlişkisinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2009). “Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (18).
- Akbal, B. (2010). *Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara İli özel ve kamu bankaları karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, İstanbul.
- Akbaş Tuna, A. ve Çelen, O. (2020). “Covid-19 salgın hastalık sürecinin işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri”. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2710-2759. DOI: 10.26466/opus.781324.
- Akhtar, S., Ding, D. ve Ge, G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.
- Aksu, B., ve Özmen, H.İ. (2022). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 73-94.
- Aktaş, H., ve Gürkan, G.Ç. (2015). “İş-Aile ve Aile-İş Çatışması ile Bireysel Performans Etkileşiminde Mesleki Bağlılığın Aracı Rolü: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), 139-154.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, (Yayın No, 279).

- Alaç, A.E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (5. baskı). İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Alon, I., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). The impact of COVID-19 on gender equality. National Bureau of Economic Research. Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w26947>
- Al-Qudah, H. M. A., Osman, A., ve Al-Qudah, H. E. M. (2014). "The effect of human resources management practices on employee performance". *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9), 129-134.
- Altunişik, R., Coşkun, R., ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 10. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 1-17.
- Argon, T. ve Eren, Altay. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Philadelphia: Kogan Page, [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%2000749446315.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%2000749446315.pdf), Erişim Tarihi: 18.12.2022.
- Armstrong, M. (2013). *Armstrong's handbook of human resource management practice (Thirteen ed.)*. UK: Ashford Colour press Ltd.
- Ateş, H., ve Köseoğlu, Ö. (2011). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Avrupa Hastalık Önleme ve Kontrol Merkezi. (2020). Hızlı risk değerlendirmesi: Koronavirüs hastalığı 2019 (COVID-19) pandemisi: AB/AEA ve Birleşik Krallık'ta artan bulaşma- altıncı güncelleme. <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/rapid-risk-assessment-coronavirus-disease-2019-covid-19-pandemic-increased> adresinden alındı.
- Ayan, A., Ünsar, A.S., ve Demir, F. (2014). İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 21(1), 19-34.
- Aydın, G., Sönmez, D., & Güngör, D. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinde Sosyal Medyanın Türk Gençliği Üzerindeki Etkileri [Effects of Social Media on Turkish Youth During the COVID-19 Pandemic]. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 393-420.

- Aydın, U. (2000). “İnsan kaynakları yönetimi iş hukuku ve işçi sendikaları”. *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını* Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan (38), 1006-1007.
- Aydın, Z. B. (2007). Faktör analizi yardımıyla performans ölçütlerinin boyutlarının ortaya konulması. 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi 24-25 Mayıs 2007*, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Balta, A. T. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak ücret yönetimi, motivasyon ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bäuerle, A., Teufel, M., Musche, V., Weismüller, B., Kohler, H., Hetkamp, M., ... & Skoda, E. M. (2020). COVID-19 pandemisi sırasında artan genel anksiyete, depresyon ve sıkıntı: Almanya'da kesitsel bir çalışma. *Halk Sağlığı Dergisi*, 42(4), 672-678.
- Bayır, Ş. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri’de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi, Kayseri.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Dağıtım Yayın.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Beckwith, L. G., Brown, M., Bucken-Knapp, G., Chlond, B., Hatgioannides, J., Holder, J., ... & Williams, J. (2021). COVID-19 and cultural heritage: impact on the cultural and creative sectors: a reflection paper. European Parliament.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). “İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar Hotel uygulaması”. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1).
- Bilgin, K. U. (2004). “Performans yönetiminde insan kaynağı planlaması”. *Amme İdare Dergisi*, 37(2), 123-149.
- Bilgin, M. H. (2001). “Küreselleşen dünyada modern insan kaynaklarının artan önemi ve performans değerlendirme”. *Hakemli Üniversite Dergisi*, 207-220.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- BMC Public Health, 21(1), 190. Tüzüner, İ. S., & Can, S. E. (2021). Digital transformation in HRM practices: The case of Turkey. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 14(1), 267-280.
- Bolat, T., ve Seymen, O.A. (2003). “Örgütlerde iş etiği ve kariyer yönetimi ilişkisi: normatif etik boyutuyla bir değerlendirme”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 14(45). 3-19.

- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley and Sons, Inc., New York.  
<https://doi.org/10.1002/9781118619179>.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, First Edition, New York: Guilford Publications, Inc.
- Bulut, Z. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, (79), 4-5.
- Bumin, B., ve Erkutlu, H. (2002). Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama ilişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 83-100.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 22. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2020). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, W. F., ve Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J: FT Press.
- Cengiz, Z. B. (2021). COVID-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam ve Sosyal Medya Kullanımına Etkileri [Effects of COVID-19 Pandemic on Social Life and the Use of Social Media]. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 91-104.
- Chiu, R., Luk, V. W. M. ve Tang, T. L. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31, 402-431.
- Cho, Y.S. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, 7(79).
- Cihangir, E. (2014). “Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performanslı organizasyonların özellikleri”. *The Journal of Marmara Social Research*, (5), 40- 55.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). “İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42, 91-122.
- Çakır, A. (2014). *Faktör Analizi*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Çakır, G., & Karaduman, İ. (2021). Impacts of COVID-19 on human resources management practices. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 14(1), 225-236.

- Çam, O. (2021). COVID-19 Pandemisi ve Ruhsal Sağlık Üzerine Etkileri [Effects of the COVID-19 Pandemic on Mental Health]. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 514-525.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (GELİŞİMÜWE 2019 Özel Sayısı), 155-177.
- Çetin, C., Arslan, M. L., ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Çetin, C., Elmalı, E., ve Arslan, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5 baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Çetin, C., ve Özcan, E.D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çiftçi, B. (2010). Meslek yüksek okulları ve yüksek okullar için insan kaynakları yönetimi. Dolgun, U. (Ed.) içinde, *Performans değerlemesi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. 6. Baskı, Ankara: Pegem Akademi
- Demirkaya, H. (2006). “Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27), 1-23.
- Dengiz, M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academy Plus Yayınevi.
- Dolgun, U., Akgeyik, T., Çiftçi, B., ve Özler, D.E. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- Dulkadir, B. ve Güçlüer, K. (2016). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adıyaman İli İnşaat Sektöründe Bir Uygulama”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (32), 123-132.
- Duran, C., ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), 57-71.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., ve Çinko, M., (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayıncılık.
- Dünya Sağlık Örgütü. (2020). Koronavirüs hastalığının (COVID-19) ve buna neden olan virüsün adlandırılması. Retrieved from [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)
- Dünya Ticaret Örgütü. (2021). Ticaret güçlü bir şekilde toparlanmaya hazırlanıyor, ancak belirsizlikler devam ediyor.

[https://www.wto.org/press/news440\\_merchandise\\_trade\\_growth\\_economic\\_rebound\\_20210331.pdf](https://www.wto.org/press/news440_merchandise_trade_growth_economic_rebound_20210331.pdf) adresinden alındı.

- Düzel, M. T., Yılmaz, S., & Aydın, O. (2021). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on human resources management practices. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 99-114.
- Erdemir, E., (2012). “Ödüllendirme”, *Ücret ve Ödül Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Eren, M. Ş., ve Kaplan, M. (2014). “Kurumsal yetkinliklerin örgütsel performans üzerindeki etkileri: üretim firmaları üzerine bir araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (40), 175-192.
- Eren, M. Ş., Yücel, R., ve Eren, S. S. (2010). “Firma performansına etkileri kapsamında çevresel olumsuzluk, pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi”. *Journal Of Yaşar University*, 18(5), 3102- 3116.
- Ergül, H.F., (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret- başarı ilişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Erkuş, A. (2003). *Psikometri Üzerine Yazılar*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ertuğrul, O. (2018). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eurofound. (2020). Living, working and COVID-19: First findings—April 2020. Publications Office of the European Union. International Labour Organization. (2020).
- Ferecov, R. (2003). “İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 1-20.
- Filizöz, B., ve Atalay, E. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: plastik üretim işletmesinde bir araştırma. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Dergisi*, 21(2),186-207.
- Floyd, F.J., ve Widaman, K.F. (1995). Factor Analysis in The Development and Refinement of Clinical Assesment Instruments, *Psychological Assessment*, 7(3): 286-299.
- Fraenkel, J.R. ve Wallen, N.E. (2006). *How to desing and evaluate research in education*. New York: McGaw-Hill International Edition.
- Gavcar, E., Bulut, A., Z. ve Engin K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.

- Geringer, J. M., Frayne, C. A., ve Milliman, J. F. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: Research design and methodology. *Human resource management*, 41(1), <https://doi.org/10.1002/hrm.10017>.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gökçe, A. (2020). KOBİ'ler Hayatta Kalma Mücadelesi Veriyor: COVID-19'un Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Ekonomik Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Gökçeğöz, F. (2000). Etkili takım çalışması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2 (7-8), 259-274.
- Gökler, M. E., Karadağ, E., & Durmuş, M. (2020). COVID-19 Pandemisi Sırasında Öğrencilerin Psikolojik İyi Olma Hali: Yüz Yüze Eğitime Geçişin Etkileri]. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 68-87.
- Göktaş, S. (2009). *İşe alım süreci ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Green, K.W., Cindy, W.U., Dwayne, W., ve Bobby, M. (2006). “The impact of strategic human resource management and HR professionals’ work attitude and work performance”, *International Journal Of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Grundy, T. (1997). “Human resource management-a strategic Approach”, *Long Range Planning*, 30(4), 507-517.
- Güler, E. O., Şahin, M. K., Şahin, G., & Bulut, Y. (2021). COVID-19 Korkusunun Türkiye'deki Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Durumları ve Yaşam Kaliteleri Üzerindeki Etkisi. *Duygudurum Bozuklukları Dergisi*, 11(1), 12-18.
- Gümüştekin Eren, G., ve Öztemiz, B. (2005). “Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Gümüştekin, G.E., ve Gültekin, F. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23).
- Güngör, N. D., Doğan, G., & Baykal, U. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye'de Sosyal Yaşam ve Aile İlişkileri Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 20(45), 161-179.
- Gürbüz, S. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkaynak, B. (2017). *Çalışan iş performansının değerlendirilmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiği ve kişilik özelliklerinin rolü üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Gürleyen, T. (2021). COVID-19'un Türkiye Ekonomisi ve Para Politikası Üzerindeki Etkisi. *Insight Turkey*, 23(2), 211-226.



- Gürüz, D., ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon/Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Halis, M., Gökgez, G. S., ve Yaşar, Ö. (2007). “Örgütsel Güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe uygulama”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 188-189.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., ve Demir, B. (2019). “İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracı rolü”. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 547- 458.
- Horozoğlu, K. (2017). “İş kazalarının iş sağlığı ve güvenliği açısından analizi”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1),.265-281.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resources management on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. 4th ed. Retrieved from [https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS\\_749399/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_749399/lang--en/index.htm)
- ILO. (2021). ILO Monitörü: COVID-19 ve çalışma dünyası. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf) adresinden alındı.
- IMF. (2020). Mali İzleme, Nisan 2020. <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2020/04/06/fiscal-monitor-april-2020> adresinden alındı.
- IMF. (2021). Dünya Ekonomik Görünümü, Nisan 2021. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021> adresinden alındı.
- İnce, M., Bedük, A., ve Aydoğan E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik liderlik nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İspir, İ., ve Yeşil, S. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi, *Journal of Yasar University*, 15(58), 190-209.
- Jawahar, J. I., ve Carr, D. (2007). “Conscientiousness and contextual performance”. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Kağnıcıoğlu, C. H. (2011). Performans Yönetim Sisteminin Kurulması, Benligiray, S. (Ed.) içinde, *Performans ve Ücret Yönetimi*. (Ünite 2), Anadolu Üniversitesi Yayını, (Yayın No. 1935).
- Kağnıcıoğlu, D. (2000). İnsan kaynakları yönetimi ve değişen endüstri ilişkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 13-42.

- Kahraman, H. (2020). COVID-19'un Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri. *Akademik Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 85, 497-510.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, G. G., Stransky, M., & Naylor, C. D. (2020). Acil sağlık hizmetleri sunumu ve COVID-19 pandemisi. *CMAJ*, 192(22), E608-E610.
- Karabetyan, L. (2020). *Örgütlerde Öğrenme, Bilgi Yönetimi İnovasyon ve Performans*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karaca, M., Bayram, A., ve Harmancı, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208.
- Karaca, M., Bayram, A., ve Harmancı, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208.
- Karakaya, K., ve Bayraktar, O. (2020). İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel performansa etkisi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 170- 184.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 24. Baskı. Ankara: Nobel. Yayınevi.
- Karatepe, S., (2005). Ödüllendirme yönetimi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 60(4), 117-132.
- Karcıoğlu, F., ve Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde performans değerlendirme ile insan kaynakları. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 343- 366.
- Kılıç Kırılmaz, S. (2021). COVID-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*, 29 (50), 255-276. DOI: 10.17233/sosyoekonomi.2021.04.12.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Koç, S. (2008). *Öğrenen organizasyon anlayışının performans değerlendirme sistemine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kruk, M. E., Myers, M., Varpilah, S. T., Dahn, B. T., & Raviola, G. (2021). Dirençli bir sağlık sistemi nedir? Ebola'dan çıkarılacak dersler. *Lancet*, 385(9980), 1910-1912.
- Kubalı, D. (1999). "Performans denetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 31-62.

- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kutan, A. M., & Özsoy, İ. (2020). COVID-19 Pandemisi ve Dijital Dönüşüm: Türk Endüstrilerinden Kanıtlar. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 877-886.
- Lee, Y.S. (2007). *“Structural Equation Modeling: A Bayesian Approach”*, England: John Wiley and Sons.
- Li, X., Mai, Z., Yang, L., ve Zhang, J. (2019). “Human resource management practices, emotional exhaustion, and organizational commitment- with the example of the hotel industry”. *Journal of China Tourism Research*, 1-15.
- Marmot, M., Allen, J., Boyce, T., Goldblatt, P., Morrison, J., & WHO Avrupa Sağlık Sosyal Belirleyicileri ve Sağlık Uçurumu İncelemesi. (2020). H
- Massey, R. (1994). “Taking a strategic approach to human resource management”, *Health Manpower Management*, 20(5), 27-30.
- Mentor, P. (2011). *Geribildirim*, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mercin, L. (2005). “İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Mete, M., Demir, H., ve Hatipoğlu, M. (2021). Sağlık Kurumlarında Liderliğin Örgütsel İklim, Kültür ve Performans Açısından Önemi, *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 36(21-40), 30.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nakhleh, H. M. A, Patel, N. V., Dangarwala, U.R. (2012). The effectiveness of human resource management practices on hotel performance. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 3(3), 64-69.
- Öge, H. S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Örücü, E. (2011). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M., A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi II (Çok Değişkenli Yöntemler)*. 9. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), 53-82.

- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi
- Özgür, E., & Çeken, M. (2021). COVID-19'un Türk Turizm Endüstrisi Üzerindeki Ekonomik Etkileri. *Turizmbilim Dergisi*, 7(1), 59-75.
- Özkaplan, N., ve Selamoğlu, A. (2005). "Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri eğitimi üzerine". *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (7), 1-11.
- Özkaya, S. (2013). *Performans yönetimi ve kamu sektöründe performans yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özler, D. E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Geylan, R. & Tonus, Z. H. (Ed.) içinde, *Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, (Yayın No. 2900).
- Özmutaf, M. (2007). "Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 8(8), 41- 60.
- Özsever, Ç., Gençoğlu, T., ve Enginel, N. (2009). İşgücü verimlilik takibi için sistem tasarımı ve karar destek modelinin geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (18), 45-58.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Pahos, N. ve Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Journal of Evidence-based HRM*, 7(1).
- Peçen, Ü. (2012). *İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri: ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Perreault, Jr., William, D., ve Laurence, E. L. (1989). "Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgements". *Journal of Marketing Research*, 26(2), 135-148.
- Pradhan, R. K., ve Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), p.3, 69-85.
- Rageb, M. A., Abd-El-Salam, E. M., El-Samadicy, A., ve Farid, S. (2013). "Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an Egyptian cultural perspective". *The Business & Management Review*, 3(2), 51-73.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. (2009). *İşletme*, Bursa: Furkan Ofset Yayıncılık.
- Sacchetti, S.T., Ermanno C., ve Lopez A. Fransizco-Jose (2016),“Human Resource Management Practices and Organizational Performance the Mediator Role of Immateral Satisfaction in Italian Social Cooperatives”, DOI:10.13140/RG.2.1.3855.016, pp.1-30.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Safdar, M. K., Ditta, M. A., Ullah, I., Nadeem, M. W., & Bukhari, S. M. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on employee well-being: A case of the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100850.
- Sari, R., & Arslan, A. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on recruitment and selection processes: A study in Turkey. *Journal of Economics, Administrative and Social Sciences*, 8(16), 197-211.
- Saruhan, Ş., ve Yıldız, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Seyhan, G. (2015). *İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi*. Yayın No:286, İzmir: İlya Yayıncılık.
- Shahzad, A., Nisar, W., Tian, Y., Shahbaz, M., & Zakaria, M. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on remote working conditions and its outcomes among Pakistani working population: a preliminary investigation.
- Sonnentag, S., ve Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory. Psychological Management of Individual Performance*, Editör: Sonnentag, S., New York: John-Wiley and Sons Ltd.
- Sonnentag, S., Volmer, J., ve Spychala, A. (2008). *Job performance. In J. Barling, & C. L. Cooper The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I-micro approaches*. SAGE Publications Ltd, <https://www.doi.org/10.4135/9781849200448.n24>.
- Soran, S., Serin, E., ve Balkan, M. O. (2016). İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performansa etkisi: örgütsel öğrenmenin aracılık rolü ve bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 1-14.
- Soysal, A., ve Kılınç, E. (2016). “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31).
- Subaşı, S. (2018). *Eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, L. (2010). “İnsan kaynakları yönetiminde ücretlendirme fonksiyonunun analizi”. *Kamu-İş Dergisi*, 11(2), 129-164.

- Şehitoğlu, Y., ve Zehir, C. (2010). “Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi”. *Gazi Üniversitesi Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 94-95.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlik ve Güvenirlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şeneldir, O. (2010). “Bireysel performans yönetim sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlara yönelik Kocaeli bölgesi sanayi işletmeleri: nitel bir araştırma”. *Mevzuat Dergisi*, 13, 150-151.
- Şimşek, M. Ş., ve Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. İstanbul: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M., Hesapçıoğlu, M., Öge, H. S., ve Dündar, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Akademi Eğitim Kitabevi.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. 2. Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tata, J. (2002). The influence of managerial accounts on employees reactions to negative feedback, *Group & Organization Management*, 27(4), 480-503.
- Tavşancıl, E. (2019). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. 6. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tokay, T. (2000). *Örgütlerde Performans İlişkisi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tsang, D. (2007). “Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 270-284.
- Turhan, E. (2012). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). “Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 201-202.
- Türkiye Cumhuriyeti Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2021). Pandemi Sürecinde İstihdam Teşvik ve Destekleri. <https://www.csgb.gov.tr/tesvik/employment-incentives-and-supports-during-the-pandemic-process.html> adresinden alındı.
- Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2020). Ekonomik İstikrar Kalkanı Programı. <https://www.hazine.gov.tr/en-US/The-Economic-Stability-Shield-Program/284> adresinden alındı.
- Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı. (2020). COVID-19 Türkiye. <https://covid19.saglik.gov.tr/> adresinden alındı.

- Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı. (2021). COVID-19 Bilgilendirme Platformu. <https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/> adresinden alındı.
- Uğur, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Uyargil, C. (2013). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi: Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Üsdiken B. ve Wasti, S.A., (2002). “Türkiye’de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya “İnsan kaynakları” yönetimi, 1972-1999,” *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (3).
- Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., ve Pierce, J.R. (2008). “Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings”. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*, Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzselsel, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yavan, Ö. (2012). “Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı”, *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.
- Yelboğa, A., (2006). “Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196- 211.
- Yeşil, S., ve Özel, B. (2019). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının örgütsel bağlılık ve bireysel performansa etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2),, 13-34.
- Yıldırım, M., Geçer, E., Akgül, Ö., & Koçak, İ. (2020). COVID-19 Öncesi ve Sonrasında Türkiye’de Sosyal Hayatın Değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(24), 433-446.
- Yıldız, E. (2020). COVID-19 Salgını Sürecinde Uzaktan Eğitime Yönelik Öğretmen Algıları [Teacher Perceptions of Distance Education during the COVID-19 Pandemic]. *Eğitim Teknolojileri Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 86-109.
- Yılmaz, T. (2012). *Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa etkisi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yılmaz, A., ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yükçü, S., ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

## **EKLER**

### **EK-A: Sosyo-Demografik Bilgi Formu**

#### **1. Cinsiyetiniz**

Erkek ( )

Kadın ( )

#### **2. Yaşınız**

25-32 ( )

33 ve üzeri ( )

#### **3. Eğitim Durumunuz**

Lisans ( )

Lisans Üstü ( )

#### **4. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz**

Öğretmen ( )

Yönetici ( )



## EK-B: İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği

Ölçeklendirme 1.Hiç katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5.Tamamen Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

<b>İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda insan kaynakları planlamasının yeterli sayıda ve nitelikte elemanı istihdam edecek şekilde yapıldığını düşünüyorum.					
2. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda insan kaynakları bölümü; çalışanlar sağlık sorunlarıyla karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.					
3. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda insan kaynakları bölümünün; çalışanların motive edilmesi için, gerekli çabayı gösterdiğini düşünüyorum.					
4. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda insan kaynakları bölümü tarafından takip edilen, çalışanların şikâyetlerini ve önerilerini iletebileceği etkin bir sistem mevcuttur.					
5. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak gerekli eğitimler verilmektedir.					
6. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda doğru ve hakkaniyete uygun olarak çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.					
7. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanıldığını düşünüyorum.					
8. Çalıştığım kurumda "eşit işe eşit ücret" ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret yapısı mevcuttur.					
9. Çalışanlara ücret dışında sağlanan yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) tatmin edici düzeydedir.					
10. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda çalışanların istihdamı ve işten çıkarılması sırasında yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletildiğini düşünüyorum					
11. Çalıştığım kurum salgın döneminde işe alımları durdurdu.					
12. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda esnek çalışma modellerinden evden/uzaktan çalışma uygulamasına geçildi.					
13. Covid-19 salgını sürecinde kurumda evden/uzaktan çalışma uygulamasına geçilmesinden memnun kaldım.					
14. Çalıştığım kurumda evden/uzaktan eğitim uygulamasında çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır					
15. Çalıştığım kurum evden/uzaktan çalışma uygulamasında ihtiyaç duyulan teknolojik altyapıyı sağlamıştır.					
16. Çalıştığım kurumda yönetici ve çalışanlar arasında açık (iki yönlü ve güvene dayalı) bir iletişim vardır.					
17. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda personel kısa çalışma ödeneğinden faydalandırıldı.					
18. Covid-19 salgını sürecinde çalıştığım kurumda salgına karşı önlemler titizlikle uygulandı.					
19. Covid-19 sonrasında çalıştığım kurumda uzaktan çalışma uygulamasının kalıcı olacağını düşünüyorum.					
20. Covid-19 sonrasında insan kaynakları yönetim anlayışının değişeceğini düşünüyorum.					

## EK-C: Çalışan Performansı Ölçeği

Ölçeklendirme 1- Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır.

1. İşime ait görevleri etkin bir biçimde yerine getiririm.
2. Araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanırım.
3. İşimde devamlılık gösteririm.
4. İşimi planlar ve organize ederim.
5. İşlerimi zamanında tamamlarım.
6. İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilirim.
7. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.
8. İş arkadaşlarımla işbirliği yaparım.
9. İşime uygun bir görünüm ve davranış sergilerim.
10. Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım.
11. İlave görevler için gönüllüyüm.
12. Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan, kısa yollardan kaçınırım.
13. Yöneticilerimin aldığı kararları savunurum.
14. Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.
15. İş arkadaşımı bir problem karşısında destekler ve cesaretlendiririm.
16. İşimle ilgili bir problemi çözmek için inisiyatif alırım.
17. Kişisel disiplin ve öz kontrole sahibim.
18. Zor bir iş görevinin hevesli bir şekilde üstesinden gelirim.