

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ETKİLİLİĞİ VE
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
BURCU GÜRKAYNAK

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA 2017

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ETKİLİLİĞİ VE
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
BURCU GÜRKAYNAK

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA 2017



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 10/ 02/ 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı : Burcu GÜRKAYNAK
Öğrencinin Numarası : 21310317
Anabilim Dalı : Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı
Programı : İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışmanın Unvanı /Adı, Soyadı: Doç. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN
Tez Başlığı : Çalışan İş Performansının Değerlendirilmesinde İKY
Uygulamalarının Etkililiği Ve Kişilik Özelliklerinin Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 70 sayfalık kısmına ilişkin, 10/ 02/ 2017 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %14'dür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası :

Onay

10/ 02/ 2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyadı,

Doç. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

Burcu Gürkaynak tarafından hazırlanan “Çalışan İş Performansının Değerlendirilmesinde İKY Uygulamalarının Etkililiği Ve Kişilik Özelliklerinin Rolü Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 10/02/2017

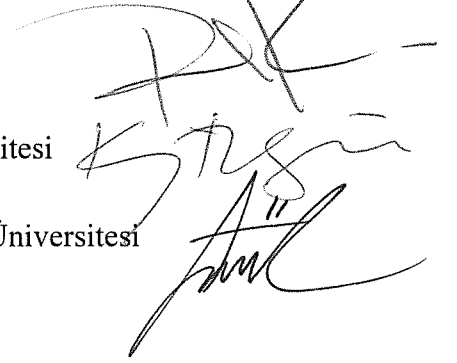
(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Doç. Dr. R. Arzu KALEMCI – Çankaya Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN – Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Esmâ ERGÜNER ÖZKOÇ – Başkent Üniversitesi

İmzası



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

09.03/2017



Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖRLER

Yüksek lisans sürecimde bu değerli çalışmanın gerçekleştirilmesinde benden desteğini, emeğini, bilgi ve deneyimlerini hiç bir zaman esirgemeyen, öğrettikleriyle hayatıma farklı bir bakış açısı kazandıran çok değerli tez danışmanım, güzel hocam Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN'E,

Hayatım boyunca sabırla, inançla, üstün sevgileriyle yanımda olan, beni her kararında sonuna kadar destekleyen kıymetlilerim canım annem NESRİN ALAT, canım babam TANDOĞAN ALAT, can yarım CENK ve MELTEM ALAT'A

Ve tezimle ilgili tüm süreçlerde yanımda olan beni her anlamda tamamlayan ve başarılarımla gurur duyan Sevgili Eşim ERDEM GÜRKAYNAK ve biriciğim canım oğlum URAS GÜRKAYNAK'A

En içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimle...

ÖZET

Globalleşen dünyada firmalar, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve sürdürülebilirliğini devam ettirmek için değişim ve başarının anahtarı olan insanı ve insana yatırım yapmanın önemini anlamışlardır. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi firmalar için en önemli fonksiyonlardan biri olmuştur ve insan kaynakları yöneticileri de firmaların tepe yönetimlerinde yerlerini alarak, firmaların stratejilerinin belirlenmesinde önemli katkı sağlamaktadırlar. Bu çalışmanın temel amacı çalışan iş performansının İKY uygulamalarının üzerindeki etkililiğinin kişilik özellikleri üzerinde nasıl bir ilişkisi olduğunu, kişilik özelliklerinin çalışanlar iş performansını nasıl etki ettiğini tespit etmektir. Çalışmanın evreni Ankara’da havacılık sektöründe faaliyet gösteren 240 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda bir araştırma yapılmıştır. Araştırma verilerine göre İnsan Kaynakları Uygulamalarından iş gücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş güvenliğinin algılanan iş performansı ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak ilişki gücü alt seviyede görülmektedir. Bununla birlikte, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Uyumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık ile olan ilişkilerin pozitif olduğu görülmektedir. Araştırmanın sonucuna göre, uyumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık arttıkça iş performansında da artış görülmektedir. Ancak sorumluluk arttıkça iş performansında azalma görülmektedir. Bu bağlamda çalışan iş performansında bireye verilen sorumluluk bireyin daha fazla stres altında çalışması verilen görevi yapamama ya da yetiştirememe endişesinden dolayı performansında olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Dışa dönüklük ile algılanan iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırma bulgularına göre, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme ve iş güvenliği alt alanları ile algıları ile algılanan iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen, iş performansını etkilememektedir. Sadece seçme yerleştirme etkilemektedir.

Anahtar Kelime, İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Kişilik Özellikleri, İş Performansı, Çalışan Kişilik Özellikleri

ABSTRACT

Companies in the globalizing world are aware of the importance of exchanging people and manpower, the key to change and success, in order to maintain competitive advantage and maintain sustainability. In recent years, human resource management has become one of the most important functions for companies and human resources managers are taking place in the top management of companies and making a significant contribution in determining the strategies of companies. The main purpose of this study is to determine how employee performance is related to the personality traits of HRM practices and how personality traits affect employee performance. The universe of the work was a research on the data obtained from 240 employees working in the aviation sector in Ankara. According to research data, Human Resource Applications have a meaningful relationship with job performance selection, placement, performance evaluation, training, remuneration, job security perceived job performance. However, relationship power is seen in the lower level. However, there is a significant relationship between perceived business performance of personality traits, compatibility, responsibility, emotional balance and openness. Relations with compatibility, emotional balance and openness to innovation seem to be positive. As a result of the research, compatibility, emotional balance and openness to innovation have also increased in business performance. However, as liability increases, business performance decreases. In this context, the responsibility given to the individual in the performance of the work in the context of the individual is more stressful to work because of the task given or unable to perform due to worry about the performance is causing a negative effect. There is no significant relationship between outward turnover and perceived job performance. Research findings show that although there is a significant relationship between perceived performance and perceived performance in performance appraisal, training, rewarding and job security sub-domains, it does not affect job performance. Only the selection affects placement.

Key Word, Human Resources Practices and Personality Features, Business Performance, Employee Personality Features

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	III
TABLOLAR DİZİNİ.....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN VE ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİLERİ.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Amaçları ve Temel İlkeleri	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İç ve Dış Çevrenin Etkileri	8
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri: Birey ve Örgüt Performansına Etkileri.....	8
1.1.4. İKY İşlevlerinin Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkisi	13
1.2. İş Performansı: Tanım ve Gelişimi.....	13
1.2.1. İKY İşlevleri ve İş Performansı İlişkisi.....	14
1.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışan İş Performansı Üzerindeki Etkileri, Kişilik Kavramı ve İKY	17
1.3.1. Kişilik ve İKY İşlevleri İlişkisi	17
1.3.2. Kişilik Özellikleri Sınıflandırmaları.....	18
1.3.3. İKY Alanında Kullanılan Kişilik Analiz Yöntemleri, Ölçümleri ve Sonuçları.....	23
1.4. Kişiliğin İş Performansı Üzerindeki Etkileri	26

BÖLÜM 2	33
IKY UYGULAMALARININ ETKİLİLİĞİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ.....	33
2.1. Araştırmanın Modeli.....	33
2.2.Araştırmanın Yöntemi	33
2.3. Evren ve Örneklem	34
2.4. Veri Toplama Ve Araçları	34
2.5. Araştırmanın Bulguları	36
2.5.1. Betimleyici İstatistikler	36
2.5.2. IKY Uygulamaları Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri	37
2.5.3. İş Performansı Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri	39
2.5.4. Kişilik Özelliklerinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri	40
2.5.5. IKY Uygulamaları Etkililiğinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	43
2.5.6. Çalışan Kişilik Özelliklerinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi. .	44
SONUÇ	46
KAYNAKÇA.....	49
EKLER	60

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. İKY İle Personel Yönetimi Arasındaki Yönetmel Ve Faaliyete Dayalı Farklar.....	5
Tablo 2. İK İle Bireysel Ve Örgütsel Performans Arasındaki Bağlantı Üzerine Çalışmalar.....	10
Tablo 3. İK Stratejileri Kapsamında Uygulama Alanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi	16
Tablo 4. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri	36
Tablo 5. İKY Uygulamaları Güvenirlik Analizleri.....	37
Tablo 6. İKY Uygulamaları Geçerlilik Analizleri.....	38
Tablo 7. İş performansı Güvenirlik Analizleri	39
Tablo 8. İş performansı Geçerlilik Analizleri.....	39
Tablo 9. Kişilik Özellikleri Güvenirlik Analizleri.....	39
Tablo 10. Kişilik Özellikleri Geçerlilik Analizleri	40
Tablo 11. Koralasyon Tablosu.....	41
Tablo 12.İKY Uygulamalarının (İşgücü Seçme Yerleştirme, Performans Değerleme, Eğitim, Ücretlendirme, İş Tanımı, Çalışan Katılımı ve İş Güvenliği) Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	43
Tablo 13. Kişilik Özelliklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi	44

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	6
Şekil 2. İnsan Kaynakları İşlevleri.....	11

GİRİŞ

İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, işletme performansı üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır tartışılmış ve araştırılmıştır. Yapılan araştırmaların çoğu İKY faaliyetlerinin işletme ve çalışanlar üzerinde olumlu etkisini genellikle yönetici veya insan kaynakları birim yöneticilerinin algıları doğrultusunda anlamaya çalışmışlardır (MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Delanoy ve Huselid, 1996; Paauwe ve Richardson, 1997; Guest, 1997; Appelbaum vd, 2000). Ancak İKY uygulamaları ile ilişkili değerlendirmeler yönetici ve çalışan düzeyinde farklılık gösterebilmektedir. Yöneticilerin İKY uygulamalarında ve çalışanların bu uygulamalarındaki algılamaları birbirleriyle benzerlik gösteremeyebilir (Boselive vd., 2001). Teknolojik gelişmeler rekabeti hem küreselleştirmiş hem de arttırmıştır. Böyle bir ortamda başarılı olmak isteyen örgütlerin en temel dayanağı insan kaynağıdır. Ancak, çalışanlar ne denli donanımlı olurlarsa olsunlar, eğer iyi motive edilmezlerse, onlardan beklenen yarar elde edilememektedir. Başka bir ifade ile onların performanslarından gereği gibi yararlanılamayacaktır. Bu nedenle çalışanları motive edebilmek için öncelikle onların performans düzeylerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların hakkaniyet ve adalet ölçüleri içerisinde bireylere yansıtılması gerekmektedir. Performansı yüksek birey diğerleriyle aynı potada değerlendirilir ve bu yüksek performansının karşılığını göremez ise hayal kırıklığına uğrayarak performansı düşebilmektedir. Dolayısı ile örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlanamayabilir. Bu nedenle çalışanların performanslarının değerlendirilmesiyle birlikte bu sonuçların örgütsel karar ve uygulamalarda kullanılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin etkin bir biçimde kullanılması ile çalışanların motivasyonu ve verimliliği artırılabilir. Bu çerçevede bu çalışmada; organizasyonların temel sorunları arasında yer alan çalışanların iş performanslarının birisinin performans değerlendirmesi ve kişisel özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı birinci bölümde; insan kaynakları yönetimi (İKY)'nin amaçları ve tarihsel gelişimi, temel ilkeleri ve İKY uygulamalarının etkililiğinin ve etkinliği belirleyen çevresel koşullar, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş durumu hakkında önbilgileri yer verilmiştir. İkinci bölümde, İKY işlevleri etkililiğinin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda evreni Ankara olan havacılık sektöründe çalışan 240 katılımcının kişisel özelliklerinin ve onların iş performanslarını ne derece etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Öte yandan çalışanlarını motive etmek için uğraşan örgütlerin, performans değerlendirme yönetiminden yararlanmasının ne derece önemli olduğu tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN VE ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİLERİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Amaçları ve Temel İlkeleri

İşletmelerde insan unsurunun önemi yıllardır tartışılmış ve en önemli üretim faktörünün insan olduğu gerçeğine vurgu yapılmıştır. İşletmenin yıllık raporlarında sık sık yer alan; “çalışanlarımız bizim en önemli aktiflerimizdir”, “insan işletmenin en değerli varlığıdır” ifadeleri, insana yapılan yatırımın bir sermaye yatırımı olduğu gerçeğini ön plana çıkarır (Kaya, 2013). Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutunun önemini vurgulamaktadır. Tüm sektörlerde, insan boyutunun ön plana çıkarılması nedeniyle, insan unsuru daha belirgin bir önem kazanmıştır. Zira birçok sektör, vasıflı işgücü istihdam etme zorunluluğunu hissetmektedir. Bir üretim unsuru olan insan faktörünün önemi günümüzde geçmişe göre daha yoğun hissedilmektedir (Erdem, 2003).

İnsan kaynağı kavramından bahsederken sadece işletmenin kaynağı demek yetmez, zenginliği ve temel varlık amacıdır da aynı zamanda. İnsansız bir işletme olması düşünülemez ve bu nedenle de, işletme içindeki çalışanların mal ve hizmet üretirken harcadıkları emeğin bilgi, beceri ve deneyimleriyle birleştiği noktada firmalarca optimum verim alınabilmektedir (İçöz, 1991). Bu da insanın sahip olduğu özellikleri ile firmaya zenginlik katması anlamına gelmektedir. Viargues’in yorumuyla insan kaynağından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir (Viargues, 1999). Genel olarak bakıldığında işletme yönetiminde var olan 5 Temel girdiden makine, sermaye, malzeme, yönetim ve insan en önemli ve yeri doldurulmaz olan kaynaklardır (Fındıkçı, 2009). İnsan işletmeler için yaratılmadığı ama işletmelerin insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığı gerçeğinden hareketle, insan faktörü, işletmede yeralan diğer tüm kaynakların yöneticisi ve varlık nedenidir. İnsan kaynağından verimli çalışma elde edilmek isteniyorsa, doğru insana, doğru zaman ve doğru yerde, doğru iş verilmelidir. Bu verimliliğin bir gereğidir (Sabuncuoğlu, 2012). Verimliliğin kaynağı ise, bütün boyutlarıyla örgütteki insan ögesidir (Açıkalm, 1994).

Genel anlamda İKY, tepe yönetiminden niteliksiz iş görene kadar tüm personeli kapsamaktadır ve tüm operasyonel basamaklarda işe alma ile başlayıp emekliliğe kadar olan süreçte çalışanlara ait tüm aktiviteleri kapsar niteliktedir. Potansiyel çalışanlar bile İKY ilgi ve yönetim alanı kapsamındadır. İşletme içindeki tüm personelin doğru yere yerleştirilmesi, eğitim ile yetkinliklerinin artırılması, yetiştirilmesi ve verimliliğinin yükselen bir ivmede artması için çaba gösterilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları kavramı ise, insan kaynaklarını yönetmek üzere kullanılan kaynakları ifade etmektedir (Wright vd., 2001).

Konuya ilişkin alan yazına göre, İKY işletmenin yukarıda adı geçen iç çerçevesine ait temel fonksiyonları kapsamında bir yandan işletme içindeki çalışanların bilgi, beceri, motivasyon ve kurum kültürüne uyumlarını arttırarak onlardan elde edeceği maksimum faydayı sağlamaya çalışırken, diğer yandan da çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlayarak tam arada ve önemli bir köprü konumunda faaliyet göstermektedir. Burada doğru yönetim kavramı devreye girmektedir. Yönetim ile kastedilen; örgütün hedeflerini verimli olarak başarabilmesi için birliktelik içerisinde, çalışanlar, yöneticiler ve paydaşlarla olan ilişkileri yürütme sürecidir (DeCenzo ve Robbins, 2002). “Bir kurumun insan kaynağı analizi yapmasına ve yönetme süreci stratejik hedeflerine yönelik memnuniyet sağlamak için gereken bir yapılanmadır” (Hellriegel vd., 2009) “Yönetim politikaları ve "insanları" işe alım, tarama, eğitim ve değerlendirilmesi de dahil olmak üzere bir yönetim pozisyonuna insan kaynakları yönlerini yürüten uygulamalardır”. İKY sadece düz işlevsel değişkenlerle tanımlanamayacak kadar karmaşıktır. Bunun temel noktası insanın standart üretim ürünü olmaması, her bireyin kişiliğinin kendine özel ve özgü olmasıdır (Dessler, 2007). İKY insana odaklanmış çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece İKY hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya, bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan ve çalışan yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır.

Bu hususu destekler nitelikli görüşüyle Büyükelçüsü (1998), insan kaynakları yönetiminin stratejik tarafına değinirken, diğer yandan da insan kaynaklarının personel yönetiminden bu yönüyle kesin ve keskin bir çizgiyle ayrıldığına işaret ederek şöyle bir yaklaşımda bulunur,

“Örgüt personel yönetimi işgücü ile ilgili bir dizi teknik konulara eğilmişken, İKY'nin gelişme seyri işletmenin global politika ve başarılarına paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan firma kültürünün önemli bir parçası olarak yükselmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi kavramı çalışanların günlük meselelerine eğilerek birimsel bir faaliyeti icra etmeyi hedeflerken, diğer taraftan İKY işletme başarısı felsefesiyle hareket ederek çalışanların mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.”

İKY bir başka yönüyle de, firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanın işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Boone ve Kurtz, 1998). İKY'nin tarihsel gelişim süreci ele alındığında; iş gücü maliyetinin ve öneminin artması, verimin ve ürün kalitesinin önemli hale gelmesi, üretim ve yönetim tekniklerinde meydana gelen küresel değişimler, işgücü sahiplerinin beklenti ve önceliklerinin değişmesi sonucu onları memnun ve tatmin etme gerekliliği İKY'ne geçiş sürecinde etkili olmuştur. Süreç içerisinde Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. İKY ve personel yönetimi arasındaki farklar ilgili yazında Tablo 1'deki gibi ele alınmaktadır (Redman vd., 2006).

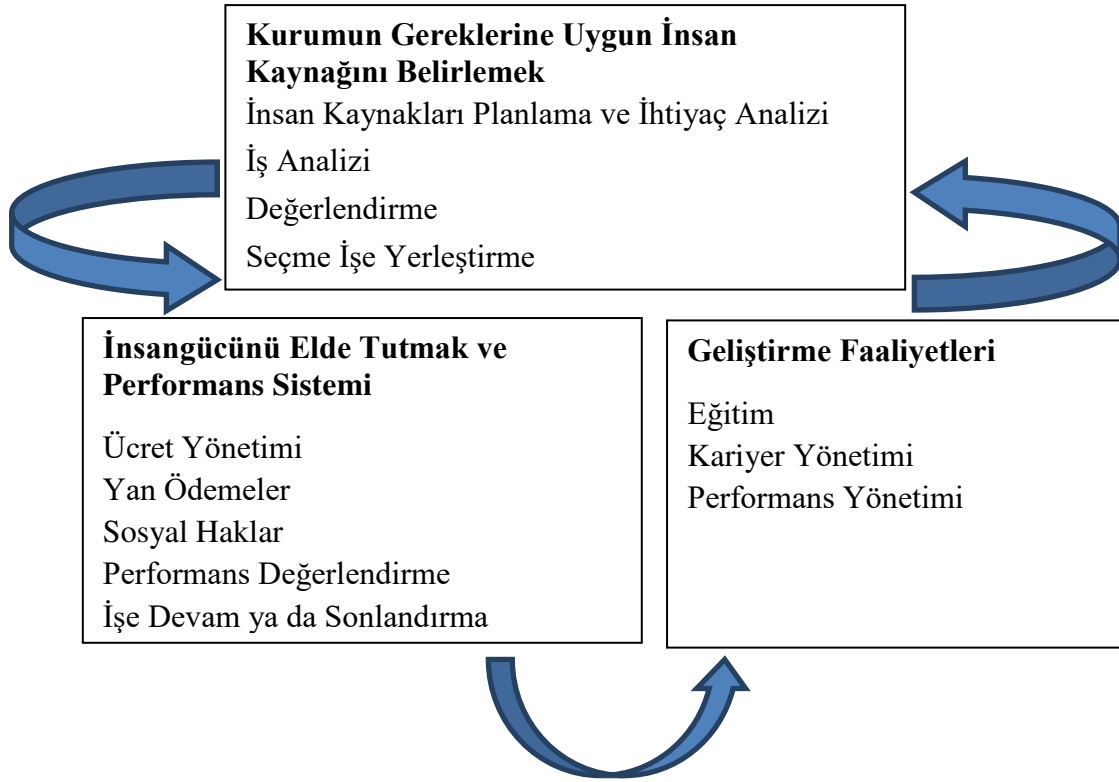
Tablo 1. İKY İle Personel Yönetimi Arasındaki Yönetimsel Ve Faaliyete Dayalı Farklar

	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Yetkili Makamın Etkiselliği	Karar verici	Karar Verdirici
Asli görevliler	Personel Birimi Yöneticisi	İş analizi yapabilen birinci kademe yöneticiler
İletişim	Basamaklı	Bire-bir etkileşim ile
Standardize etme	Önemser	Önemsemez
Öne çıkan beceriler	İfade etme	Pratiklik
Seçim	Biribiriyle ilişiksiz	Bağlantılı ve tamamlayıcı
Ödemeler	Sabit ve belirli	Perfromansa dayalı
Çalışma şartları	Farklı, değişken	Bağlantılı ve şeffaf
Endüstri ilişkileri	Toplu antlaşma görüşmeleri ile bağlayıcı	Şahsi görüşme ile belirlenen bireysel antlaşmalar ile değişebilir ve esnek
İşin analiz tarzı	Bölünerek, bireysel	Takım oluşturarak, paylaşmalı
Sorunların İdare Edilme Tarzı	Geçişirme ve taraflara ayırma	Kurum kültürünü besleyecek şekilde
Gelişim	Denetsel ve belirli, kesintili	Sürekli gelişim ve öğrenmeyi destekler nitelikli

Kaynak: Redman, T. and Wilkinson A. (2006). Contemporary Human Resources Management. Essex: Prentice Hall

Aşağıdaki Şekil 1 'de İKY amaçları şematize edilmiştir. Şekilde de görüldüğü üzere işletmelerin, insan kaynaklarına yönelik plan yaparak ve ihtiyaç analizi gerçekleştirerek, iş analizi yaparak, yaptıkları değerlendirme sonucunda bir seçme yaparak işe yerleştirme sürecinde kurum gerekleri doğrultusunda insan kaynağı belirlenmiş olacaktır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi insan gücünü elde tutmak amacını da gerçekleştirmek durumundadır ve bu bağlamda; insan kaynakları yönetim sürecinde ücret yönetimi, yan ödemeler, sosyal haklar, performans değerlendirme, işe devam ya da sonlandırma unsurları bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde bir diğer amaç, geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmesidir ve bu çerçevede eğitim, kariyer yönetimi, performans yönetimi işlevleri gerçekleştirmeye çalışılır.

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



İKY'nde ve aslında tüm uygulamalarda ilkeler politikaların alt katmanıdır ve her belirlenen politikanın kendine has ilkeleri vardır. İlkeler her ne kadar çizilen sınırlar olması münasebetiyle eleştirilebilirse de bir yol haritası çizmesi ve yön göstermesi bakımından önemlidir. İnsan kaynakları ilkeleri açısından önemli olan bir diğer hususda etik tarafıdır. (Randall, 1998).

Likayat ve yeterlilik ilkesi verimlilik ile de birleştirilmesi gerektiğinden literatürde var olan bir tartışma konusudur. Zira liyakat kavramı kişinin üzerine aldığı sorumluluğu başarılı bir şekilde yerine getirmesi demektir. İşte bu noktada araştırmacılar sonucun verimli bir çalışmaya çıktığına vurgu yapmaktadırlar. Başarılı şirketlerin arkasındaki en önemli faktör nitelikli ve üretken insan kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığında işgücü verimlilik (liyakat) ilkesi, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmayı ifade eder (Sabuncuoğlu, 2012).

İKY ilkeleri içerisinde diğer önemli ilke **Eşitlik ilkesidir**. Eşitsizlik algısı, kişiye göre işlem yürütüldüğü ve kişiler arası ayrımcılık yapıldığı hissi işgücü performansı ve verimini düşürdüğü gibi işyerine olan güvenide sarsacaktır (Can vd., 2001). Cinsiyet, dil, ırk, din, düşünce ayrımı yapılmaksızın işe alım, işe yerleştirme ve yönetim süreçlerinin tüm çalışanlar için tüm kademelerde işletilmesi gerekir. Tüm çalışanlara aynı imkânlar tanınmalıdır. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında fırsat eşitliği oluşturulmalı, terfi hakkının herkese eşit şartlarda verilmesi gerekmektedir (Can vd., 2001). Eşitlik ilkesinden sonra İKY’de kariyer kavramı gelmektedir. Kariyer kavramı latince yol anlamına gelmektedir. Tanım olarak bakıldığında da kişinin iş yaşamı boyunca katettiği yol denilebilir. İKY’de **Güvence ilkesine** baktığımızda ise, çalışanın belirlenmiş olan yasal nedenler dışında haksız nedenlerden dolayı görevinden uzaklaştırılması ve işten çıkartılması olarak ifade edebiliriz. İşletme çalışanlarının gelecek kaygısı yaşamadan, stresten arındırılmış ve ekonomik yönden güven duyulan bir ortamda çalışması sağlanmalıdır (Bingöl, 2010).

Halef yetiştirme ilkesi, organizasyon açısından önemli ve gerekli bir değişken olup, organizasyonun kişilerden bağımsız olarak sürekliliğini sağlayan önemli bir faktördür. Uygulamalı görev başı eğitim yeni bir halefin yetiştirilmesi açısından yararlı olacaktır. Ayrıca yöneticilerin bilgi saklamaması, etik davranması ve kıskançlık duymaması önem arz etmektedir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, terfi ettiğinde veya hastalandığında yerini dolduracak birinin bulunması yönetimde istikrar sağlanmakta ve verimlilik yükselmektedir. Yetkileri delege etmek yoluyla insiyatif kullanırmak ve denetlemek iyi bir halef yetiştirme yöntemidir. Ayrıca İKY, tüm bu durumlarda hem kendisi hem de yönetim kademesinde bulunanların yansız ve objektif ilkelere göre davranmasında önemli bir sorumluluk altına girmektedir. **Yansızlık ilkesini** bozan her türlü uygulama üretim sürecini olumsuz etkilemektedir (Tortop vd., 2013).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İç ve Dış Çevrenin Etkileri

İKY'ni etkileyen faktörler içi ve dış faktörler olarak iki bölüme ayrılmaktadır. İlgili alan yazında, işletmenin çevresel faktörlerini tanınmasının işgücü verimliliği ve çalışan performansının artmasında fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Dış çevre faktörleri; örgütün işkolu büyüklüğü, işkolu türü, büyüme durumu, kamu-özel sektörde konumlanmasını, farklılaşma derecesini, tepe yönetimin bakışını örgütsel iklim ve uygulamaları etkiler (Sadullah, 2013).

Dış çevre faktörleri üzerinde organizasyonun müdahale etkisi yok denilecek kadar azdır. Yasal çevre ise dış çevre faktörü içerisinde değerlendirilir, emeklilik, işe alma, iş güvenliği, fazla mesai, izinler vb pekçok konuda yapılan değişikliklerin insan kaynakları planlamalarında yeniden gözden geçirilmesi gereklidir (Aldemir ve diğerleri, 2001).

Örgütsel çevre ise firmanın iç çevresel faktörleri kapsamında yer alır. Örgütün iç çevresine ilişkin faktörleri kapsar. Bu faktörler oldukça kapsamlı ve çeşitlidir (Sabuncuoğlu, 2012). Rekabetin yoğun olarak yaşandığı global pazarlarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulama alanı bu çevreyi kapsamaktadır. İşgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde önemli belirleyici faktörleri vardır (Dessler, 2012). İç çevrede özellikle doğru planlamaların yapılabilmesi için bilgilerin doğru bir kanaldan gelmesi ve kullanıma hazır olması önemlidir (Schuler, 1995).

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri: Birey ve Örgüt Performansına Etkileri

İKY'de birey ve örgüt performansına etki etmek hayati bir meseledir. İş ortamında insan kaynaklarının genel amacı strateji ve uygulama arasındaki bağlantıda entegrasyon oluşmasını sağlamaktır. Prensipte olarak, işletme içindeki süreçlerde insanların iş stratejisi amaçlarını teşvik etme, özel olanı seçme, eğitime, ödüllendirme ve bunun gibi çeşitli stratejilerde örgüt ve birey arasındaki köprüde rol oynamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarını yönetmek ve entegre bir yaklaşım oluşturmak için işler bu şekilde yönetilmektedir (Gratton, 1999). Bu açıdan incelendiğinde stratejik olarak İKY örgüte ve bireye çok sayıda avantaj getirebilmektedir.

Bu avantajlar aşağıdaki şekilde sırlanmaktadır (Brewster, 2000):

- Hedef başarıya işletmenin ulaşması için çalışanlarla katkı sağlamak,
- Bireyleri destekleme ve başarılı işletmenin iş stratejilerini uygulamak,
- Yeniden oluşturma ve işletme için rekabet avantajını korumak,
- İşletmenin etki ve yenilik potansiyelini artırmaya yönelik çalışan seçmek,
- İşletmede uygulanabilir stratejik seçeneklerin sayısında mevcut artış sağlamak,
- Stratejik planlamaya katılan st yönetimin eşit hak yesi olarak işletmenin stratejik yönü etkilemek,
- İnsan kaynakları birimi, çalışanlar ve hat yöneticileri arasındaki bireysel ve örgütsel alanda işbirliğini geliştirilmek

İKY yayılan popülaritesini, düzgün iş stratejilerine bağlı insan kaynakları stratejilerinin tutarlı bir şekilde geliştirilmesiyle elde ettiği büyük örgütsel etkililiğe ve bireysel taleplere borçludur (Dyer vd., 1995).

lme ve değerlendirme strajesiyle artan ilgiyle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasında giderek artan pozitif bir ilişkinin olduğu bir takım çalışmalarla da kanıtlanmıştır (Delery, 1996; Voorde, 2010). İKY'nin örgüt verimliliği üzerine olumlu etkileri vardır (Boselie vd., 2000: 2). Yayınlanan araştırmaya göre, İK uygulamaları ve iş performansı arasında pozitif istatistiksel ilişkilerin olduğu bildirilmiştir. İKY ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki bağlantıyı aşağıdaki örnek araştırma Tablo 2'de verilmiştir (Armstrong, 2008: 73-74).

Tablo 2. İKY İle Bireysel Ve Örgütsel Performans Arasındaki Bağlantı Üzerine Çalışmalar

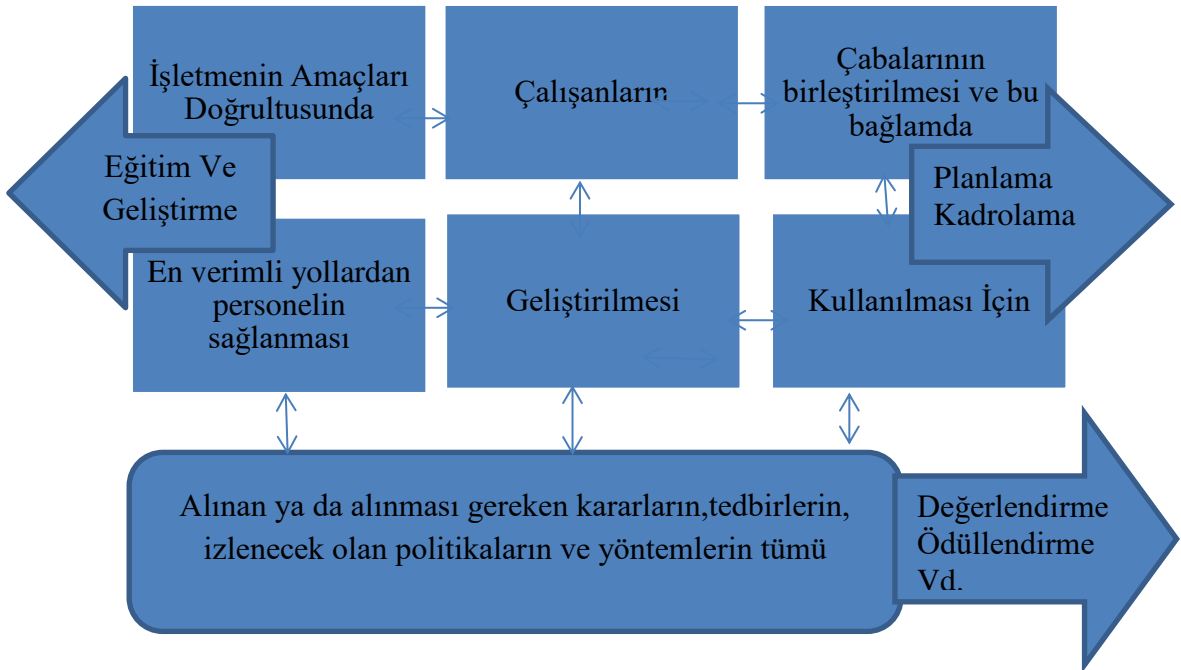
Araştırmacı	Konu	Sonuç
Arthur (1990, 1992, 1994)	ABD’de yapılan araştırmada elde edilen verilere göre, işgücü verimliliği ve verimsizliğindeki artışın değerlendirilmesinde yüksek bağlılık stratejisi veya bir kontrol stratejisi varlığı referans edilerek incelenmektedir.	Yüksek bağlılık stratejisi ile değerlendirilen firmalar hem daha verimli hem de kaliteli olarak kontrol stratejisi ile değerlendirildiğinde daha anlamlı seviyelere sahip olduğu görülmüştür.
Huselid (1995)	Yüksek performanslı iş uygulamaları ve rekabet stratejisi ile bu uygulamaların uyumu arasındaki işbirliğinin geliştirilmesini araştıran bir anket, 968 ABD firmasının yanıtlarını analizi etmiştir	Örgüt verimliliği çalışan motivasyonu etkiler, finansal performansda ise İK çalışanlarının becerilerini, motivasyonunu örgütsel yapıya göre düzenler.
Patterson vd., (1997)	Bu araştırma iş performansı ve organizasyon kültürü ile İK uygulamaları arasındaki bağlantıyı incelemiştir.	İK uygulamalarında karlılık ve verimlilik üzerine önemli olan farklılıklar açıklanmıştır (sırasıyla 19% ve 18%). Çalışmaya göre ayrıca iki İK uygulamaları özellikle anlamlıdır: (1) verileri toplama ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde esneklik, sorumluluk, çeşitlilik ve resmi ekiplerin kullanımı (2) iş tasarımı.
Thompson (1998)	623 İngiliz havacılık işletmelerinde uygulanmış bir çalışma olarak, takım çalışması, değerlendirme, iş rotasyonu, sınırlı yapılanmalar ve işletme bilgileri paylaşımının etkileri değerlendirilmiştir	İK uygulamalarının sayısı ve kapalı iş gücü oranı, daha fazla ve daha az başarılı firmalar arasında önemli birer faktör olarak belirlenmiştir.
The Future of Work Survey, Guest vd., (2000)	835 özel sektör kuruluşları incelenmiştir ve görüşmeler 610 İK profesyoneli ve 462 üst yöneticisi ile yürütülmüştür.	İK uygulamalarının daha büyük bir kullanımı, çalışan bağlılığı ve katkısıyla yüksek düzeyde ilişkilidir ve verimlilik ve hizmet kalitesini daha yüksek seviyelere kadar dönüştürebilmektedir.
Purcell vd., (2003)	Uzun dönemli Bath Üniversitesi’nde yapılan 12 işletmenin dahil olduğu çalışmada insan yönetiminin örgütsel performansa nasıl etki ettiği incelenmiştir.	En başarılı işletmelerin sahip olduğu araştırmacıların 'büyük bir fikir' üretme özellikleri vardır. İşletmelerin net bir vizyonu ve entegre değerleri kalıcı olmuş, ölçülmüş, katlanmış ve yönetilmiştir. Açık bulgular ise İK politikalarının ve uygulamalarının, memnuniyet düzeyinin, motivasyon, bağımlılık ve operasyonel performans arasında olumlu durumların olduğunu göstermektedir.

Kaynak: Armstrong, Michael, (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London,

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi finansal sonuçları ölçüldüğü bir dünyada, başarısızlık ikinci sınıf statü, gözetim, ihmal ve potansiyel başarısızlık olarak insan kaynakları politikası ve uygulamalarına yansımaktadır (Pfeffer, 1994: 66). Geribildirim örgütlerin rafineleri için gereklidir ve daha fazla olan uygulama adına fikirler geliştirmenin yanı sıra aslında amaçlanan sonuçlardan ne kadarını olumluya dönüştürebildiğini görmektir (Richardson ve Thompson, 1999: 11).

İnsan kaynaklarının işlevlerini özetleyecek olursak kısaca aşağıdaki şekil 2. yardımıyla gösterebiliriz:

Şekil 2. İnsan Kaynakları İşlevleri



Kaynak: Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, Değer Hedefli İşletmecilik, 1. Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 2004, s: 172

Motivasyonu sağlamak İKY'de çok önemli bir kavramdır; kurumun adil bir insan kaynakları politikasının olması, ödül ve ceza sisteminin doğru işletilmesi, başarı güdüsünün desteklenmesi, Hertzberg teorisinde olduğu gibi teşvik edici faktörlerin doğru işletilmesidir (Aydın ve Çınkır, 2010). Eleman seçerken hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe uygun eleman seçimini tam olarak gerçekleştirmek oldukça güçtür.

Bu güçlük seçim, seçim metodunun yetersizliğinden çok, insanları doğru tanımının, özelliklerini tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu yanılığın getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu, eğitimidir. Ayrıca tam anlamıyla sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile, ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse çalışanları, bunlara uyum açısından, yenilenmeye yani eğitime zorlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008).

İş Güvenliği ve sağlığı organizasyonun çalışanlarını koruma fonksiyonunun bir uzantısıdır. İş güvenliği daha çok iş kazalarını önlemeyi hedeflerken, işçi sağlığı fonksiyonu çalışanların sorumluluklarında olan işlerden dolayı sağlıklarının zarar görmesinin önüne geçmektir. Her çalışanın çalıştığı ortamda güvenli ve sağlıklı bir şekilde işini devam ettirme hakkı vardır ve bu hakları yasalarla güvence altına alınmıştır. Daha yeni, çağdaş, insan odaklı bir yaklaşım işyerlerinde esenlik kavramının geliştirilmesini vurgulamaktadır (Vatansever, 2010). Örgüt içindeki bu ilişki türü işveren ile işi yapan arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Endüstrileşme ile birlikte gelişen koşullar karşısında işletme yöneticileri, işçinin gereksinmelerini karşılayabilecek düzeyde yeniden düzenleme gereğini duymuş ve personel bölümü oluşturarak bir takım sorunları çözmeye girişiminde bulunmuşlardır. (Aldemir vd., 1998). İKY işlevleri genel olarak çalışma ortamı içerisinde sağlık ve korunma güvencesi altında, geleceğine güvenle bakmak isteyen, kariyer haritası belirli, insanca davranılan ve değer gören, hakkı olan ücreti düzenli ve işin liyakatına göre ödenen ve sosyal güvence sistemine dâhil edilmiş, iş devir hızı düşük, kalifiye ve yetkin elemalarının kuruma bağlı çalıştığı, verimli ve performansı yüksek çalışma temposu, politika ve stratejilerine uygun davranan işgücü ile doğru planlama ve kadrolama ile yönetilen bir ekip anlamlarını taşımaktadır. İnsan Kaynakları birimi bu iki tarafın arasında maximum faydayı sağlayarak hareket etmeli ve tüm bu işlevleri belirli aralıklarla kontrolden geçirerek dinamik tutmalıdır.

1.1.4. İKY İşlevlerinin Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkisi

İnsan Kaynakları Birimi öncelikle organizasyonun bir parçasıdır ve organizasyon için çalışmaktadır. Ancak aynı zamanda çalışanları organizasyonun hedef ve amaçlarına motive etmeli ve iş performanslarını arttırarak kurumun çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamalıdır. Bunu yaparken, elinde bulundurduğu çalışan nüfusun soluduğu havayı iyi koklamalı, ne zaman proaktif ve ne zaman reaktif davranacağını, doğru zamanlamanın ne olduğunu iyi analiz etmelidir. Hümanist yaklaşımların profesyonel yaklaşımlarla beslenmesi burada İK için en rasyonel yol olarak gözükmektedir. Çalışan, işletmeden pek çok şey bekler. Ekonomik kaynaklar, güvenlik, geleceğinin güvencesi, eğitim olanakları gibi. İşletmede çalışandan yaratıcı ve zekâ gücünü ortaya koymasını ister. İnsan kaynakları yönetimindeki incelik bu iki destek grubu arasında en iyi dengeyi yaratabilmektir (Feldman, 1996).

1.2. İş Performansı: Tanım ve Gelişimi

Organizasyon içinde en önemli konulardan biri işi yapanın işi ne ölçüde istenen kriterlerde gerçekleştirildiğidir. Buradaki kriterler başarı düzeyi, yetenek kullanımı ve amaçlara uygun hareket kabiliyeti üzerinde yoğunlaşır. Bu belirlemelerin yapılması içinde çalışanın iş üzerinde değerlemesinin yapılması gerekmektedir.

İş performansı, örgütlerin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan çalışanların ölçülebilir iş sonuçları, eylemleri ve davranışlarıdır (Viswesvaran ve Ones, 2000). İş performansı, direk olarak işi yapanın işbaşında iken kendisine verilen görevi ne ölçüde yaptığının, işin gereklerine uyum kabiliyetinin, verimliliğinin, başarısının ve işine olan ahlaki yaklaşımının bütününe oluşturan bir tanımdır. İnsan ve insana ilişkin özelliklerin karmaşık ve subjektif yönü iş performansını tanımlamayı zorlaştırır da yönetimin çalışanın performansını görmesi için bazı etik ve objektif kriterlerde mevcuttur. Kaldı ki, iş performansı çalışanı cezalandırmak için değil onu geliştirmek ve verimini arttırmak için kullanılırsa amacına daha uygun olacaktır. Ücret belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans değerlendirmenin önemli katkıları olmuştur (Murphy ve Cleveland, 1995). İş performansının kalitesi oldukça fazla çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Pekçok araştırmacı farklı bireysel iş performansının değerlendirilmesinde kaliteli bir değerlendirme yapılabilmesi için çeşitli ölçütlerin olması gerekliliği üzerinde durmuştur (Yelboğa, 2010). Herşeyden önce iş performansı tüm çalışanlar için tek ve standart olmalı, ayırimcılık yapılmamalıdır.

İş tanımına uygun, yapıcı, özgüveni besleyici ve çalışanın organizasyon yapısının içindeki yerine göre performans tanımları netleştirilmelidir. İşin ne derece iyi yapıldığı ölçüsünde etik ve ahlaki davranış kalıplarına uygun yapıp yapılmadığı da mutlaka takip edilmelidir. Performans soyut ve örgüt yapısıdır. Bir tek göstergeye bağlı olarak iş performansının tanımlanması mümkün değildir (Viswesvaran, 2001).

Bu sisteme dâhil edilen kavramlar gereği stratejik performans değerlemesi kavramı ortaya çıkmış ve güncel yapılarda kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik değerlendirme ile insan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme yapılırken işbirliğine daha fazla başvurulmaya başlanmış, işletmenin beklentileri ile performans beklentileri daha açık ve net hale getirilerek çalışanlara berrak bir tablo sunulma hedefi konulmuştur. Araştırmacılar iş performansı boyutlarını ve yapısını farklı içerik ve boyutlarda tanımlamaya çalıştıkları görülmektedir.

Örneğin, iş performansının yapısını iki boyutlu olarak tanımlayan araştırmacılar (Borman, 1991; Borman ve Motowidlo, 1993), dört boyutlu olarak tanımlayan (Murphy, 1989), altı boyutlu (Bernardin ve Russel, 1998, Kane, 1986), sekiz boyutlu (Campbell vd., 1993) veya on boyutlu olarak tanımlayan (Viswesvaran, 1993) araştırmacılar bulunmaktadır. İş performansının yapısını belirlemek kolay bir iş değildir. Tek bir işlem ile iş performansının yapısını ortaya koyabilmek mümkün olmamaktadır. Sürecin arkasında, yapılması gereken birden çok ölçme işlemi ve istatistiksel işlem bulunmaktadır (Yelboğa, 2010).

1.2.1. İKY İşlevleri ve İş Performansı İlişkisi

Artık işletmeler bilgi çağını kabul etmek zorunda kalmışlardır ki insan kaynağı en az ve hatta daha fazla sermaye kadar önem taşımaktadır. Belki de şunu demek yanlış olmayacaktır, insan kaynağı işletmenin en değerli ve öngörülemez sermayesidir. Performans değerlendirmeleri güncel yapıda kanunun içine alınmış ve 4857 sayılı İş Yasası kapsamına dahil edilmiştir.

Bu kapsamda işverene işçinin sözleşmesini sona erdirme eyleminde haklı nedenlere dayandırma şartı getirmiş ve böylece verim ve performans düşüklüğünü yasal zemine oturtmuştur. Bu da güncel iş yaşamında organizasyonların çalışanın iş performansını geçerli ve adil bir platformda planlamasını gerekli kılmıştır.

Bir organizasyon içinde üretim, pazarlama, finans gibi pek çok bölüm bulunmakla birlikte İK birimi örgütün ve bireyin iş performansını artırma yönünde en önemli ve aktif birimdir. İş performansının organizasyon açısından stratejik bir önemi vardır ve hangi yaklaşımı benimserse benimsesin bazı evrelerden geçer (Dessler, 2011),

- Birinci evrede, yöneticilerin bireyin performansını ölçmek için gerek duydukları iş alanlarının oluşturulması
- Değerlendirmenin ikinci evresinde çalışanların performanslarının ne derece iyi ya da yetersiz olduğunun ölçülmesi
- Değerlendirmenin üçüncü evresinde, değerlendirme sonuçlarına ilişkin bilginin değerlendirilenlerle paylaşılması aşaması yer alır.

Açıkçası, insan kaynakları nadiren firma performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır. İK etkisinin iş mantığı insan kaynaklarına etkili bir strateji yürütme katkısı sayesinde sağlam bir performans göstermesinin gerekliliğidir. İK profesyonelleri (ve üst yöneticileri) etkili bir strateji yürütmek için hissedar değerleri ve ara sonuçlarını sistemindeki temeli olduğu gibi kabul etmesi gerekmektedir.

Bir strateji yöneticisi gibi düşünme durumunda olan İK, kararlarıyla kuruluşları stratejik başarıya götürmek için bu ara sonuçlar arasındaki nedensel ilişkileri dikkate alıp önemini kabul etmesi gerekir (Huselid vd., 2005: 281). İK stratejileri kapsamında uygulama alanlarının iş performansı üzerindeki etkisi Tablo 3'de özetlenmiştir (Armstrong, 2008: 77-78).

Tablo 3. İK Stratejileri Kapsamında Uygulama Alanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi

İK Uygulama Alanları	İş Performansına Etkisi
Atılımcı, gelişimci ve yüksek kaliteyi koruyan insanların alımı	Kuruluşun stratejik ve operasyonel ihtiyaçlarına göre insanları eşleştirir. Üstün performans, verimlilik, esneklik, yenilik ve kişisel müşteri hizmeti ile örgütün stratejik ihtiyaçlarına yüksek seviyede tutarak yetenekli çalışanları geliştirmeye yönelik kalıcı tutunmalarını sağlar.
Yetenek yönetimi	Kuruluş tarafından seçilmiş yetenekli ve iyi motive insanları mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için yebi yetenekler kazandırır.
Çalışma çevre temel değerleri, liderlik, çalışanların yaşam dengesi, yönetmek çeşitlilik, güvenli istihdam	Net bir vizyon ve entegre değerler kümesinde 'büyük bir fikir' geliştirir. Örgütü 'çalışmak için harika bir yer' yapar.
İş ve çalışma tasarımı	Uyarıcı ve ilginç çalışmaları olan bireylerin işlerini gerçekleştirmek için onlara özerklik ve esneklik verir. Yüksek performans ve verimlilik teşvikinde bulunup iş tatmini ve esnekliği geliştirir.
Öğrenme ve geliştirme	Beceri tabanını büyütür ve işgücünü gerekli yetkinlik düzeyleri üzerine geliştirir. Bireylerin aktif bilgisini ve kuruluşun hedeflerini desteklemek için çalışanlara becerileri öğretmeyi teşvik eder. Öğrenme ortamını geliştirir - gelişme ortamı içinde öz-yönetimli olmanın yanı sıra koçluk ve danışmanlık olarak hizmet verir.
Yüksek performans yönetimi	Verimlilik, kalite, müşteri hizmetleri, büyüme, kar ve artan hissedar değeri nihayetinde, teslimat seviyeleri gibi alanlarda yüksek performans teşvik eden performans kültürünü geliştirir. En yakından yöneticiler ile astlar arasındaki risk alma, yenilik, bilgi paylaşımı ve iş güvenliği olarak daha yüksek iş performansı ile ilgili ihtiyari davranışlar sergilemek için çalışanların güçlendirir.
Ödül Yönetimi	Çalışanların performansına göre uygunluk değerlendirmesi ve ödüllendirme ile motivasyon, bağlılık, iş tatminliği ve olumlu davranış gelişimini artırır.

Kaynak; Armstrong, Michael, (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London,

1.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışan İş Performansı Üzerindeki Etkileri, Kişilik Kavramı ve İKY

Performans değerlendirmeleri işletmenin genel amaç ve politikalarına ulaşabilmeleri için çalışanların performanslarını ölçmeyi ve bunun sonucunda da çalışanları ödüllendirme, iyileştirme ve en kötü ve son aşamadaki bir durumda da cezalandırmayı içeren bir sistemdir.

Bireysel performansı değerlendirilmesi çalışanların davranışlarına ya da davranış sonuçlarına bağlı olmakla beraber kriterlerde yöneticilerinde değerlendirdikleri alternatif değerlendirme tekniklerinin varlığı söz konusudur. Kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri bunlardan bazılarıdır. Bu şekilde her yöntemin uygulanabilir alanları veya uygulanabilir zaman dilimleri birbirinden farklıdır.

Değerlendirici açısından bu durum çoğu zaman bir avantaj oluşturmaktadır (Akın, 2002). Diğer bir konu da; kişilere geri bildirim verilmesi yolu ile çalışanların bilgilendirilmesi ve performansının artması için yol gösterilmesidir. Böylece çalışan performans değerlendirmesinin sonuçları hakkında belirsiz ve karanlık bir yolda yürümeyecek ayrıca kendine değer verildiğini hissedecektir (Pfeffer, 1994). Sonuç olarak amaç, bağcıyı dövmek değil üzüm yemek olduğundan geri bildirim ile çalışan performansları hakkında bilgilendirmek, sağlıklı gelişim planları yapmalarına olanak tanımak ve motivasyonlarını arttırmak işletmenin çıkarına olacaktır. Bir performans sistemi bütün taraflarca adil olarak algılanmadığı ve sonuçları tutarlı veriler sunmadığı sürece boşa sallanan bir olta konumunda olacaktır.

1.3.1. Kişilik ve İKY İşlevleri İlişkisi

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş dikkat algı gibi bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını, muhakeme yapabilme özelliğini ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür.

Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Tınar, 1999). Buss ve Craik (1985), kişilik psikolojisinin en önemli kuramsal kişilerde önem taşıyan yatkinlıkların, eğilimlerin binlercesi arasından belirlenebilmesi olduğunu ve kişilik için kavramsal bir çerçeve oluşturmanın temel fonksiyonunun bu eğilimlerin önem ve önceliklerine göre sıralanabilmesine olanak sağlayacak açık bir kriter oluşturması gerektiğini ifade etmektedirler. Kişilik söz konusu olduğunda aslında ayna çift taraflı işlemektedir.

Bir tarafta kişiliğin karşı taraftan nasıl algılandığı diğer taraftan da kişinin kendini nasıl algıladığı gösterir. Kişinin özelliklerini doğuştan ve içinde bulunulan duruma göre farklılaşan olmak üzere de farklı değerlendirmenin yerinde olacağı psikoloji bilimiyle uğraşanlarca önerilmektedir. Yine psikolojideki diğer görüşler zaman faktörünün de etkili olduğundan genel bir görüş belirtirler.

Burada söylenmek istenen aynı duruma kişinin farklı zamanlarda farklı tepkiler verebileceğidir. Yine kişinin bir durumda verdiği davranış eğiliminin birden fazla kişilik özelliğine bağlı olduğu da kişilik değerlendirmelerinde diğer bir prensiptir. Üzerinde durulan ve İK açısından önemli olan bir başka psikoloji bilimi öngörüsü de duygu, tutum, mizaç ve strese yatkinlık durumlarının kişiye yapılandırılmasının doğru olmadığı, insanın gelişen ve değişen bir varlık olduğudur ki bu da oldukça hümanist bir yaklaşım olarak gözükmektedir (Yanbastı, 1990).

1.3.2. Kişilik Özellikleri Sınıflandırmaları

Kişilik kuramlarına bakıldığında aşağıdaki gibi farklı bakış açılarına rastlamak mümkündür:

1. Psikopatolojik kaynaklı
2. Bireysel özgün duruş
3. Özellikler bütünü
4. Sınıflanma yapılabilir özellikler bütünü
5. Biyolojik kökenli yaklaşımlar

Psikopatolojik kaynaklı yaklaşımda kişiliğin psikolojik süreçlerine odaklanılmaktadır. Freud (1923)'un psikanaliz teorisinden ortaya çıkan bu yaklaşım, kişiliğin önemli bir bileşeninin kişinin bilinçaltı olduğunu öne sürmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda zihnin üç temel bileşeni olarak düşünülen “id”, “ego” ve “süper ego”nun kişiliğin yapısını oluşturduğu ve kişilik dinamiklerinin, bunlar arasındaki algısal çatışmadan ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu teorinin devamı olarak ise egonun sosyal yaklaşımdan etkilendiğini öne süren ve kişilik özelliklerinde kültürel ortamdan etkilenerek oluştuğunu açıklayan Erikson (1984), Mahler ve arkadaşları (2003) gibi araştırmalar ise kişiliğin içsel biçimde sosyal olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bireysel özgün duruş yaklaşımında ise kişilik özelliklerinin kişilerin algı biçimine göre değiştiği öne sürülmektedir. Bu açıdan bakıldığında bir kişi için algıladığı olaylar içerisinde kendi iç referansının ve öz benliğinin yorumlaması bulunmaktadır. Bu çalışmamızın başında da bahsettiğimiz gibi psikolojik değerlendirmeler yapmaktan çok İK için önemli olan kişilik faktörleri üzerinden genel bir fikir yaratmak olduğundan çok fazla tanımlamaya girilmeden genel çerçeveye bakılacaktır. Kişilik içeriğinde karakter, kaygı ve mizaç gibi değişik psikolojik durumları barındırır.

Kişiler yaşamları boyunca değişik ruh hallerinden geçerler ama bunu yaparken dışarıdan rasyonel gözükme de kendi içinde tutarlı bazı aşamaları yaşarlar. Bu aşamaların kimisi olumlu, kimisi olumsuz olarak değerlendirilebilmektedir.

Dışadönüklük, özdisiplin, uyumluluk, nörotiklik ve gelişime açıklık beş faktör kişilik envanteri (BFKE) olarak açıklanmaktadır. Bu hipotez doğru ise, kişilik psikolojisi için bir dönüm noktası olarak görünmektedir. Bunun yerine bir düzine farklı isimler adı altında aynı yapıyı ölçen kişilik sınıflandırmalarında fazlalık görünmekle beraber, bu hipotez birçok araçların karşısında literatürde etkili bir entegrasyon olarak görünmektedir. Kişilik özelliklerle ilişkilidir ve kesitler yerine kişilik değişkenlerinin gelişigüzel seçimi, üretme olasılığındaki kayıplara da sebep olmaktadır. Bu hipotezde farklı geleneklerden gelen psikologlar için de ortak bir dil sağlanmaktadır, kişilik teorisyenlerinin açıklamalarına göre temel bir olgunun araştırmasını düzenlemek için doğal bir çerçeve ve eğitim örgütsel / endüstriyel olmalıdır. Bireylerin kapsamlı değerlendirmesi için bir rehber ve klinik psikologlar bu konuda değer sahibidir.

Hatta bu hipotezin savunucularında (fivefactorists arasında) bile, faktörlerin en iyi yorumlanması hakkında anlaşmazlıklar vardır. Faktörleri tanımlamada kesinlikle önemli farklılıklar vardır ve kişiliğin diğer temel boyutlarının açıklanmasında bu şekilde mümkün olmaktadır. Ancak bu beş boyutun bazı tanımlamaları bireysel farklılıkların yeterince açıklanmamasına neden olmakta ve bu durum tüm kişilik araştırmacıların bu çerçevede kendi tercih sistemlerini karşılaştırmak durumunda bırakmaktadır (Norman, 1963). Aslında bu yaklaşım, kişilerin kendilerini diğerlerini tanımlamada kullandıkları sözcüklerin analizinden hareketle ortaya konmakta ve kişilerin durumlar karşısında sergiledikleri davranışların tutarlılık göstermesi ve bu davranışların kalıtsal özellik taşıyarak (McCrae, Jang, Livesley, Riemann ve Angleitner, 2001) zaman karşısında sürekliliğini koruması (Caspi, Roberts ve Shiner, 2005) gibi nitelikler taşımasıyla, ön plana çıkmaktadır.

Modern BKFE tanımına yol açan ikinci gelenek anketlerini yapan ve özellikle psikolojik testlerinin ana bileşenleri olarak Disadönüklük (Extraversion (E)) ve Nörotiklik (Neuroticism (N)) kavramını tespit eden H. J. Eysenck analizi yapmıştır. (bu ikiliyi 1968 yılında Wiggins, Big Two olarak adlandırmış, ardı gelen düzenlemeler sonrasında Goldberg 1981 yılında “Big Five” olarak dizayn etmeye yönelik değiştirmiştir). Costa ve McCrae (1980) ise Deneyime Açıklık (Openness to Experience (O)) adında bir boyut eklemişlerdir ve daha sonra Uyumluluk (Agreeableness(A), (1985) ve Öz disiplin (Conscientiousness(C), 1989) ölçmek için ölçekler yaratmışlardır. Yapılan yayınlara göre (Funder ve Colvin, 1988; Tellegen ve Waller, basında; Wiggins ve Pincus, 1989; örneğin, Borkenau ve Ostendorf, 1990; Zuckerman, Bernieri, Koestner, ve Rosenthal, 1989) bir dizi bu terminoloji benimsenmiştir.

Norman numaralandırmasına göre ise sırasıyla roma rakamları baz alınmış fakat Nörotiklik –IV’e karşılık gelmiştir. Başlangıçta H. J. Eysenck tarafından yaygınlaştırılan baş harfleri, yorumlamak daha kolay ve daha az teorik yüklü görünmüştür. Nörotiklik psikiyatrik bozukluğu, olumsuz duygulanım (Watson ve Clark, 1984) ya da sadece sinirlilik olarak çağrışım yapmaktadır. Fakat baş harfi ile kodlanmada bu durumu etkileyecek bir yapılanma gerçekleştirilmemiştir. Beş faktör teorisyenlerinin iddialarındaki bu faktörler, tek başına veya kombinasyon halinde, hemen hemen tüm kişilik araçlarında bulunabilir ve yazarların bir dizi (örn beş standart kişilik ölçekleri veya faktörlerin olası atama gösteren) tablolar derlenmiştir. (Marka ve Egan, 1989; Digman, 1990; Hogan, 1983; John, 1990).

Bu tablolar beş faktörden doğası ve yaygınlığına bir göstergesi olarak değil, aynı zamanda kişilik tespit etmeden araştırmacılar ve meta-analistler için bir kılavuz olarak son derece yararlı olabilmektedir.

Nevrotiklik Duygusal dengesi yüksek kişiler kendine güvenen, karşısına güven veren, sakin özellikler gösterirler. Tam tersine duygusal dengesi düşük kişiler ise, endişeli, gergin, güvensiz, içine kapanık ve sinirli özellikler göstermektedir (Costa ve McCrae, 1995). Duygusal dengedeki ve adaptasyondaki bireysel farklılıklara işaret etmektedir. Nevrotikliği yüksek olan kişiler anksiyete, düşmanlık, depresyon, içine kapanıklık, düşünmeden davranma ve kırılganlık gibi birçok olumsuz duyguyu yaşama eğilimindedir (Costa ve McCrae, 1992). Nevrotiklik özelliği düşük olan kişiler kendine güvenen, sakin, soğukkanlı ve rahat kişiler olarak karakterize edilmektedir.

Dışa Dönüklük kişilerin ne derece iddialı, baskın, enerjik, aktif, konuşkan ve hevesli olduklarını ifade etmektedir (Costa ve McCrae, 1992). Dışadönük bireyler pozitif, sosyal, enerjik, neşeli ve diğerlerine karşı ilgili olarak; aksine içe dönük kişiler ise kapalı, yalnız kalmayı seven, mesafeli olarak tanımlanmaktadır (Bono vd., 2002). Dışa dönüklüğü yüksek kişiler coşkulu olma, diğer kişi veya toplulukları sevme, heyecan arama eğilimdedirler. Dışa dönüklüğü düşük kişiler ise yalnız kalmayı tercih eden ve içine kapanık, sessiz ve bağımsız olarak tanımlanmaktadırlar. Dışa dönüklük girişimsel işlerle pozitif yönde ilişkili bir özelliktir.

Yeniliğe Açıklık, zihinsel olarak meraklı, yeni tecrübe ve fikirleri keşfetmeyi seven biçimde karakterize eden bir kişilik boyutudur. Yüksek seviyede açıklık özelliğine sahip olan bireyler, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen olarak; düşük düzeyde olanlar ise, değişime direnen, kapalı, tutucu olarak değerlendirilmektedir (Bono vd., 2002). Gelişime açıklığı yüksek kişiler, yenilikçi, yaratıcı, hayal gücü kuvvetli, düşünceli ve gelenekçi olmayan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açıklığı düşük kişiler ise geleneksel, analitik düşünemeyen, ilgi alanı dar olan bireyler şeklinde tanımlanmaktadır. Gelişime açıklık özellikle aykırı düşünme gibi yaratıcılığa ilişkin zihinsel yönler açısından zekâ ile aynı yönlü ilişki içindedir.

Schumpeter (1935) girişimcinin özelliklerini karakterize ederken yenilikçiliğe odaklanmaktadır. Yapılan çalışmalar girişimcinin yaratıcı olmak ve yeni bir şey yaratma anlamında güçlü arzusunu ön plana çıkarmaktadır.

Uyumluluk kişinin kişiler arası uyumunu değerlendiren bir kişilik özelliğidir. Uyumluluk düzeyi yüksek kişiler, güvenilir, yumuşak başlı, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü olarak tanımlanmaktadır (Bono vd., 2002). Bunların aksine, uyumluluk düzeyi düşük kişiler ise, düşmanca, yarışmayı seven, güvenilirmez, inatçı, kaba ve şüpheli kişilik özellikleriyle bağdaştırılmaktadır (Graziano vd., 1996). Uyumluluk özelliği yüksek kişiler güvenilir, bağışlayıcı, sempatik, fedakâr ve kolayca aldanan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Costa & McCrae, 1992). Yüksek uyumluluk, kişinin iş birlikçi değerlere sahip olduğunu ve kişiler arası ilişkilerin olumlu olması yönünde öncelikleri bulunduğunu göstermektedir. Düşük uyumluluk ise çıkarıcılık, benmerkezcilik, şüphecilik ve merhametsizlik gibi özelliklerle bağdaştırılmaktadır (Costa & McCrae, 1992).

Her ne kadar yüksek uyumluluk, kişinin güvenilir olması ve olumlu, iş birlikçi, çalışma ilişkilerine katkıda bulunması gibi özelliklere sahipmiş gibi görünmesine karşın, kişinin kendi avantajı için gerekli sıkı pazarlık azmini, kendi çıkarını gözetmesini, diğerlerini idare edebilme ve etkileyebilmesini engelleyen özellikler de taşımaktadır. Uyumluluğun bir yönü olan yüksek seviyede yakın ilişkilerin olması, çalışanları etkileyen zor kararların alınması nedeniyle yönetsel kariyer açısından olumlu görülmemektedir (Seibert & Kraimer, 2001).

Öz Disiplin bireyin bir amacı başarmada sürdürdüğü motivasyon, kararlılık, sıkı çalışma ve düzenli olma derecesini göstermektedir. Bazı araştırmacılar bu kişilik boyutunu sıkı çalışma yeteneği veya irade göstergesi olarak görmektedirler (Barrick & Mount, 2003). Öz disiplin, tüm iş biçimleri için iş performansının sabit bir kişilik yordayıcısı olarak görülmektedir (Barrick vd., 2001). İtaatkârlık, düzenlilik ve başarı yönelimlilik gibi özellikleri içinde barındıran bir kişilik boyutunu ifade etmektedir. (Costa ve McCrae, 1995). Bunun yanında öz disiplin başarı motivasyonu ve güvenilirlik gibi iki öncelikli boyuttan oluşan bir kişilik boyutu olarak değerlendirilmektedir. Başarı motivasyonu girişimcilik bağlamında araştırılmış bir konu olmakla birlikte güvenilirlik çok fazla çalışılmış bir konu değildir. McClelland (1961) yüksek derecede başarı ihtiyacının kişileri girişimciliğe yönlendirdiğini öne sürmektedir.

Bu durumu girişimcilerin diğer faktörlerden daha çok kendi çabalarına bağlı olan performans durumlarına daha fazla öncelik vermeleriyle açıklamaktadır. McClelland (1961) aynı zamanda etkili yöneticilerin yüksek bir başarı ihtiyacıyla karakterize edilmemesini, çünkü örgütsel çevredeki bu kişilerin diğerleriyle birlikte çalışması gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca yapılan meta analiz araştırmaları girişimcilerin yöneticilerden daha yüksek derecede başarıya ihtiyaç duyduklarını göstermektedir (Collins vd., 2004). Öz disiplinin güvenilirlik yönü ise, kişinin ne derece düzenli, planlı ve metotlu olduğunu, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme bağlılığını göstermektedir.

Kişiliği etkileyen temel faktörler aşağıdaki şekliyle sıralanabilir (Robbins, 1996):

Ailesel Faktörler; ailesel faktör anne ve babadan gelen genleri ifade eder. Bunun dışında içinde yetiştiği aile ortamı kişilik yapısını etkilemektedir.

Sosyal ve Kültürel Faktörler; ortak toplumsal yaşantılar ve kültürlerde kişiliği etkilemektedir. Her yeni doğan bebeğin yaşama sıfırdan başladığını varsayarsak içinde doğduğu sosyal ve kültürel dünyadan ne kadar çok etkilendiğini tezahür etmemiz daha kolay olur.

Sosyal Sınıf Faktörleri; kişiler yalnız yaşamlarını sürdüremezler. Bu nedenle bir gruba ait olma duygusu ile ona bağlanır ve o grubun değerlerine uygun hareket ederler.

Coğrafi ve Fiziksel Faktörler; içinde yetiştiği coğrafi konumu belirtir. Örneğin Asya da yetişen bir birey ile Avrupada yetişen bireyin belirgin davranış ve kültür farkları vardır. Aynı bölge içinde ülkeden ülkeye de inanışlar, tutumlar ve davranışlar değişebilmektedir.

1.3.3. İKY Alanında Kullanılan Kişilik Analiz Yöntemleri, Ölçümleri ve Sonuçları

Kişiliğin gerek sosyal yaşamdaki gerekse iş yaşamındaki önemi psikoloji bilimi içinde özel bir kişilik psikolojisi uzmanlığı alanının oluşmasına yol açmış ve bu konuda bilim adamları pek çok çalışma yürütmüşlerdir. Psikoloji biliminin babası sayılan Freuddan başlamak üzere pek çok bilim adamı kişilik üzerinde araştırmalar yapmıştır. Myers-Briggs tarafından geliştirilen kişilik modeli ile Friedman ve Rosenman tarafından geliştirilen Ave B tipi kişilik modelleri önemli kişilik modelleri arasındadır.

Söz konusu olan insan gibi anlaşılması zor ve değişken bir varlık olunca gerçek anlamda üzerinde uzlaşılan bilimsel bir metodun varlığı 20. yy ile birlikte gelişen beş faktör kişilik analizi olmuştur (Yelboğa, 2010). Guest (1987), sırayla, 'kalıplaşmış' ayırt edici İK geleneğinden personel yönetimi geleneğine yönelik ayırıcı özellikleri bir dizi belirlemiştir. Personel yönetimi bir uzmanlıktır ve profesyonelce yürütülmelidir. İKY analında kullanılan analiz yöntemlerinin özellikleri şunlardır: Kısa süreli, geçici süre perspektifli; istihdam ilişkilerini yönetmek için çoğulcu, kolektif yaklaşımıcı; bürokratik, merkezi, örgütsel yapılara önem verme ve maliyet minimizasyonu değerlendirme kriterlerini ön planda tutmadır (Rothstein ve Goffin, 2006).

Herhangi bir kesinlik ölçüsü olmamakla birlikte kişilik analizinde günümüzde İK kendi personel seçimi uygulamalarının bir parçası olarak örgütler tarafından analizin kullanıldığından emin olabilmek için sistematik örnekleme prosedürleri kullanılarak araştırmada hiçbir raporlama yapmamaktadır. Buna rağmen, insan kaynakları profesyonelleri, örgütsel kullanımı bir dizi anketler haline getirerek ve endüstri raporlarında bir tür önlemlerin kullanıldığından emin oldukça iyi bir izlenim elde etmek için bunları kombine etmektedir (Heller, 2005). 2003 yılında çalışanlara yapılan bir araştırmada Amerikan şirketlerine yapılan % 30'u iş başvurusunda kişilik testleri kullanılmıştır. Bütünlük testleri, kişilik değerlendirmesinde belirleyici bir test gibi uygulanarak birçok iş başvurusunda İKY tarafından kullanılmaktadır, özellikle İKY Derneği üyelerinin % 20 oranında bu testleri kullandıkları rapor edilmiştir (Heller, 2005). İKY Derneği'nin bir başka anket çalışmasında ise Fortune 100 şirketlerinin % 40'ından fazlasının CEO çalışanı seçiminde iş başvuruları sırasında adayların düzeyini değerlendirmek amacıyla kişilik testlerini kullandıklarını rapor etmiştir (Erickson, 2004).

Bu sonuçlar Rynes, Colbert tarafından yapılan bir araştırmaya da konu olarak insan kaynakları profesyonelleri arasında tutum değişikliğinin gözlenmesiyle başka çalışmaları da beraberinde getirmiştir ve Brown (2002) iş başvurusunda bulunan katılımcıların çalışma performansını tahmin etmek için bile kişilik testi kullanıldığı hakkında kötümser bir yayın yayımlamıştır. Yine başka bir anket Büyük Britanya'nın en büyük 100 firmasının her birinde kendi işe alım prosedürünün bir parçası olarak kişilik testlerinin kullandığı rapor edilmiştir (Faulder, 2005). Beagrie (2005) büyük kuruluşların üçte ikisinin iş başvuru taramasında yetenek aramanın yanı sıra kişilik analizinin de dâhil olduğunu ve çeşitli psikolojik testlerinde kullanıldığını iddaa etmiştir.

Endüstri raporlarına göre kişilik testinin artan sayılarda kullanımıyla beraber anket çalışmalarında da tutarlı bir artış gözlenmiştir. Kişilik testi ABD'de 400 milyon \$ endüstri şirketinde uygulanmakta olduğu tahmin edilmiş ve yılda % 10 artış oranıyla büyümektedir (Hsu, 2004). Kişilik testi kullanımı ile ilgili sorulara ek olarak, çok sayıda araştırmalar istihdam amaçlı kişilik testine yönelik olumlu tutumlarını nedenleriyle beraber belirlemeye çalışan birçok çalışma yapmışlardır. Kişilik testinin kullanılmasıyla çalışan performansında ve uyum geliştirmelerindeki belirlemek amacıyla, % 20 (Geller, 2004), % 30 (Berta, 2005), % 40 (Daniel, 2005) hatta % 70 (Wagner, 2000) oranında geridönüşümlerin olduğunu göstermişlerdir. Bu insan kaynakları profesyonelleri ve işverenler tarafından (kayda değer bir istisna için Hoel (2004) bakınız) iş performansını tahmin etmek için kişilik testlerinin geçerliliğinde kanıt niteliğinde olmuştur.

Öte yandan, kişilik testinin eleştirileri genellikle küçük analiz veya teknik sorunlar karşısında katılımcıların anlayışı ile sık sık çelişmeler, aynı araştırma raporlarının birçoğunda zikredilmiştir (Handler, 2005). Örneğin, MMPI kullanımı sıklıkla dava iş performansını ve potansiyelini tahmin etmek amacıyla kullanılmasına rağmen (Paul 2004; Heller, 2005) kişilik analizinde iyi bir uygulama arasında bilinmekte ve uygun bir seçim ile kişilik testlerinin kullanımı için net kurallar belirlenmektedir (Daniel, 2005). Bu nedenle, insan kaynakları uzmanları ve işverenler tamamen bu uygulamanın uygun bir şekilde kullanılması karşılığında fayda görebilirler, ancak bu kişilik testi personel seçim sürecinin bir bileşeni olarak sıkça günümüzde kullanımı artmaktadır (Rothstein ve Goffin, 2006). Kişilik ölçümleri yapmak üzere geliştirilen envanterlerin sonuçları tüm amprik değerlendirmeler sonucunda beş faktör analizini doğrular nitelikte sonuç vermektedir.

Beş faktör analizi araştırmacıları mevcut girdilere hapsedilmiş ve tüm durumlara hapsedilmiş bir varlık olarak değerlendirmezler. Sistem kişiliği beş alt faktöre dayandırarak tanımlar; dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumlu ve kararlı, duygusal denge ve zekâ ya da dengeye açık. Bu beş özellik İK profesyonellerine göre, kişiliği gösterdiği kadar durumun motivasyonel değişkenleri de belirtmektedir. Tek bir davranış ile ilgilenmezler ve genel olarak nasıl davrandığını bilmek isterler (Yelboğa, 2010).

1.4. Kişiliğin İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Çalışma yaşamı ile kişilik arasında etkileşimin olduğu konusu, çeşitli araştırmalarla ortaya çıkartılmıştır. Ayrıca çalışma ortamı (iş arkadaşları, yönetimin yaklaşımı vb.) bireyin kişiliğini etkilemekte aynı zamanda örgüt, bireyin kişiliğinden etkilenmektedir. İnsanlar çalışma yaşamlarındaki ortamın, iş gereklerinin, rollerinin gerektirdiği kişilik yapılarını benimseme durumundadırlar. Kısaca iş ve kişilik arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur (Aytaç; 2001). İş hayatındaki performans ve kişisel niteliklerine ilişkin tanımlarda üç teorik kaynak göze çarpmaktadır (Utsch vd., 1999).

Birinci teori, girişimcilik ihtiyaçlarında geleceğe dair öngörü, yenilik ve agresiflik şeklinde ifade eden Schumpeter (1935)'in görüşüdür. Güçlükler, uygunsuz verilen kararlar ve yaratıcılık ile çözüme kavuşan meydan okumalar şeklinde değerlendirilmektedir. İş hayatındaki kişilerin yaptıkları seçimlerde (risk, sorumluluk ve uzun süren çalışmalar) pozitif ve negatif neticeleri kabullenmektedir. Schumpeter'in görüşüne göre girişimciler büyük bir düşünce dünyaları olmak zorunda değildirler, tersine iş hayatındaki kişilik sorunları pragmatik bakış açısı ile çözüme kavuşturmak gerekir.

İkinci teori, girişim açısından oryantasyonla alakalıdır. Bu yaklaşım kişiye özel değilde işletmeye yönelik bir yaklaşım şeklindedir. Girişimcilik üzerine yoğunlaşıldıysa ve iş hayatında performans sergilenmeye karar verildi ise işin kapsamındaki gerekli olan koşulların tanımına yöneliktir. Bu yaklaşım ile beraber, Lumpkin ve Dess (1996) rekabette agresifliği, proaktifliği, risk almayı, yenilikçiliği ve özerkliği hususlara odaklanmakta ve bütün bu durumları taze bir işletmenin meydana getirilebilmesi ile bağdaştırmaktadır.

Üçüncü teori ise, girişimcilikte kişiliğe bağlı olarak performans sergileme karakteristik özelliklere bağlı olarak başarmaya ihtiyaç duyma ve güçlü olma şeklinde ifade etmektedir (McClelland ve Burnham, 1995). Bunların doğrultusunda iş hayatında, bireylerin güçlenmeleri veya başarmaya duydukları gereksinimlerin bir neticesi olarak meydana geldiğinin üzerinde durulmaktadır.

Kişilik ile iş performansı ilişkisi Tett ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışma doğrulayıcı bir araştırma stratejisinin geçerliliği ile bu ilişkinin kritik önemini vurgulamamıştır ve hangi kişilik özelliklerinin tam olarak iş performans kriterlerine mantıksal veya teorik bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir (Barrick ve Mount, 2003).

Tett ve diğ. bir keşif stratejisi kullandıkları çalışmalarında istatistiksel anlamda geçerlilik katsayılarını kullanılarak doğrulama çalışmaları yapmışlardır.

Örnekleme ve ölçüm hatalarının analiz edildiği bazı çalışmalara nazaran, genel etki boyutunu tahmin etmek ve aynı ilişkileri inceleyen sonuçları toplayıp iyi tekniklerin geliştirilmesine bağlı tipik bireysel çalışmaların beş faktör analizi uygulamasında önemli bir yeri olduğunu göstermişlerdir (Tett, Jackson ve Rothstein, 1991).

İkincisi, bu çalışmalar bir önceki analizlerden farklı kritere farklı mesleklerde kişilik etkilerini inceleyerek iş performansında kişiliğin rolünü daha net bir anlayışa kavuşturmuşlardır. Üçüncü olarak, çalışmalar kişilik özelliklerinin ve ölçüklerinin çokluğuna nazaran daha kolay ilerlemiş ve hem araştırmacılar hemde uygulayıcılar tarafından anlaşılabilir bir hale gelmiştir.

Beş faktör kişilik analizi etkin bir şekilde sınıflandırılmış ve hangi kişilik özelliğinin iş performansında yararlı olduğu geliştirilmiştir (Barrick ve Mount, 2003; Tett, 1991). Bu sebeple, iş performansının artırılabilmesi için öncelikle bireysel özellikler ile iş arasındaki etkileşimin gerçekleştirilmesi ve ayrıca performans artırma yöntemlerine çalışanların katılımının sağlanması gerekmektedir.

Kişilik özelliklerinin performansa etkisi bağlamında çeşitli durumlarda belirlenmiş şekillerde ortaya çıkarak bir takım tepkilerle karşılanmakta, devamlı ve zamanla yükselerek tutarlılığa yatkınlık olup olmadığı şeklinde tanımlar getirilmektedir (McCrae vd., 2001). Kişiliklerin performansa etkileri üzerinde geliştirilen yaklaşımlar ışığında kişiliğin temsilcisi olan niteliklerin ne gibi şeyler oldukları bağlamında gerçekleştirilen araştırmaların temelinde faktör analizleri bulunmaktadır (Borgatta, 1964).

Kişilik ile performans arasındaki bağlantıyı beş faktör kişilik özellikleri başlığı altında kısaca şu şekilde sıralamakta mümkündür:

- Uyumluluk
- Dışa dönüklük
- Nevrotiklik
- Özdisiplin
- Gelişime açıklık (Costa ve McCrae, 1992).

Sıralan görüşlerin ifadesi, Mccrea ve Costa (1992) tarafından ortaya konulmuş olup, kişilik özelliklerinin performansı etkileyecek şekilde bir davranışın sergilenmesine yönelik olarak kavramsallaştırma bakış açısına odaklanmaktadır.

Kişisel özelliklere dikkat edilmeden bir inceleme yapıldığında ve ayrıntılarıyla analiz yoluna gidilmedikçe analizler gerçekleştirmek için yeteneklerin varlığı belirsizlik taşıyacak, açıklık ile tanımlanama yapılamayacak ve bir takım yorumlar karşısında zayıf kalacaktır. Bir takım yöntemlerle performansta etkili olan etkenlerin ve değerlendirmelerin önemli bir boşluk da değerlendirilen bireyin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken kabiliyetlerin kendine iletilmeyişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İsmet Barutçugil (2002) yaptığı çalışmada performans özelliklerinin artırılması için farklı insan kaynaklarının farklı argümanları kullanabileceğini belirtmiştir. Bireylerin performanslarını yükseltmek için icebergin alt yüzünü de görmek gerekir. Bunun içinde insan kaynakları ile birlikte tüm yöneticilerin çaba sarfemesi gerekir. Çalışanların motivasyonlarını artırabilmesi için övgü, onaylanma, parasal ödüller, terfi ya da kişisel gelişiminin desteklenmesi argümanlarından öne çıkan bireysel farklılıklara göre tespit edilmesi gerekir.

Performansta değerlendirmeye gitmek geçmiş dönemlerde meydana gelen performansla alakalı verilerin işlenebilmesiyle performansta neticelerin değerini, hem performans sergilenirken hem de performansın peşinden gelen idareciler açısından anlaşılması kolaydır. Performans bilgilerini meydana getiren verilerin ne şekilde sahip olduğu, değerlendirmede kullanılan kriterlerin hayata geçirilmesinde etkin bir performans yönetiminde anahtardır. Performans değerlendirme kriterleri kapsamında, performans beklentilerini yönlendirmektedir ve bu yönü ile performans planlamada olduğu gibi beklentilerin ne olduğu kriterleri seçerken önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme sistemi kapsamında faydalanılacak veriler; kurumun yönetim ve insan kaynakları politikalarında seçilecek değerlendirme tekniği ile ilişkili olarak tespit edilmeli, kurumun çeşidi ve yapısı, yönetim felsefesi, sürdürülen işlerin özellikleri ve çalışma şartları göz önünde tutulmalıdır.

En temel metodolojik düzeyde, yapılan araştırmalarda (Hartigan ve Wigdor, 1989; Murphy 1997, Bobko ve Stone-Romero, 1998) analiz yöntemleri çok eleştirilmiştir. (Barrett vd., 2003) meta-analitik bulgulara dayalı kişilik analizi testine göre seşimlerin özellikle polislerde, farklı sonuçlar gösterdiğini ve ilgili testler ve performans kriterlerine göre başka uygulamaların katkı sağlayacağını dile getirmişlerdir.

Ancak genel olarak elde edilen bulgularda bir teknik anlayışa göre kişilik testi analizinin uygun kullanımı ile bu hataların önüne geçilebileceği görölmüştür. Murphy (2000) araştırma ve personel seçimi için meta-analizlerden elde ettiği çıkarımlarda dikkate alınacak temel sorunların birtakım analizlerini yapmıştır. Bu konuda veri tabanı ve içerdiği temel çalışmaların kalitesine değinerek önemli kriterleri sıralamıştır;

(a) Bir kişilik testi analizine bağlı çalışmaların belirleyicisi olarak potansiyel uygulamaların seçilen popölasyonu temsil edip etmediği;

(b) Belirli bir test kullanımı için kabul onayının olup olmadığı

(c) Kişilik testi analizinde performansı inceleyen kriterlerin katılımcılara nasıl uygulandığı

(d) Örgütsel kalitede amaçlanan bir durumun kişilik testi analizinde örneklenmiş bir durumu olup olmadığıdır.

Diğer bir bakış açısıyla yapılan analiz uygulamasının dışında, performans değerlendirmelerde karşılaşılan diğer husus olarak zor insanların katılımcı olarak başvurmalarıdır. Zor insanların performans değerlendirilmesi yapılırken önemli olan husus kişiyi suçlamak yerine kişinin sorununa ve o sorunun kişide yarattığı etkiye odaklanmaktır. İçinde başarılı olan bir çalışan iletişim kurmakta zorlanıyorsa bu durum onun zor bir kişilik yapısına bürünmesine neden olmaktadır (Rothstein ve Goffin, 2006).

Performans kriterleri meydana getirilirken bütün organizasyon içerisinden kendisine has nitelikleri bu kriterlerdeki seşimlere etkide bulursa da temelinde kaynak olan iş analizleri, iş tanımları ve çalışan özellikleridir. İş gören nitelikleri için ustalık seviyesi, iletişim, takım çalışması, stratejik düşünme gibi yetenekleri, iş ve sektör bilgisi, kendine güven şeklinde örnek vermek mümkündür.

Yüksek seviyede başarılı olma gereksinimi bireyleri iş hayatına yöneltmektedir. Bu durum idarecilerin başka unsurlardan daha fazla kendilerinin gayretleriyle bağlantılı olarak performanslarına öncelikler tanımakla açıklanması mümkün olmaktadır. McClelland (1961) bunun yanı sıra etkin idarecilerin yüksek bir başarı ihtiyacı ile karakterize edilmemesini, çünkü kurumsal çevrede yer alan bu bireylerin diğerleri ile beraber çalışmaya katılmasının gerekli olduğunu iddea etmelidir. Bunun yanı sıra gerçekleştirilen meta analiz araştırmaları işletme sahiplerinin idarecilerin daha yukarıda başarı göstermelerine gereksinimleri olduğunu öne sermektedir. Kişilik özellikleri kullanarak performansı değerlendirmenin bir diğer yoluda kişilerin durumlar karşısında aldığı tutum analizini yaparak davranışın saptanması vardır.

Burada üç önemli ilkedden söz edilebilir; birincisi genel tutumların genel davranışların göstergesi olması, ikincisi özel konular söz konusu olduğunda gündeme gelen özel tutumların kişiye özel davranışlara yol açacağı ve üçüncü ilke ise öngörülen tutum-davranış ilişkisinin geçerliliğini koruması durumudur. Bu nedenle performans değerlendirmelerinde kişilik özelliklerinin yansıtılabilmesi için bireyin davranışlarının, tutumları yoluyla tanımlanabilmesi, anlaşılması ve hatta öngörülmesi gerekir. (Şimşek; 2001). Uyumlu kişilerin benlik özelliklerinin izlenim yönetimi taktiklerinde uygulamaya gidilmesinde, etkili bir kişilik özelliği şeklinde karşımıza çıkmış olması durumudur. Sahip olunan bulgular, düşmanca, yarışma yapmayı seven, güvenilmeyen, inatçı, kaba ve şüpheli gibi kişilik özelliklerine sahip olan uyumluluk seviyesi düşük bireylerin özelliklerini açıklayarak kendilerini sevdirmeye, kendini acındırmaya uğraşma, kendisini örnek çalışan gibi göstermeye uğraşma ve kendisini önemli gibi zorlama ile göz önüne serme gayreti gibi bir takım izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaya koyduklarını göz önüne sermiştir.

Bu durumda organizasyon bağlamında, özellikle performans değerlendirme ve işe alma gibi insan kaynakları süreçleri kapsamında, izlenim yönetimi bağlamında, uyumluluk seviyesi düşük bireylerin göstereceği tutumlarına bakarak, kararları verecek olanların faydalanmasında önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, sorumluluk seviyesi aşağılarda olan personellerin, kendisini acındırma yoluna başvurduğu açığa çıkmıştır. Dışadönük bireylerin, özellikleri açıklanarak kendisini sevdirmeye yöntemini ve açık kişilerinse, işlerini elde etmeye uğraşma ve izlenim idare yöntemlerini işlemeyi seçtikleri gösterilmiştir.

Bu gerçekten hareketle, performans değerlendirmeleri yapılırken kişilerin duygusal zekâlarının oluşturduğu ve altbaşlıkları ile birlikte 25 farklı bileşeni içeren ancak temelde kişisel yetkinlik ve sosyal yetkinliğe dayanan bileşenlerin dikkate alınması kişisel özelliklerin anlaşılabilir olarak performans etkinliğinin artırılmasında faydalı olacaktır (Goleman, 2002). Performans değerlendirmelerinin kuruma stratejik öneminden hareketle; kişilerin yapılan performans değerlendirmesini içselleştirmesi ve kendini adanması önemlidir. Bunun sağlanması içinde bireysel farklılıkların dikkate alınması ve değerlendirmede belli bir zemine oturtulması gereklidir. Bireyin dâhil olmadığı ve kabullenmediği hiçbir performans değerlemesi başarılı olamaz. Güçlü performans değerlendirmeye giden yolda, yetenekleri kaya içinde doğal olarak bulunan elmaslara benzetebiliriz. Aynen kaya içinde doğal olarak bulunan elmaslar gibi, yetenekler de aynı kayanın içindeki elmaslar gibi doğal olarak bireyin içinde bulunmaktadır ve performans değerlendirme sistemleri bu yeteneklerin gün yüzüne çıkması için çok önemli araçlardır (Clifton, Anderson; 2002).

İş yaşamında kişilik pek çok ülke ve kültürde endüstri, örgüt ve iş psikolojisi anlamında oldukça önemli bir konuma sahiptir ve organizasyonlara personel seçme süreci ile başlar. İş performansı örgütler için olduğu kadar çalışanın kendisi içinde son derece önemlidir. Personel seçim sürecinde kişilik faktörlerinin gittikçe artan bir oranda bu kadar önemli olmasının temelinde kişilik ile iş yaşamı arasındaki ilgili değişkenler açısından ortaya çıkmakta olan sonuçlar yatmaktadır. Kişilik ve iş yaşamı arasındaki değişkenler, motivasyon, iş doyumu, iş yeri ortamı sapkın/zarar verici davranışlar, iş performansı, takım çalışmaları, çalışanların üretkenliğini etkileme açısından olumlu duygular, kendini denetleme açısından incelendiğinde oldukça karmaşık hale gelmektedir (Korkmaz ve Somer, 2010). Bireysel iş performansı bu nedenlerle çok iyi tanımlanmalı, kişisel özelliklerin kuruma katabilecekleri ile kurumun kişiye katabilecekleri çok iyi dengelenmelidir.

Bir performans değerlendirme sistemi tüm katılımcılar tarafından adil olarak değerlendirilmediği (Murphy ve Cleveland, 1991) ve kişisel olarak aidiyet duygusu beslenerek gerçekleştirilmediği sürece etkin olmayacaktır. Kişilik özellikleri ile örgütün özelliklerinin uyumlu olabileceği iki yol vardır. Bunlar destekleyici ve tamamlayıcı uyumdur. Destekleyici uyum belirli bir çevrede bireyin diğer bireylere veya örgütün kültürüne, değerlerine, amaçlarına ve normlarına benzer özellikler taşıması veya bunlarla örtüşmesi sonucu oluşur (Muckinsky ve Monahan, 1987).

Organizasyon içerisinde iŖ görenlerin gösterdikleri izlenim yönetimi yöntemleri kurumsal hayatın bir bölümü olarak karŖı karŖıya kalmaktayız. Lakin bu süreç içerisinde ne çıkan konu, idarecilerin, personeller tarafından gösterilen hangi hareketlerin dürüst ve doğal, hangilerininse, yapay olduğunu ayırıştırılabilmektedir. Bu çerçevede, organizasyon içerisindeki yönetim uygulamalarında, performanslara dayatılan objektif ölçüleri temel olarak, Ŗekil verilmesinin elemanların dürüstlüğün haricinde izlenim yönetimi hareketlerinden geri kalmasında etkisinin olacağını söylemek mümkündür.

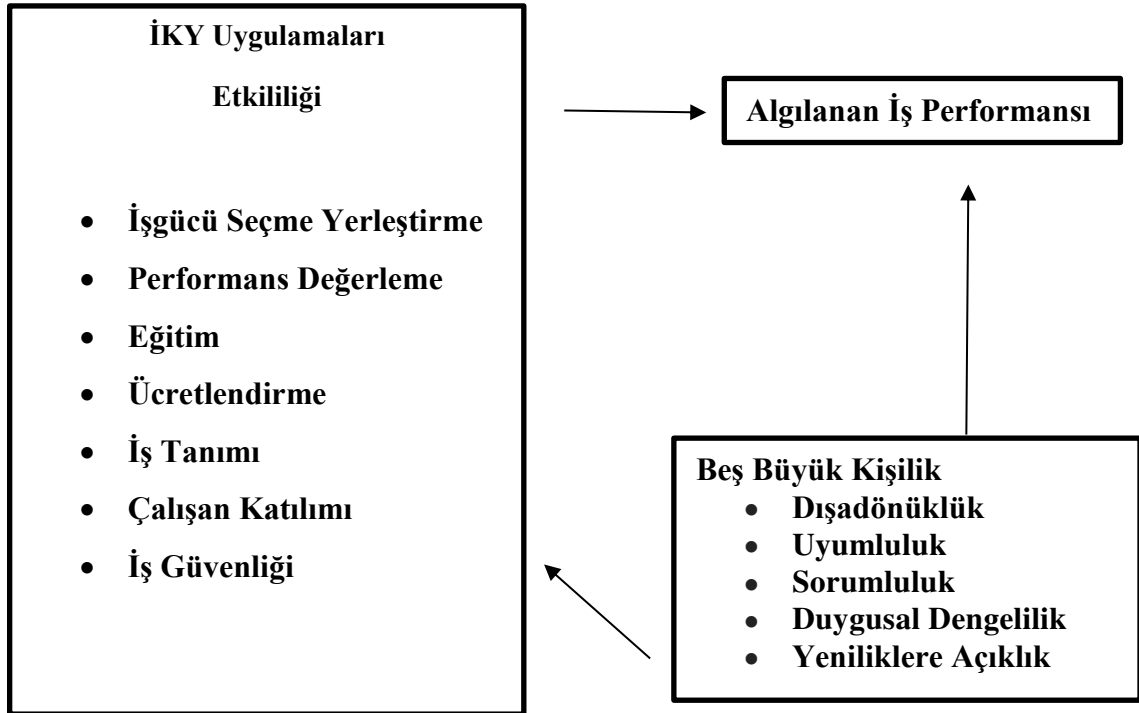
Sonuç olarak tüm bu anlatılanları bir örneğe dayandırmak gerekirse; kiŖilik özellikleri dikkate alındığında nazik olan bir birey diğer insanlara hizmet etmeyi gerektiren bir iŖte alıŖtıęında iŖinden daha fazla doyum elde edecek ve dolayısı ile daha baŖarılı olabilecektir. Yarattıcılık özelliği olan bir birey ise sorunlara üzüm üretilen bir iŖte alıŖarak, meraklı biride karmaŖık ve deęiŖken bir iŖte alıŖıyor olmaktan daha memnun olacaktır (Peterson, 2010).

İKİNCİ BÖLÜM

İKY UYGULAMALARI ETKİLİLİĞİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ

2. 1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada temel amaç olarak İKY uygulamalarının etkililiğinin ve çalışanların kişilik özelliklerinin, çalışanların iş performansına etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır.



2. 2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma betimsel yöntem ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2010). Betimleme yöntemi ise, geçmişte ya da halen var olan durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır.

Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmış, olayı etkileme ve değiştirme çabası gösterilmemiştir. Deneklerin var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın yukarıda ifade edilen modeli kapsamında araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

Araştırma Sorusu (1): İKY uygulamaları etkililiğinin (iş gücü seçme yerleştirme performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş tanımı, çalışan katılımı, iş güvenliği) iş performansı üzerinde etkisi nasıl farklılaşmaktadır?

Araştırma Sorusu (2): Çalışan kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde etkisi nasıl farklılaşmaktadır?

2.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Ankara’da faaliyet gösteren büyük ölçekli hizmet işletmeleridir. Araştırmanın örnekleme ise evreni temsil etmesi amacıyla ve evreni temsil edecek nitelikte büyük ölçekli ve 5.000 üzeri çalışanı olan belirli bir birimden seçilen katılımcılardır. Ankara ilinde bulunan büyük ölçekli hizmet işletmesi çalışanlarına kâğıda basılı olarak hazırlanan 450 anket dağıtılmıştır. Araştırma için gönderilen anketlerden 240 tanesi geri alınmıştır.

2.4. Veri Toplama ve Araçları

Çalışmanın anket formunda hizmet işletmelerde çalışanların İKY etkililiğine ilişkin algıları ile algılanan iş performansı ve kişilik özelliklerini araştıran ifadeler bulunmaktadır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve sosyal özellikleri sorulmuştur.

İkinci kısımda çalışanların kendi görüşleri bağlamında algıladıkları iş performansları sorulmuştur. Carmeli ve diğerlerinin (2007) geliştirdiği 4 madde ile değerlendirilen iş performansı Tüzün (2013) çalışmasında da kullanılmış ve geçerliliği test edilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5’li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Anket çalışmasının üçüncü kısmında çalışmanın bağımsız değişkenleri sorulmuştur. İKY uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek üzere farklı çalışmalardan faydalanılmıştır. İşgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş güvenliği, çalışan katılımı ve iş tanımı etkililiğini değerlendirmek üzere Tsaur ve Lin (2004), Edgar ve Geare (2005) Yılmaz (2012) ve Tuzun (2013) çalışmaları temel alınmıştır. İşgücü seçme yerleştirme 5 madde ile, performans değerlendirme 4 madde ile, eğitim 5 madde ile, ücretlendirme 3 madde, iş tanımı 2 madde, iş güvenliği 3, çalışan katılımı 4 madde ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5'li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadeler ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapılmaları istenmiştir.

Çalışanların kişilik özelliklerini değerlendirmek üzere Gosling ve diğerlerinin (2003) 10 maddelik kısa beş büyük ölçeğinden faydalanılmıştır. Beş büyük kişilik sınıflamasını oluşturan dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelilik, yeniliklere açıklık boyutlarının her biri iki madde ile değerlendirilmiştir. Söz konusu ölçeğin Atak (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilir çalışması gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5'li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadeler ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen bir puanlama yapılmaları istenmiştir. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Temel bileşenler analizi, değişkenler arasındaki yüksek doğrusal kombinasyonları (örneğin korelasyon) değerlendirmektedir. Bu analiz, mantıklı olarak birbiri ile sıkı ilişkisi olmayan birçok değişkeni aynı faktör altında toplayarak (Yavuz, 2007) faktörlerin anlaşılmasını güçleştirebilmektedir. Her bir faktör için değişkenlerin ağırlıklarını içeren rotasyonsuz faktör yükleri matrisinin, istenilen amaca uygun sonuçlar vermediği gözlenirse, uygun bir döndürme ile rotasyonlu faktör yükleri matrisi elde edilebilmektedir (Hair vd., 2010). Eksen rotasyonları, öz değeri etkilememekle birlikte faktör yüklerini değiştirmektedir (Garson, 2007). Faktör analizinde Varimax, Quartimax, Direct Oblimin, Equamax gibi rotasyon yöntemleri mevcuttur.

Bu araştırmada, rotasyon yöntemleri içerisinde en çok tercih edilen yöntemlerden birisi olan Varimax rotasyon yöntemi kullanılmaktadır.

2. 5. Araştırmanın Bulguları

2.5.1. Betimleyici İstatistikler

Tablo 4. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Erkek	205	85,4
	Kadın	35	14,6
	Toplam	240	100,0
Yaş	18-25	6	2,5
	26-30	86	35,8
	31-35	55	22,9
	36-40	37	15,4
	41-45	15	6,3
	46 ve üzeri	41	17,1
	Toplam	240	100,0
	Eğitim	Lise mezunu	57
Üniversite mezunu		170	70,8
Y. lisans/Doktora mezunu		13	5,4
Toplam		240	100,0
Kurum Çalışma Yılı	1-5	98	40,8
	6-10	76	31,7
	11-15	19	7,9
	16 ve üzeri	47	19,6
	Toplam	240	100,0
Meslek	Kalite Kontrol	91	37,9
	Teknisyen	29	12,1
	Mühendis	102	42,5
	Yönetici Asistanı	3	1,3
	İç Denetim Uzmanı	3	1,3
	İdari Personel	6	2,5
	Proje Yöneticisi	6	2,5
	Toplam	240	100,0
Statü	Çalışan	32	13,3
	Kalite Kontrol	143	59,6
	Teknisyen	41	17,1
	Asistan	3	1,3
	Uzman	9	3,8
	İdari Personel	6	2,5
	Proje Yöneticisi	6	2,5
	Toplam	240	100,0

Tablo 5'te örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler yaş, cinsiyet eğitim durumu ile ilgili bulgular sunulmuştur. Katılımcıların %85,4'ü erkek, %14,6'sı kadındır. %35,8'i 26-30 yaş arasındadır. Bunu %22,9 ile 31-35 yaşa arası izlemektedir. %70,8'i üniversite mezunudur. Bunu %23,8 ile lise mezunu izlemektedir. %40,8'i mevcut kurumunda 1-5 yıl arası, %31,7'si 6-10 yıl arası çalışmışlığı vardır. En çok mesleki katılım %42,5 ile mühendislerden olmuştur. Bunu %37,9 ile kalite kontrolcüler izlemektedir. En çok statü katılımı ise %59,6 ile kalite kontrolcülerden olmuştur. Bunu %17,1 ile teknisyen ve %13,3 ile çalışanlar izlemektedir.

2.5.2. IKY Uygulamaları Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu çalışmada tüm ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Hem tüm ölçeğe ait hem de alt boyutlara ait güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 5. IKY Uygulamaları Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Standart Sapma	N
0,941	0,934	26

Güvenilirlik katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği yükselir. Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı değeri 0,941'dir. Tam güvenilir bir ölçek olduğunu söyleyebiliriz. Cronbach's Alpha if Item Deleted sütunundaki değerler herhangi bir sorunun ölçekten çıkartılmasının güvenilirliği belirgin bir şekilde arttırmayacağını göstermektedir. İstenilen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir.

Tablo 6. IKY Uygulamaları Geçerlilik Analizi

Toplam İstatistik	Ortalama	Varyans	Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Cronbach Alfa
Seçme Ve Yerleştirme	57,3	390,027	0,373	0,415	0,941
Seçme Ve Yerleştirme	58,3208	393,273	0,435	0,629	0,94
Seçme Ve Yerleştirme	57,8125	388,329	0,437	0,541	0,94
Seçme Ve Yerleştirme	58,3083	394,725	0,371	0,682	0,941
Seçme Ve Yerleştirme	58,05	391,579	0,405	0,642	0,941
Eğitim Etkililiği	57,575	382,614	0,471	0,603	0,94
Eğitim Etkililiği	57,2708	373,721	0,653	0,595	0,938
Eğitim Etkililiği	57,2417	370,084	0,673	0,711	0,937
Eğitim Etkililiği	57,3	367,349	0,771	0,776	0,936
Eğitim Etkililiği	57,725	365,573	0,802	0,791	0,936
P.Değerleme Etkililiği	57,325	366,446	0,76	0,814	0,936
P.Değerleme Etkililiği	57,3708	365,531	0,799	0,819	0,936
P.Değerleme Etkililiği	57,6792	366,236	0,77	0,776	0,936
P.Değerleme Etkililiği	57,375	364,394	0,754	0,782	0,936
Ödül / Ücretlendirme	57,3833	370,622	0,714	0,767	0,937
Ödül / Ücretlendirme	57,7167	372,028	0,768	0,74	0,936
Ödül / Ücretlendirme	57,6833	369,765	0,733	0,776	0,937
İş Tanımı	56,8292	382,209	0,463	0,583	0,94
İş Tanımı	56,8458	378,34	0,539	0,577	0,939
İş Güvenliği	57,55	369,219	0,744	0,716	0,936
İş Güvenliği	57,6833	369,673	0,731	0,731	0,937
İş Güvenliği	57,2667	376,205	0,661	0,586	0,938
Çalışan Katilimi	57,8375	372,421	0,73	0,783	0,937
Çalışan Katilimi	57,5208	375,958	0,629	0,646	0,938
Çalışan Katilimi	55,6667	409,512	0,065	0,203	0,944
Çalışan Katilimi	55,7583	408,837	0,042	0,231	0,945

2.5.3. İş Performansı Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Tablo 7. İş Performansı Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Standart Sapma	N
0,55	0,55	4

Güvenilirlik katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği yükselir. Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı değeri 0,55'dir. Orta güvenilir bir ölçek olduğunu söyleyebiliriz. Cronbach's Alpha if Item Deleted sütunundaki değerlere baktığımızda "işimi doğru yapmak konusunda prensipliyim" ifadesinin silinmesi halinde güvenilirlik katsayısının 0,605'e yükseleceği görülmektedir. Bu soru ankette çıkarılmalıdır.

Tablo 8. İş Performansı Geçerlilik Analizi

Toplam İstatik	Ortalama	Varyans	Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Cronbach Alfa
İş Performansı	8,9958	4,983	,433	,188	,396
İş Performansı	9,3833	4,982	,402	,190	,419
İş Performansı	8,9708	6,054	,170	,051	,605
İş Performansı	9,2125	4,971	,352	,175	,463

2.5.4. Kişilik Özellikleri Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği yükselir. Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı değeri 0,523'dir. Orta güvenilir bir ölçek olduğunu söyleyebiliriz. Cronbach's Alpha if Item Deleted sütunundaki değerlere baktığımızda herhangi bir sorunun ölçekten çıkarılması güvenilirliği belirgin olarak değiştirmeyeceği görülmektedir.

Tablo 9. Kişilik Özellikleri Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Standart Sapma	N
0,523	0,537	10

Tablo 10. Kişilik Özellikleri Geçerlilik Analizi

	Ortalama	Varyans	Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Cronbach Alfa
Dışadönük,Coşkulu	29,8708	17,151	0,11	0,076	0,53
Kusur Bulan, Geçimsiz	29,55	16,123	0,3	0,477	0,476
Güvenilir, Disiplinli	29,5583	16,758	0,185	0,461	0,507
Endişeli, Kolayca Üzülen	29,3833	15,56	0,369	0,421	0,455
Yeni Tecrübeler Açık, Karmaşık	29,6375	16,014	0,286	0,177	0,478
İçedönük, Sessiz	29,5458	16,215	0,287	0,229	0,48
Sempatik, Sıcak	29,9292	15,874	0,26	0,186	0,485
Dağınık, Dikkatsiz	30,3125	16,969	0,117	0,244	0,529
Sakin, Duygusal Açıdan Dengeli	29,8875	15,732	0,268	0,094	0,482
Geleneksel, Yaratıcı Olmayan	30,1125	16,879	0,101	0,276	0,537

Tablo 11. KORELASYON TABLOSU

		Dışadönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duygusal denge	Yeniliklere Açık	İş Performansı	Seçme Yerleştirme	Eğitim	Performans Değerleme	Ödül Ücretlendirme	İş Tanımı	İş Güvenliği	Çalışan Katılımı
Dışadönüklük	Pearson Cor.	1												
	Sig. (2-tailed)													
	N	240												
Uyumluluk	Pearson Cor.	0,083	1											
	Sig. (2-tailed)	0,201												
	N	240	240											
Sorumluluk	Pearson Cor.	-0,06	-,413**	1										
	Sig. (2-tailed)	0,324	0											
	N	240	240	240										
Duygusal Denge	Pearson Cor.	,130*	,240**	-,251**	1									
	Sig. (2-tailed)	0,044	0	0										
	N	240	240	240	240									
Yeniliklere Açık	Pearson Cor.	-,200**	-,244**	,440**	-0,08	1								
	Sig. (2-tailed)	0,002	0	0	0,198									
	N	240	240	240	240	240								
İş Performansı	Pearson Cor.	0,017	,498**	-,540**	,387**	-,414**	1							
	Sig. (2-tailed)	0,799	0	0	0	0								
	N	240	240	240	240	240	240							
Seçme Yerleştirme	Pearson Cor.	0,108	,264**	-,333**	,296**	-,256**	,370**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,095	0	0	0	0	0							
	N	240	240	240	240	240	240	240						
Eğitim	Pearson Cor.	,140*	,199**	-,166**	,162*	-,135*	,217**	,506**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,03	0,002	0,01	0,012	0,037	0,001	0						
	N	240	240	240	240	240	240	240	240					
Performans Değerleme	Pearson Cor.	,177**	,244**	-,146*	,147*	-0,08	,155*	,392**	,824**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,006	0	0,024	0,023	0,199	0,016	0	0					
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240				
Ödül Ücretlendirme	Pearson Cor.	0,09	,193**	-0,08	0,041	-0,03	,146*	,361**	,713**	,782**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,164	0,003	0,25	0,526	0,606	0,024	0	0	0				
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240			
İş Tanımı	Pearson Cor.	0,069	0,088	-0,06	0,067	0,086	0,022	,199**	,436**	,522**	,488**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,289	0,173	0,384	0,299	0,187	0,734	0,002	0	0	0			
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240		
İş Güvenliği	Pearson Cor.	,142*	,227**	-0,13	,192**	-0,12	,247**	,444**	,702**	,737**	,809**	,460**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,028	0	0,054	0,003	0,067	0	0	0	0	0	0		
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	
Çalışan Katılımı	Pearson Cor.	-0,06	0,109	0,098	-0,02	0,108	0,075	,274**	,460**	,565**	,661**	,392**	,653**	1
	Sig. (2-tailed)	0,329	0,093	0,132	0,721	0,095	0,25	0	0	0	0	0	0	
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240

İKY uygulamalarının işgücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş tanımı, çalışan katılımı ve iş güvenliği alt alanlarının; kişilik özelliklerinin ve iş performansı maddelerinin aralarındaki korelasyon incelenmiştir. Korelasyon tablosu yukarıda görülmektedir. Buna göre;

Dışadönüklük ile duygusal denge, yeniliklere açıklık, eğitim, performans değerlendirme, iş güvenliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Uyumluluk ile sorumluluk, duygusal denge, yeniliklere açıklık, kurum kurallarına uyma, kaliteli iş üretimi, görevleri zamanında tamamlama, seçme, eğitim, performans, ödül, iş güvenliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Sorumluluk ile duygusal denge, yeniliklere açıklık, kurum kurallarına uyma, kaliteli iş üretimi, görevleri zamanında tamamlama, seçme, eğitim, performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal denge ile kaliteli iş üretimi, işi doğru yapmak konusunda prensip, seçme, eğitim, performans, iş güvenliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yeniliklere açıklık ile kurum kurallarına uyma, kaliteli iş üretimi, görevleri zamanında tamamlama, seçme ve eğitim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kurum kurallarına uyma ile kaliteli iş üretimi, işi doğru yapmak konusunda prensip, görevleri zamanında tamamlama, seçme, eğitim, performans, ödül, iş güvenliği ve çalışanların katılımı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaliteli iş üretimi ile görevleri zamanında tamamlama, seçme, eğitim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

İş doğru yapmak ile diğer tüm alanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Görevleri zamanında tamamlama ile seçme, eğitim, iş güvenliği ve çalışanların katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Seçme ile eğitim, performans, ödül, iş tanımı, iş güvenliği ve çalışanların katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim ile performans, ödül, iş tanımı, iş güvenliği ve çalışanların katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Performans ile ödül, iş tanımı, iş güvenliği ve çalışanların katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ödül ile iş tanımı, iş güvenliği ve çalışanların katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş tanımı ile iş güvenliği ve çalışanların katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş güvenliği ile çalışanların katılımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.5.5. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi

İKY uygulamalarının işgücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş tanımı, çalışan katılımı ve iş güvenliği alt alanlarının, algılanan iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 12. İKY Uygulamalarının (İşgücü Seçme Yerleştirme, Performans Değerleme, Eğitim, Ücretlendirme, İş Tanımı, Çalışan Katılımı ve İş Güvenliği) Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Model	Coefficients ^a												
	Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.	95% B için güven aralığı		Korelasyonlar			Eşdoğrusallık İstatistikleri		
	B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	B	Std. Error	
(Constant)	-85,729	17,806		-4,815	,000	-120,950	-50,508						
Eğitim	2,077	,103	,820**	20,097	,000	1,873	2,282	,889	,868	,750	,837	1,195	
Performans	,296	,168	,075*	1,760	,041	-,037	,629	,378	,151	,066	,776	1,289	
Ödül													
Ücretlendirme	1,235	,596	,086*	2,074	,040	,057	2,413	,378	,178	,077	,811	1,233	
İş Tanımı	,100	,050	,080*	2,022	,045	,002	,199	,328	,173	,075	,884	1,131	
İş Güvenliği	,356	,281	,079*	1,349	,043	,065	,720	,378	,164	,068	,791	1,489	
Çalışan Katılımı	,142	,063	,082*	1,836	,047	,004	,231	,328	,173	,075	,897	1,273	
Seçme	,488	,385	,084*	1,848	,034	,089	,986	,518	,225	,093	,784	1,040	
Yerleştirme													

Araştırma Sorusu (1): İKY uygulamaları etkililiğinin (iş gücü seçme yerleştirme performans değerlendirme eğitim ücretlendirme iş tanımı çalışan katılımı iş güvenliği) iş performansı üzerinde etkisi nasıl farklılaşmaktadır?

İşgücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş güvenliği alt alanlarının algılanan iş performansı ile anlamlı birer ilişkisi bulunmuştur. Korelasyon katsayılarına bakıldığında tüm ilişkilerin pozitif olduğu görülmektedir.

Yani İşgücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş güvenliği algısı arttıkça iş performansında da artış görülmektedir. İlişki gücü ise alt seviyede görülmektedir.

İş tanımı ve çalışan katılımı alt alanları ile algılanan iş performansı arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır. Aralarında anlamlı ilişki bulunan İKY uygulamalarının hangisi yada hangilerinin algılanan iş performansını daha çok etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle algılanan iş performansı verilerinin normal dağılıma uygunluğu kontrol edilmiştir.

2.5.6. Çalışan Kişilik Özelliklerinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Çalışan Kişilik Özelliklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 13. Çalışan Kişilik Özelliklerinin Algılanan İş Performansa Etkisi

Coefficients ^a													
Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t		Sig.	95,0% Güven B aralığı		Korelasyonlar			Eşdoğruluk İstatistik	
	B	Std. Error		Beta	Lower Bound		Upper Bound	Zero-Order	Partial	Part	Tolerance		VIF
5													
(Constant)	12,165	1,284		9,478	,000	10,469	15,138						
Sorumluluk	-,504	,105	-,277**	-4,793	,000	-,708	-,299	-,554	-,304	-,242	,731	1,564	
Uyumluluk	,552	,106	,278*	5,222	,000	,348	,761	,492	,319	,246	,791	1,259	
Duygudenge	,516	,111	,233*	4,660	,000	,297	,747	,472	,276	,207	,743	1,114	
Yenilikler	-,388	,101	-,205**	-3,835	,000	-,581	-,188	-,364	-,241	-,174	,793	1,236	
Dışadönüklük	526	,108	,254*	4,881	,000	,306	,753	,481	,284	,224	,756	1,179	

Araştırma Sorusu (2): Çalışan kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde etkisi nasıl farklılaşmaktadır?

Uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı ile anlamlı birer ilişkisi bulunmuştur. Korelasyon katsayılarına bakıldığında uyumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık ile olan ilişkilerin pozitif olduğu; sorumluluk ile olan ilişkinin negatif olduğu görülmektedir. Yani uyumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık arttıkça iş performansında da artış görülmektedir.

Ancak sorumluluk arttıkça iş performansında da azalış görülmektedir. Dışa dönüklük ile algılanan iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aralarında anlamlı ilişki bulunan kişilik özelliklerinin hangisi ya da hangilerinin algılanan iş performansını daha çok etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tüm kişilik alanlarına ait $p < 0.05$ olduğundan, bunlara ait regresyon katsayıları anlamlıdır ve tüm alanların modele katkısı bulunmaktadır. Yani bu alt alanlar iş performansını yordamaktadır. Alanların modele katkıları sırasıyla uyumluluk, duygusal denge, yenilik açıklık ve sorumluluktur.

SONUÇ

Sürekli gelişen ve değişen çevre koşulları rekabeti de beraberinde getirmiş ve işletmelerin sürekliliğini sağlayabilmeleri için bir takım uygulamaları hayata geçirmelerini sağlamıştır. İşletmelerin İKY uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışmaların çoğunluğunun yönetici görüşleri doğrultusunda veya işletme düzeyindeki analizlerin sonuçlarına göre tartışıldığı görülmektedir. İşletmeler İKY uygulamasının etkili olduğunu ifade etmelerine rağmen, bu uygulamaların çalışanlar tarafından etkili algılanmadığı zaman uygulamaların çalışanların tutum ve davranışlarına yansımaları beklenmemektedir.

Bu kapsamda bu çalışmada, Ankara'da havacılık sektöründe çalışanların kişisel özelliklerinin ve onların iş performanslarını ne derece etkilediği tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlara yönelik anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Seçme Yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretleme, iş tanımı, iş güvenliği, çalışan katılımını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Havacılık alanında çalışan 240 kişiden elde edilen anket sonuçlarına göre İKY uygulamalarının etkililiği ve çalışanların kişilik özelliklerinin, iş performansına etkileri ile ilgili önemli bulgular elde edilmiştir.

Öncelikle araştırma katılımcılarının İKY uygulamalarından iş gücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş tanımı, çalışan katılımı ve iş güvenliği alt alanlarının kişisel özelliklerinin ve iş performansı maddelerinin arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani işgücü, seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş güvenliği algıları arttıkça iş performansında da artış görülmektedir. Ancak araştırma bulgularına işi doğru yapmak ile ilgili tüm alanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durumda çalışanların kendilerine güvendiklerini, işi doğru yapmayı sorgulamadıkları düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışanların performanslarını arttırmakta İKY uygulamaları önemli olmaktadır. İKY uygulamaları doğru yapıldığında çalışanlar daha mutlu ve motivasyonu yüksek çalışacaklarını ve performanslarını arttıracaklarını söylemek mümkün olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, iş gücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ücretlendirme, iş güvenliği alt alanlarının algılanan iş performansı ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda iş gücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş güvenliği algıları arttıkça performansta artmaktadır diyebiliriz. Çalışanların bu İKY uygulamalarına daha çok önem verdiği veya etkililiğini sorguladığı sonucunu çıkarabiliriz. Çalışmada İKY uygulamalarında performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş güvenliği, seçme yerleştirme arasındaki ilişkide etkili olması beklenirken, yalnızca seçme yerleştirme ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirmektedir. Bu bağlamda çalışanların İKY uygulamalarında en çok seçme yerleştirme sürecini önemseydiği sonucunu düşündürmektedir.

Araştırma bulgularına göre, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda uyumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık kişilik özellikleri arttıkça iş performansında artış görülmektedir. Ancak sorumluluk arttıkça iş performansında azalma görülmektedir. Bu durumda çalışanların iş yükünün artması, kaygıların artmasına, motivasyonlarının düşmesine neden olduğunu ve bu sebeple iş performanslarını düşürdüğünü söylemek mümkün olmaktadır. Yapılan saptamalar bağlamında şu önerilerde bulunulmuştur. Performans artırma süreci, insan kaynaklarında verimliliği yükselterek örgütsel verimliliğin ve kişisel performansın artırılmasında mutlaka işletilmesi gereken bir süreçtir. Organizasyonların çoğunda söz konusu sürecin bilimsel yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilmediği hatta hiç işletilmediği görülmektedir. Bunun sonucunda da örgütlerde çalışan ile çalışmayan, başarılı olan ile başarısız olanın ayırımı da güçleşmektedir. Bu durum çalışanların performansını olumsuz etkileyerek bireysel verimliliği düşürmektedir.

Bu bağlamda işletmeler, bireysel ve örgütsel performansı artırmak adına nesnel bir değerlendirme sistemi kurarak değerlendirme sonuçlarından verimliliği artırma yönünde yararlanmalıdır. Buna göre performans artırıcı işlemlerin daha etkili olabilmesi ve çalışan performansının artırılması adına, İnsan kaynaklarında geliştirme etkinliklerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde performans artırıcı stratejiler yeterince kullanılmamaktadır. Bu açıdan çalışanların ve işin kalitesinin yükseltilebilmesi için, faaliyetlerin tüm aşamalarında performans artırıcı uygulamalara yer verilmelidir.

Performans artırma çalışmalarını sonuçları, çalışanlarla ilgili alanlarda tam olarak uygulanmamaktadır. Çalışanın performansını artırmak, çalışanı çalışmayanla ayırt etmek ve organizasyonel performansı yükseltebilmek için çalışanla ilgili alanlarda performans artırma çalışmalarından doğru şekilde yararlanılmalıdır. Performans artırma stratejilerinde ilgili birimler arasında iş birliği ve eş güdüm gerekmektedir. Ancak örgütlerde söz konusu işlevin gerektiği gibi yerine getirilmediği görülmektedir. Bu nedenle performans artırma uygulamalarını yürütecek ve denetleyecek birimler arasında etkin bir yapının ve organizasyonun kurulması gerekmektedir. Performans artırma uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için belirlenen stratejiler dâhilinde çalışanların daha fazla katılımının sağlanması gerekir. Bununla birlikte çalışanların strateji ve uygulamalardan haberdar edilmesi ve eksikliğinin ve iyi yönlerinin kendisine bildirilmesi, çalışanların ve örgütün performansının artırılmasına olumlu yönde etki yapacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Pegem A. Yayıncılık Ankara.
- Akin, A. (2002). İşletmelerde insan kaynakları performansını değerlendirme sürecinde coaching (Özel Rehberlik). *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1),
- Aldemir, C.& Ataol, A.& Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- Appelbaum, E. & Berg, B.T. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, London, Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th Edition, Kogan Page, London, p. 11.
- Atak, H. (2013). On Maddeli Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması, Araştırma Makalesi www.noropsikiyatriarsivi.com/sayilar/420/buyuk/312-319pdf.
- Aydın, İ. & Çınkır, Ş. (2010). İnsan Kaynağının Eğitimi ve Gelişimi (Ed: Atilla Yelboğa) Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Aytaç A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. PegemYayıncılık No.7 Ankara.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. & Judge, T.A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millenium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *Personality and Performance* 1/2 9-30.
- Barrick, M. R. , & Mount, M. K. (2003). Impact of meta-analysis methods on understanding personality–performance relations. In K. R. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 197–222). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğt. Hiz. Ltd. Şti. 1. Baskı.

- Bernardin, H. J. & Joyce, I. & Russell, E.A. (1998). *Human resource management*. Boston: Mc Graw Hill.
- Barrett, G. V. & Miguel, R. F. & Hurd, J. M. & Lueke, S. B. & Tan, J. A. (2003). Practical issues in the use of personality tests in police selection. *Public Personnel Management*, 32(4), 497–517**
- Begraie, N. (2005). Plenty of Room at the Bottom? Personal Digital Libraries and Collections D-Lib Magazine 11(6).
- Berta, D. (2005). Operators using prescreen tests to overturn turnover. *Nation's Restaurant News*, 39(24), 22
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*; Beta Basım Yayın, 10. Baskı.
- Bobko, P. , & Stone-Romero, E. F. (1998). Meta-analysis may be another useful research tool, but it is not a panacea. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 16
- Brewster, C. (2000). *Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Oxford University Press, Cape Town, p. 56.
- Brow, C.A. (2002). *Generational Boundray Dissolution In Post-Divorce Parent-Child Relationships*, Ph. D. Dissertation Department of Psychology Simon Fraser Universtiy.
- Bono, J. E. & Boles, T. L. & Judge, T. A. & Lauver, K. J. (2002). The Role of Personality In Task and Relationship Confl İct. *Journal of Personality*, 70 (3)
- Borgatta, E.F.(1964). The Structure of Personality Characteristics. *Behavioral Science*,9: 8-17.
- Boselie, P.& Dietz, G.& Boon, C. (2005). Commonolites and Contradictions in HRM and Performance Research *Human Resource Management Journal*, Vol, 15, no: 3 67-94
- Boselie, P. & Paauwe, J.& Jansen, P. (2000). *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*, Erasmus Research Institute Of Management, Rotterdam, p. 2.

- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1990). Comparing exploratory and confirmatory Factor analysis: A study on the 5-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*. 11. 515-524.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, N.Schmitt ve W.C. Borman (Editor) *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 71-98.
- Buss, D. M. & Craik, K. H. (1985). Why not measure that trait? Alternative Criteria For Identifying Dispositions, *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Büyükuluslu, A.R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul.
- Campbell, J.P.& Mc Clay, R.A.& Oppler, S.H. & Sager, C.E. (1993). A. Theory of Performance In N. Schmitt and W.C. Borman (Eds) *Personnel Selection In Organizations* (pp.35-70), San Francisco: Sossey Bass.
- Can H. & Akgün, A.& Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carmeli, A.& Gilat, G. & Waldman, D.A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance In Organizational Indetification, Adjustment and Job Performance, *Journal of Management Studies* 44:6, 972-992.
- Collins, C.J.& Hanges, P.J.& Locke, E.E. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A meta-analysis, *Human Performance*, 17(1): 95-117.
- Caspi, A. & Brent W. R. & Rebecca L. S.(2005). "*Personality Development: Stability and change.*" *Annu. Rev. Psychol.* 56 (2005): 453-484
- Costa, P. T. , Jr. , & McCrae. R. R. (1980). Still stable after all these years: Personality as a key to some issues in adulthood and old age. In P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (Eds.), *Life span development and behavior* (Vol. 3. pp. 65-102). New York: Academic Press
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional Manual*. Odessa, FL: PAR.

- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical Personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), 21-50.
- Clifton, D. & Anderson E. (2002). *Strengths Quest: Discover and Develop Your Strengths in Academic, Career and Beyond* Washington DC: The Gallup Organization.
- Daniel, L. (2005, April–June). Use personality tests legally and effectively. *Staffing Management*, 1(1) Retrieved July 20, 2016, from <http://www.shrm.org/ema/sm/articles/2005/apriljune05cover.Asp>
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S.P. (2002). *Fundamentos de administración*. Mexico *Person Educacion*.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Dessler, G. (2007). *Human resource management*. (Pearson, 2007) eleventh edition.
- Dessler, G. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Higher Ed.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, Vol 39, No. 4, p. 803, pp. 802- 835.
- Digman JM. (1990). *Personality Structure: Emergence of the five factor model*. Annual Review of
- Dyer, L.& Reeves, T. (1995). “*Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?*”, *The International Journal of Human Resource Management* 6.3, p. 657, pp. 656-670.
- Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures-Different Results, *Personnel Review* 34, 534-549.
- Erdem, B. (2003). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri Ve Önemi*, Cilt: 5 Sayı: 2 Sıra: 2 / No: 136, 2003.

- Erikson, E. H. (1984). *İnsanın Sekiz Çağı* (Çev. B. Üstün ve U. Sor) Ankara Birey ve Toplum Yayınları.
- Erickson, F. (2004). Demystifying Data Construction and Analysis, *Anthropology and Education Quarterly* 35 (4): 486-493.
- Feldman, R. S. (1996). *Understanding Psychology*. New York: McGraw-Hill
- Fındıkçı İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 7.Baskı, İstanbul.
- Funder, D. C, & Colvin, C. R. (1988). Friends and strangers: Acquaintanceship, agreement, and the accuracy of personality judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*. 55. 149-158.
- Garson,G.D. (2007). Quantitative Methods.
<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>.
- Geller, A. (2004). Now, tell the computer why you want this job: PCs take lead role in screening hourly workers. *Calgary Herald*, F. 3.
- Goleman, D. ve Diğerleri.Yeni Liderler Varlık yay.,İst., 2002 Çeviri O.Deniztekin
- Graziano, W. G. & Jensen-Campbell, A. L. & Hair, C. E. (1996). Perceiving Interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820-835.
- Gratton, L. (1999). *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, New York, p. 7.
- Goldberg, L.R. (1981). *Language and Individual Differences: The Search For Universals*, Ed. L. Whe
- Guest, D. E. (1987). *Human Resource Management and Industrial Relations*.*Journal of Management Studies*, 14(5), 503-521
- Guest, D.E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management* 8, 263-276.
- Hair, J,F, & Black, W.C. & Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Pespective* Pearson Edition Global Edition.

- Handler, R. (2005). The new phrenology: A critical look at the \$400 million a year personality-testing industry. *Psychotherapy Networker*, 29(3), 1–5
- Hartigan, J. A. , & Wigdor, A. K. (1989). Fairness in employment testing: Validity generalization, minority issues, and the General Aptitude Test Battery. Washington, DC: *National Academy Press*
- Heller, M. (2005). Court ruling that employer's integrity test violated ADA could open door to litigation. *Workforce Management*, 84(9), 74–77
- Hellriegel, D.& Jackson, S.& Slocum, J & Staude G.(2009). Management. (Oxford University Press, 2009) third edition. Chapter 13 ‘*Managing human resources*’
- Hoel, B. (2004). Predicting performance. *Credit Union Management*, 27(7), 24–26
- Hogan, R.A. (1983). Socio-Analytic Theory of Personality, in Personality Current Theory ve Research, Ed. M. Page, Nebraska Symposium on Motivation, *Lincoln: University of Nebraska Press*, 55-89.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Production and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, Mark A. & Becker, Brian E. . (2005). “*Improving Human Resources*’ Analytical Literacy: Lessons from Moneyball”, Losey, Mike (Editor); Meisinger, Sue (Editor); Ulrich, Dave (Editor). Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow, John Wiley & Sons, USA, p. 281.
- Hsu, C. (2004). The testing of America. U. S. News and World Report, 137, 68–69
- İçöz, O. (1991). "Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 23-24, 1991.
- John, O.P.(1989). *Towards A Taxonomy of Personality Descriptors*,
- Kane, J.S. (1986). Performance Distribution Assessment In R.A. Berk (Eds) Performance Assessment (pp.237-73) Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel yayıncılık, Ankara.

- Kaya, S. (2013). *Sağlık Hizmetlerinde Kalite Kavramı, Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Lumpkin, G. Tom, & Gregory G. Dess. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." *Academy of management Review* 21.1 (1996): 135-172.
- Mahler, M.S. & Pine, F. & Bergman, A. (2003). *İnsan Yavrusunun Psikolojik Doğumu* (Çev. A.N. Babaoğlu) Metiş Yayıncılık, İstanbul.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1995). *Power is the Great Motivator*, Harvard Business Review, 1: 127-139
- McCrae, R.R. & Jang K.L. & Livesley W.J.& Riemann R. & Angleitner A. (2001). Sources of Structure: Genetic, Environmental and Artifactual Influences on the Covariations of Personality Traits. *Journal of Personality*, 69(4): 511-535.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197-221.
- Muchinsky, P. M.& Monohan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of it, *Journal of Vocational Behavior*, 31, pp 268-277.
- Murphy, K.R. (1989). Dimensions of Job Performance In R. Dillon and J. Pelligrino (eds) *Testing: Applied and Theoretical Pespective* (pp.218-47) New York: Praeger.
- Murphy, K. R. (1997). *Meta-analysis and validity generalization*. In N. Anderson, & P. Herrio (Eds.), *International handbook of selection and assessment*, vol. 13 (pp. 323–342). Chichester, UK: Wiley.
- Murphy, K. R. (2000). Impact of assessments of validity generalization and situational specificity on the science and practice of personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 194–206.
- Murphy, K. R.& Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.

- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. USA: SAGE.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 66. 574-583.
- Ones, D. & Viswesvran, C. (2001). Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (GOPS) Used in Personnel Selection, *International Journal of Selection and Assessment* 9 (1/2), 31-39.
- Paul, A. M. (2004). The cult of personality: How personality tests are leading us to mislabel our children, mismanage our companies, and misunderstand ourselves. New York: *Free Press*.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction to Special Edition on HRM and Performance, *International Journal of Human Resource Management* 8, 257-262.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of Workforce, *Harvard Business School*, USA, p. 6.
- Peterson, M. (2010). Learner Participation Patterns and Strategy Use in Second Life: an Exploratory Case Study. *ReCALL*, 22
- Randall, C. (1998). *The Sociology of Philosophies* Harvard Press.
- Redman, T.& Wilkinson A. (2006). *Contemporary Human Resources Management*. Essex: Prentice Hall.
- Richardson, R. & Thompson, M. (1999). The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review, *Institute of Personnel And Development*, Great Britain, p. xi.
- Rothstein, M.G.& Goffin, R.D. (2006). The Use of Personality Measures in Personnel Selection: What Does Current Research Support? *Human Resource Management Review* 16(2) 155-180.
- Sabuncuoğlu; Z. (2008). *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 2012 6. Baskı, İstanbul.

- Sadullah, Ö.(2013). "İnsan kaynakları yönetimine giriş (Introduction to human resource Management)." *İnsan Kaynakları Yönetimi HRM*.
- Sarahan, Ş.C.& Özdemir, A. Ö. (2004). Değer Hedefli İşletmecilik, 1: Baskı, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Seibert, S.E. & Kraime, M.L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Sccess Journal of Vocational Behavior 58 1-21.
- Schuler, R.S. (1995). *Managing Human Resources*. (5th Edition). West Publishing Company, Mineapolis
- Schumpeter, J.A. (1935). The Analysis of Economic Change Review of Economic Statistic 17 (May) pp.2-10.
- Somer, O. & Korkmaz, M. & Tatar, A. (2000). *Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması*. Türk Psikoloji Dergisi. 17(49), 21-33.
- Şimşek, M. Ş. (2001); *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş., & Akgemci, T. & Çelik, A.(2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*.
- Tellegen, A. , & Waller, N. G. (in press). Exploring personality through test construction: Development ofthe Multidimensional Personality Questionnaire. In S. R. Briggs & J. M. Cheek (Eds.), *Personality measures: Development and evaluation* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tett, R. P. & Jackson, D. N. & Rothstein, M. G. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703–742.
- Tınar, M. Y. (1999). Çalışma yaşamı ve kişilik. *Mercek Dergisi, Sayı:14. Mess Yayınları*.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothful, R., ve Frese, M., 1999. Who Becomes a Small Scale Entrepreneur in an Post-socialistic Environment: On the Differences between Entrepreneurs and Managers in East Germany, *Journal of Small Business Management*, 37(3): 31-42.
- Tsaur, S.H. & Lin, Y.C. (2004). Promoting Services Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behaviour, *Tourism Management* 25 pp 471-481.

- Tortop, N.& Aykaç, B.& Yayman, H., & Özer, M. A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayın.
- Tüzün, İ.K. (2013). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algulamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl 2013, cilt 20, sayı 1, Manisa.
- Utsch, A. & Rauch, A.& Rothful, R. & Frese, M. (1999). Who Becomes a Small Scale Entrepreneur In a Post-Socialistic Environment: On The Differences Between Entrepreneurs and Managers in East Germany, *Journal of Small Business Management* 37(3): 31-42.
- Vatansever, Ç. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Esenliği (Der.) Yelboğa, A. *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. Turhan Kitabevi. Ankara.
- Viargues, J.L. (1999). Manager Les Hammes, Manuel de la Gestion des *Ressources Humaines* a l'usage des Operationnels, Editions d'Organisation, Paris, s. 88, (Çev. Z. Sabuncuoğlu)
- Viswesvaran, C. (1993). Modeling Job Performance: Is There a General Factor? Unpublished Doctoral Dissertation, University of Tawa, Lowe City IA.
- Viswesvaran, C & Ones, D. S. Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection. In A. Evers, N. Anderson and O. Voskuijl (Eds.), *Handbook of Personnel Selection*, Oxford, UK
- Voorde, V.& Paauwe K. J. & Van V, M. (2010). "Predicting Business Unit Performance Using Employee Surveys: Monitoring HRM-Related Changes", *Human Resource Management Journal*, 20: 1, p. 44, pp. 44–63.
- Yanbasi G.(1990). *Kisilik Kuramlari*. Izmir: Ege Üniversitesi Basimevi.
- Yavuz, M.C. (2007). Uluslararası Destinasyon Markası Oluşturulmasında Kimlik Geliştirme Süresi: Adana Örneği, Çukurova Üniversitesi SBE (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Yelboğa, A. (2010). *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, 1. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara.

- Zuckerman, M. & Bernieri, F. & Koestner, R. , & Rosenthal, R. (1989). To predict some of the people some of the time: In search of moderators. *Journal of Personality and Social P. sychology*, 57, 279-293.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotionalstates. *Psychological Bulletin*, 96, 465–490.
- Wiggins, J. S. , & Pincus, A. L. (1989). Conceptions of personality disorders and dimensions of personality. *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1, 305-316
- Wright, P. M. & Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701–721

Değerli katılımcı,

Bilimsel bir araştırma için hazırlanan bu anket formunda soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede kimliğiniz değil, verdiğiniz cevaplar önem taşımaktadır. Soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz

Burcu Gürkaynak & Doç. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN

Cinsiyetiniz Kadın Erkek

Yaşınız.....

Eğitim durumunuz; Lise mezunu Üniversite mezunu Yüksek lisans/Doktora mezunu

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?.....

Mesleğiniz (Uzmanlığınız)

Statünüz (Konum);

İş yaşamınızı değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	Hiçbir	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
Kurumumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım	1	2	3	4	5
Kaliteli iş üretirim	1	2	3	4	5
İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim	1	2	3	4	5
Görevlerimi zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5

Çalıştığınız kurumdaki aşağıdaki iş uygulamaları ile ilgili düşüncelerinizi belirtiniz.	Kesinlikle	Az katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	1	2	3	4	5
İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman için ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak yapılır	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
Bu kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığı değerlendirilir	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor	1	2	3	4	5
Bu kurum, çalışanın gelişimine önem verir	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanların iş performansları adil ve doğru şekilde değerlendirilir	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır	1	2	3	4	5
Bu kurumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır	1	2	3	4	5

Bu kurumda çalışanların iş performansı ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
Kurumdaki ücret yönetimi uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir	1	2	3	4	5
Bulduğum pozisyona ait açık ve anlaşılır iş tanımını mevcuttur	1	2	3	4	5
İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir	1	2	3	4	5
Eğer kurumum ekonomik problemlerle karşılaşırsa çalışanların işten çıkarılması son seçenektir	1	2	3	4	5
Bu kurumun mümkün olduğunca işten çıkarmadan kaçınan resmi bir politikası vardır	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum çalışanlara iş güvencesini temin eder	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanların sıklıkla kararlara katılımı istenir	1	2	3	4	5
Çalışanlara pek çok karara katılım hakkı tanınır	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır	1	2	3	4	5
Amir ve çalışanlar arasında açık (iki yönlü ve güvene dayalı) bir iletişim vardır	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelerde kişiliğinizle ilgili olarak değerlendirme yapınız.	Hiçbir	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
Dışadönük, coşkulu	1	2	3	4	5
Kusur bulan, geçimsiz	1	2	3	4	5
Güvenilir, disiplinli	1	2	3	4	5
Endişeli, kolayca üzülen	1	2	3	4	5
Yeni tecrübelerle açık, karmaşık	1	2	3	4	5

İçedönük, sessiz	1	2	3	4	5
Sempatik, sıcak	1	2	3	4	5
Dağınık, dikkatsiz	1	2	3	4	5
Sakin, duygusal açıdan dengeli	1	2	3	4	5
Geleneksel, yaratıcı olmayan	1	2	3	4	5