

T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

KÜRESEL İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNDE BULANIK MANTIK TEMELLİ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ: TÜRK FİNANS SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ANALİZ

OYA ALHAN

YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. SERHAT YÜKSEL

İSTANBUL - 2021

BEYAN

Doktora tezi olarak hazırladığım “Küresel İnsan Kaynakları Stratejilerinde Bulanık Mantık Temelli Performans Ölçümü: Türk Finans Sektörü Üzerine Bir Analiz” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Oya ALHAN

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında sonsuz sabrı ve ilgisiyle, karşılaşılan tüm sorunlarda daima yanımda olduğunu hissettiğim, tecrübeleriyle çalışmama ışık tutan değerli hocam ve tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Serhat YÜKSEL'e, doktora eğitimim boyunca beni hep en iyi olmaya yönlendiren ve hep yanımda olan Sn. Prof. Dr. Nihat ALAYOĞLU'na, çalışma alanı nedeniyle farklı bir bakış açısı geliştirmemi sağlayan hocam Sn. Prof. Dr. Gökhan SİLAHTAROĞLU'na, bilim insanı kimliklerine büyük saygı duyduğum ve yapıcı destekleri ile beni motive eden tez izleme komitelerimde yer alan hocalarım Sn. Prof. Dr. Hasan DİNÇER ve Sn. Doç. Dr. Elif BAYKAL'a, hayatımın her döneminde sevgi ve desteğini koşulsuz sunan, bugünlere gelmemde en büyük emeğe sahip, kızları olmaktan gurur duyduğum ve bir teşekkürün asla yetmeyeceği biricik anne ve babama, bu zorlu sürecin her anına ortak olan, anlayış ve sabrını asla esirgemeyen, tüm üzüntü ve sevinçlerimi paylaşan, daima yanımda ve bana destek olan sevgili eşim, hayat arkadaşım Dr. Mehmet Ali ALHAN'a ve attığım her adıma ve yaptığım her işe anlam katan, O'na ayıramadığım her an için anlayış gösteren, hayatımın ışığı olan kızım Azra'ya sonsuz teşekkürlerimle.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xix**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**

ÖZET ..... **xiv**

ABSTRACT ..... **xvi**

GİRİŞ **1**

1.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN HUSUSLAR

1.1 İnsan Kaynaklarına Yönelik Genel Bilgiler 6

1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Tarihçesi 8

1.1.2 İnsan Kaynaklarının Görev ve Çalışma Alanları 9

1.1.2.1 Kadrolama (Staffing) 10

1.1.2.2 İşyeri Politikalarının Geliştirilmesi 12

1.1.2.3 Ücret ve Yan Haklar Yönetimi 13

1.1.2.4 Elde Tutma 13

1.1.2.5 Eğitim ve Gelişim 14

1.1.2.6 İstihdamla İlgili Hukuki Süreçler 14

1.1.2.7 Dış Faktörler Hakkında Farkındalık 15

1.1.3 İnsan Kaynaklarının Şirket İçerisindeki Rolü 16

1.1.3.1 İK'nın Stratejik Rolü 16

1.1.3.2 Gelecek için Beceri Geliştirme 17

1.1.3.3 Bağlılık ve Sadakat Oluşturma 17

1.1.3.4 Yetenek Havuzu Oluşturma 17

1.1.3.5 Güncel Kalmak ve Rekabetçi Olmak 17
1.1.4 İnsan Kaynaklarının Şirket Performansı İçin Önemi 18
1.1.5 İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Etkileyen Hususlar 19
1.2 İnsan Kaynakları Faaliyetleri 25
1.2.1 İş Analizi ve Amaçları 25
1.2.2 İş Tanımları ve İş Gerekleri 26
1.2.3 Yetkinliklere Dayalı İş Analizi 26
1.2.4 İş Dizaynı (Tasarımı) 27
1.2.5 İş Dizaynı Yaklaşımları 28
1.2.6 İş Rotasyonu 28
1.2.7 İş Genişletme 29
1.2.8 İş Zenginleştirme 30
1.3 İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan (İşgören) Seçimi 30
1.3.1 Çalışan Temin ve Seçim (Kadrolama) Süreci 30
1.3.2 Oryantasyon Süreci 37
1.3.3 Çalışan Gelişim Süreci 38
1.4 İş Güvenliği ve Çalışan (İşgören) Sağlığı 45
1.5 Üniversite Kariyer Günleri Faaliyetleri 46
1.6 İnsan Kaynaklarına Yönelik Yaklaşımlar 46
1.6.1 Evrensel Yaklaşım 47
1.6.2 Durumsal Yaklaşım 48
1.6.3 Yapısal Yaklaşım 48
1.6.4 Bağlamsal Yaklaşım 48
1.6.5 Davranışsal Yaklaşım 49
1.6.6 Vekâlet Yaklaşımı 50

2.BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN HUSUSLAR

2.1 Performans Ölçümüne İlişkin Genel Bilgiler 52

2.1.1 Performans ile İlgili Temel Kavramlar 52

2.1.1.1 Etkinlik 52

2.1.1.2 Verimlilik 53

2.1.1.3 Karlılık 54

2.1.2 Performans ve Performans Ölçümünün Tanımı 54

2.1.3 Performans Ölçümünün Kısa Tarihçesi 57

2.1.4 Performans Ölçümünün Amacı 58

2.1.5 Performans Ölçümünün Temel İlkeleri 59

2.1.6 Performans Ölçümünün Şirketler İçin Önemi 60

2.1.7 Performans Ölçümünün Faydaları 60

2.1.8 Performans Ölçümü Nerelerde Kullanılır? 62

2.1.8.1 Stratejik Planlama 63

2.1.8.2 Yatırım Kararları 65

2.1.8.3 Risk Yönetimi 67

2.1.8.4 Bütçeleme 68

2.1.8.5 İnsan Kaynakları Uygulamaları 69

2.2 Şirketlerin Performansını Etkileyen Faktörler 70

2.2.1 Kaynakların Verimli Kullanımı 70

2.2.1.1 Maliyetlerin Minimum Seviyelere İndirilmesi 71

2.2.1.2 Gelirlerin Maksimum Seviyeye Yükseltilmesi 73

2.2.2 Çalışanın Kalitesi 75

2.2.2.1 Çalışanın Eğitim Düzeyi 75

2.2.2.2 Çalışanın Kültürel Bilgisi 76

2.2.2.3 Çalışanın Mesleki Bilgisi 77

2.2.3 Etkin Risk Yönetimi 77

2.2.3.1 Kredi Riski Yönetimi 79

2.2.3.2 Piyasa Riski Yönetimi 79

2.2.3.3 Operasyonel Risk Yönetimi 81

2.2.4 Modern Teknolojinin Kullanımı 82

2.3 Önemli Performans Ölçme Yaklaşımları 83

2.3.1 Dikey Analiz 83

2.3.2 Yatay Analiz 84

2.3.3 Oran Analizi 85

3. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

3.1 İnsan Kaynakları Departmanlarının Performans Analizine Yönelik Literatür Taraması 87

3.2 Finans Kurumlarının İnsan Kaynakları Departmanlarının Performansını Etkileyen Kriterlerin Belirlenmesi 97

3.2.1 Finans Kurumlarına Özgü Kriterler 98

3.2.1.1 Finans Kurumlarının Karlılığı 98

3.2.1.2 Finans Kurumlarının İmajı 100

3.2.1.3 Kurum İçi İletişim 102

3.2.1.4 Kurumların Teknik ve Altyapı Yeterlilikleri 103

3.2.1.5 Kurum İçi Eğitim İmkanı 105

3.2.2 İnsan Kaynakları Departmanına Özgü Kriterler 107

3.2.2.1 İnsan Kaynakları Departmanının Mesai Saatleri 107

3.2.2.2 İnsan Kaynakları Departmanının Bütçesi 109

3.2.2.3 Üst Yönetimin İnsan Kaynakları Departmanına Bakış Açısı 111

3.2.2.4 İnsan Kaynakları Personelinin Eğitim Seviyesi.....113

3.2.2.5 İnsan Kaynakları Personelinin Maaşları 114

3.2.3 İnsan Kaynakları Departmanının Performansına Etki Eden Diğer Unsurlar.....116

3.2.3.1 Teknolojik Gelişmeler 117

3.2.3.2 Sektörel Unsurlar 117

3.2.3.3 Ekonomik Unsurlar.....118

3.2.3.4 Hukuki Unsurlar.....119

3.3 İnsan Kaynakları Departmanlarının Performans Analizinde Kullanılan **Modeller**.....119

3.3.1 Dengeli Skorkart Yöntemi 119

3.3.2 Thor Modeli.....121

3.3.3 Fitzgerald Modeli.....124

3.4 Finans Kurumlarının İnsan Kaynakları Departmanlarının Performansına Etki Edebilecek Kriter Seti Önerisi **125**

4. BÖLÜM

TÜRK FİNANS SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR İNCELEME

4.1 Araştırmanın Amacı.....**128**

4.2 Türk Finans Sektörüne Yönelik Sayısal Bilgiler **129**

4.3 Araştırmada Kullanılan Yöntem **130**

4.3.1 Bulanık Mantık Hakkında Genel Bilgiler **130**

4.3.2 Bulanık DEMATEL Yöntemi.....**132**

4.3.3 Bulanık DEMATEL Yöntemi ile Literatürde Yapılmış Çalışmaların Analizi.....**137**

4.4 Kriter Listesinin Belirlenmesi **137**

4.5 Analiz Sonuçları.....**139**

4.5.1 Uzman Değerlendirmelerinin Temin Edilmesi **139**

4.5.2 Direk İlişki Matrisinin Oluşturulması 140

4.5.3 Direk İlişki Matrisinin Normalize Edilmesi 153

4.5.4 Toplam İlişki Matrisinin Oluşturulması 155

4.5.5 Durulaştırma (Defazifikasyon) Süreci 163

4.5.6 Satır Toplamı (R) ve Sütun Toplamının (C) Hesaplanması 167

4.5.7 Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması 168

SONUÇ 170

KAYNAKÇA 179

EKLER 227

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BSC: Dengeli Skorkart

DEMATEL: Decision making trial and evaluation laboratory

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

KOBİ: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

Vd.: ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Performans ve Performans ile İlgili Tanımlar …… …..55

Tablo 2: Performans Ölçümünün Gelişimi ……. ……57

Tablo 3: Şirketler neden performans ölçümü yapıyor? ……60

Tablo 4: Literatürde Thor Modelinin Kullanıldığı Bazı Çalışmalar ……. …….121

Tablo 5: Finans Kurumlarının İnsan Kaynakları Departmanlarının Performansına Etki Edebilecek Kriter Seti Önerisi ……. …...124

Tablo 6: Türkiye'deki Finans Kuruluşlarının Aktif Büyüklüğü (Eylül, 2020) …….127

Tablo 7: Kriter Listesi…… ….136

Tablo 8: Değerlendirme Yapan Uzmanların Detayları …… ….137

Tablo 9: Değerlendirme Skalası ve Üçgensel Sayı Karşılıkları…… .138

Tablo 10: Uzman 1'in Değerlendirme Matrisi…… …. ….139

Tablo 11: Uzman 2'nin Değerlendirme Matrisi…… …. …..139

Tablo 12: Uzman 3'ün Değerlendirme Matrisi…… ….140

Tablo 13: Uzman 4'ün Değerlendirme Matrisi…… ….140

Tablo 14: Uzman 5'in Değerlendirme Matrisi…… …..141

Tablo 15: Uzman 6'nın Değerlendirme Matrisi…… ..…..141

Tablo 16: Uzman 7'nin Değerlendirme Matrisi…… …. ..142

Tablo 17: Uzman 1'in Direk İlişki Matrisi…… .143

Tablo 18: Uzman 2'nin Direk İlişki Matrisi…… ….144

Tablo 19: Uzman 3'ün Direk İlişki Matrisi…….145

Tablo 20: Uzman 4'ün Direk İlişki Matrisi……146

Tablo 21: Uzman 5'in Direk İlişki Matrisi…… ….147

Tablo 22: Uzman 5'in Direk İlişki Matrisi…… …..148

Tablo 23: Uzman 6'nın Direk İlişki Matrisi…… …...149

Tablo 24: Uzman 7'nin Direk İlişki Matrisi…… …...150

Tablo 25: Direk İlişki Matrisi…… …..151

Tablo 26: Satırların "u" Değerleri Toplamı…… …...152

Tablo 27: Normalize Matris…… …...153

Tablo 28: Normalize Matris (l Değerleri) …… ……154

Tablo 29: Normalize Matris (m Değerleri)…… ….154

Tablo 30: Normalize Matris (u Değerleri) …… …….155

Tablo 31: Birim Matris (I) …… …….155

Tablo 32: "I-xl" Matrisi …… …….156

Tablo 33: "I-xm" Matrisi …… ……156

Tablo 34: "I-xu" Matrisi …… …..157

Tablo 35: "I-xl" Ters Matrisi …… …….157

Tablo 36: "I-xm" Ters Matrisi …… …….158

Tablo 37: "I-xu" Ters Matrisi …… …….158

Tablo 38: Toplam Etki Matrisi (xl) ……..159

Tablo 39: Toplam Etki Matrisi (xm) …….159

Tablo 40: Toplam Etki Matrisi (xu) …….160

Tablo 41: Toplam İlişki Matrisi……...161

Tablo 42: umax, lmin ve Delta Değerleri……162

Tablo 43: x(lj), x(mj) ve x(uj) Değerleri…… 163

Tablo 44: x(ls), x(rs) ve xj(crisp) Değerleri…….164

Tablo 45: xj(crisp) Değerleri……... 165

Tablo 46: f(ij) Değerleri……..…… 165

Tablo 47: Satır ve Sütün Toplamları……. 166

Tablo 48: Kriter Ağırlıkları……... 167

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yetenek Yönetimi Süreci (Armstrong, 1980) …….48

ÖZET

Bu çalışmada finans kurumlarının etkinliklerinin arttırılmasına yönelik olarak insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden önemli faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede, bulanık DEMATEL yöntemi dikkate alınarak bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Dengeli Skorkart Yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald Modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınarak performansa etki edebilecek yeni bir kriter seti önerilmiştir. Sonuç olarak, yeni teknolojiye yatırım yapılması en fazla önem ağırlığına sahip olan kriter olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi ve kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği de yüksek önem ağırlığına sahip diğer faktörlerdir. Bu çerçevede, finans kurumlarının etkinliklerini arttırabilmeleri için yeni teknolojiye odaklanmaları gerekmektedir. Kullanılacak yeni programlar ile çalışanlara yönelik veriler daha kapsamlı bir şekilde analiz edilebilecektir. Ayrıca, finans kurumlarındaki çalışanların bu yeni teknolojiye hakim olması gerekmektedir. Bu çerçevede, finans kurumları yeni istihdamlarda bu hususa çok dikkat etmelidirler. Dolayısıyla, özellikle analitik yönü güçlü olan adayların tercih edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, üniversitelerin mühendislik ve matematik bölümlerinden mezun olan adaylar dikkate alınması bu sürece katkı sağlayacaktır. Daha başarılı insan kaynakları ile finans kurumlarının etkinliklerinin arttırılabilmesi de mümkün olabilecektir. Finans kurumları, insan kaynakları departmanının veri madenciliği analizi yapabilmesi için teknik altyapı yatırımlarını oluşturması gerekmektedir. Eski mantıkla bilinen insan kaynakları uygulamaları yerine, finans kurumlarındaki insan kaynakları departmanlarının veri analizleri yapması gerekmektedir. Oluşturulacak yeni modelleme sistemleri ile finans kurumlarındaki çalışanların performans analizi yapay zeka uygulamalarıyla yapılmalıdır. Bu çerçevede, yeni bir yapay zeka algoritması yazılmalı ve çalışanların performans takibi bu algoritma üzerinden anlık takip edilmelidir. Bu amaca ulaşabilmek için, çalışanların performansına etki eden anahtar faktörler bu sisteme tanımlanmalıdır. Bu faktörlere yönelik olarak çalışanların hedeflerine ulaşma durumu anlık olarak bu sisteme yansımalıdır. Ek olarak, yöneticilerinin çalışanların performansına ilişkin değerlendirmelerine bu platform üzerinde yer bulunmalıdır. Finans kurumlarının teknolojik yatırım yaparak aday arama sürecinde sosyal medyayı da dikkate alması önem arz etmektedir. Günümüzde, gençlerin önemli bir çoğunluğu sosyal medyada çok ciddi vakit geçirmektedir. Finans kurumları da yaptıkları işlerin spesifik olmasından dolayı kalifiye adaylara ulaşmak

istemektedir. Bu bağlamda, bu kurumların insan kaynakları departmanları daha iyi adaylara ulaşabilmek için aday arama sürecinde sosyal medyayı kullanmalıdır. Bu amaca yönelik olarak, gerekli teknolojik altyapı sağlanmalı ve sosyal medya kanalları aday bulma sürecine entegre edilmelidir. Bu sayede daha yetkin adaylara ulaşabilmek mümkün olabilecektir. Belirtilen hususlara ek olarak, yeni teknolojik yatırımlar ayrıca finans kurumlarında yetkin olan çalışanları kaybetmeme adına kullanılmalıdır. İnsan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden biri de şirket içerisinde performansı yüksek olan çalışanların şirket içerisinde kalmasını sağlamasıdır. Başka bir ifadeyle, performansı yüksek olan bu çalışanların şirketten ayrılmaması için gerekli olan tedbirlerin alınması gerekmektedir. Finans kurumları içerisinde çalışanların sürekli başka kurumlara transfer olduğu dikkate alındığında, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının bu hususta çok da başarılı olamadıkları görülmektedir. Tezde elde edilen sonuçlar ışığında, istatistiki analizler yapılarak, çalışanların hangi durumlarda işten ayrıldığı tespit edilmelidir. Öte yandan, çok fazla çalışanı ve şubesi bulunan finans kurumlarının da istatistiki metotlara ek olarak büyük veri analizi kullanması da yerinde olacaktır. Bu bilgiler dikkate alınarak, çalışanın şirkette kalmaya daha eğilimli olduğu durumlar belirlenebilecektir. Bu amaca yönelik olarak, finans kurumlarının gerekli teknolojik altyapı yatırımlarını yapmaları yerinde olacaktır. Bu durum finans kurumlarının hem maddi hem de manevi anlamda gelişimine yardımcı olacaktır. Finans kurumlarında personelin işten çıkma ve iş değiştirme oranları oldukça yüksektir. Bu çalışmada elde edilecek sonuçlar ışığında sunulacak öneriler ile finans kurumlarının kalifiye personeli daha fazla ellerinde tutabilmesi mümkün olabilecektir. Bu durum da finans kurumlarının gelişimine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi; Performans Analizi; Bulanık DEMATEL

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the important factors affecting the performance of human resources departments to increase the efficiency of financial institutions. In this framework, an examination was carried out by considering the fuzzy DEMATEL method. Considering the Balanced Scorecard Approach, Thor Model, Fitzgerald Model and extensive literature review, a new set of criteria that can affect performance has been proposed. As a result, investing in new technology was determined as the criterion with the highest importance. Similarly, the provision of training on new technology and the adequacy of the equipment and infrastructure used are other factors of high importance. In this context, financial institutions need to focus on new technology to increase their efficiency. With the new programs to be used, data on personnel will be analyzed more comprehensively. In addition, the personnel working in financial institutions should be familiar with this new technology. In this context, financial institutions should pay attention to this issue while employing personnel. Therefore, personnel with strong analytical skills should be preferred. In this context, considering candidates who graduated from engineering and mathematics departments of universities will contribute to this process. It will also be possible to increase the efficiency of financial institutions with more successful human resources. Financial institutions need to create technical infrastructure investments so that the human resources department can perform data mining analysis. Instead of human resources practices known with the old logic, human resources departments in financial institutions should conduct data analysis. With the new modeling systems to be created, the performance analysis of the employees in financial institutions should be done with artificial intelligence applications. In this framework, a new artificial intelligence algorithm should be written and the performance of the personnel should be monitored instantly through this algorithm. In order to achieve

this goal, the key factors affecting the performance of the personnel should be defined in this system. The situation of reaching the targets of the personnel regarding these factors should be reflected in this system instantly. In addition, there should be a place on this platform regarding the managers' evaluations of the personnel's performance. It is important for financial institutions to consider social media in the process of seeking candidates by investing in technology. Today, a significant majority of young people spend a lot of time on social media. Financial institutions also want to reach qualified personnel due to the specificity of their work. In this context, the human resources departments of these institutions should use social media in the candidate search process in order to reach better candidates. For this purpose, the necessary technological infrastructure should be provided and social media channels should be integrated into the candidate finding process. In this way, it will be possible to reach more effective candidates. In addition to the mentioned issues, new technological investments should also be used in order not to lose competent personnel in financial institutions. One of the most important duties of the human resources department is to ensure that the personnel with high performance within the company stay in the company. In other words, necessary measures should be taken to ensure that these high-performing personnel do not leave the company. Considering that personnel in financial institutions are constantly transferred to other institutions, it is seen that the human resources departments of financial institutions are not very successful in this regard. In the light of the results obtained in the thesis, statistical analyzes should be made and it should be determined in which situations the employees quit. On the other hand, it would be appropriate for financial institutions with many employees and branches to use big data analysis in addition to statistical methods. By taking this information into account, situations in which the employee is more inclined to stay with the company can be determined. For this purpose, it would be appropriate for financial institutions to make the necessary technological infrastructure investments. This will help financial institutions develop both materially and spiritually. With the suggestions to be presented in the light of the results to be obtained in this study, it will be possible for financial institutions to retain more qualified personnel. This will contribute significantly to the development of financial institutions.

Keywords: Human Resources Management; Performance Analysis; Fuzzy DEMATEL

GİRİŞ

İnsan kaynağı kavramı, genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanları kapsamaktadır. Bir örgütteki (organizasyondaki) üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik çalışanlar, danışman olarak istihdam edilen çalışanlar, tam-süreli ya da kısmi süreli çalışanlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm çalışanlar organizasyonun insan kaynağını oluşturmaktadır. Belirtilen bu tanımlardan da anlaşılabileceği gibi, unvanına, tecrübesine ve çalıştığı departmana bakılmaksızın, şirket içerisinde çalışan her birey şirketin insan kaynağıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY veya İK); işverenlerin stratejik hedeflerine göre çalışanların performansını en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir fonksiyondur. İK öncelikli olarak, insanların politikalar ve sistemler üzerinde odaklanarak organizasyonlar içinde nasıl yönetildikleri ile ilgilidir. İnsan kaynakları uygulamaları arasında insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alım, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, değerlendirme ve çalışma ilişkileri, sağlık ve güvenlik konuları yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün insan sermayesini yönetmekle ilgili her unsuru içerir.

İnsan kaynağı bir örgütteki en önemli kaynaklardandır. İnsan kaynaklarının farklı temel çalışma alanlarından bahsedebilmek mümkündür. İnsan gücü planlaması, işe alma (işe alım ve seçme), eğitim ve geliştirme, oryantasyon, transfer, terfi, ücretlendirme, işten çıkarılma ve emeklilik, çalışan üretkenliğini içeren doğrudan insan gücü yönetimidir. Buradaki genel amaç, dolaylı olarak örgütsel gelişime katkıda bulunan bireysel büyüme, gelişme ve etkililiği tespit etmektir. Ayrıca, performans değerlendirme, yeni beceriler geliştirme, ücretlerin ödenmesi, teşvikler, harcırahlar, seyahat politikaları ve prosedürleri ile ilgili iş/işlemleri içermektedir. Son derece hassas bir alan olması nedeniyle, işyerinde ya da çalışan sendikalarıyla dikkatli bir şekilde etkileşime girerek, kurum içinde barışı ve uyumu sağlamak için mağduriyetleri gidermek ve uyuşmazlıkları çözüme kavuşturmak gerekmektedir. Endüstriyel ilişkiler; istihdam (sendika yönetimi) ilişkilerini, disiplin prosedürlerini, karşılıklı çabalarla problemleri çözmeyi, insan davranışlarını anlama ve iş ilişkilerini sürdürme, toplu pazarlık ve anlaşmazlıkların çözümü süreçleriyle ilgilidir. Asıl amaç, çalışanların çıkarlarını, örgüt üzerinde olumsuz bir etki bırakmayacak şekilde en üst düzeyde anlayış sağlayarak korumaktır.

İnsan kaynakları departmanı ayrıca çalışanların refahının arttırılmasında da önemli role sahiptir. İKY'nin bu özel alanı, işyerinde çalışma koşulları ve olanaklarla ilgilidir. Bu alanda; güvenlik hizmetleri, sağlık hizmetleri, sosyal güvenlik gibi çok çeşitli sorumlulukları ve hizmetleri yer almaktadır. Aynı zamanda, iş yerindeki tehlikelerin ortadan kaldırılmasını, üst yönetimin desteğini, iş güvenliğini, koruma mekanizmalarını, temizliği, uygun havalandırma ve aydınlatmayı, sağlık hizmetlerini, tıbbi bakım, hastalık yardımlarını ve iş kazalarını kapsamaktadır. Destek fonksiyonlardan biri olan insan kaynakları, bir organizasyonun kritik bir bileşenidir. Birçok örgütte İK fonksiyonu; işe alım, ücretlendirme, performans yönetimi, kariyer ve yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim faaliyetleri ve çalışanlara danışmanlık yapma gibi süreçleri yürütmektedir. Sorumluluk alanında olan faaliyetler, bir örgütün can damarları olarak tanımlanabilir. Bu yönü ile İK departmanlarına ve İK profesyonellerine olan talep her geçen gün artmaktadır.

Performans belirli bir faaliyet alanında büyük bir başarıdır. Performans ölçümü, stratejik bir planın geliştirilmesinde, uygulanmasında ve izlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin organizasyonel hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirmelerini sağlamakta ve ayrıca yöneticileri geliştirmek için kullanılmaktadır. Yöneticilerin şirketin gitmek istedikleri yönde hareket edip etmediğini izlemelerine yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü (Business Performance Measurement), işletme yöneticilerinin ve akademisyenlerin odağında olan ve yakinen takip ettikleri bir çalışma alanıdır. Doğası gereği performans ölçümü çok çeşitli uzmanlık alanlarına konu olmaktadır. Muhasebe, operasyon yönetimi, pazarlama, finans, ekonomi, psikoloji ve sosyoloji gibi alanlarda performans ölçümü üzerine çalışılmaktadır.

Performans ölçümü son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar arasında büyük ilgi görmektedir. Performans ölçümü ile ilgili çalışma sayısı oldukça fazladır ve konuyla ilgili literatüre fazlaca katkıda bulunulmaktadır. Literatürde en fazla cevap aranan soru son yıllarda performans ölçümünün neden bu kadar önemli bir konu haline geldiğidir. Performans ölçümü, örgütün uzun vadeli hedeflerine misyon ve vizyonu doğrultusunda ulaşıp ulaşamadığının bir sonucudur. Performans ölçümünün, iş geliştirme sürecinin bir parçası olduğu görülmektedir. Bu nedenle, performans ölçümü performansı izleyen, eylemlere ve iş operasyonlarındaki değişikliklere karar veren bir sistemin parçası olmalıdır.

Yukarıda belirtilen hususlar göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları departmanının etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürülebilmesi hem finansal kurumların performansı hem de ülkenin ekonomik kalkınması için önem arz etmektedir. Dolayısıyla, finansal kurumlarda insan kaynakları departmanının performansının artması için gerekli aksiyonların alınması hayati önem arz etmektedir. Finansal kurumlar içerisinde bazı departmanların spesifik bilgilere sahip olması gerekmektedir. Örnek olarak, hazine ve mali kontrol departmanlarında çalışanların çok önemli bilgi birikimleri olmalıdır. Aksi durumda, gerekli donanıma sahip olmayan çalışanların yapacağı hatalı uygulamalar finansal kurumların uzun vadede çok ciddi zararlar yaşamasına sebebiyet verecektir.

Bu çalışmada insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden önemli faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, finans sektörü üzerine bulanık DEMATEL yöntemi dikkate alınarak bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Yapılan kapsamlı incelemeler neticesinde, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek yeni bir kriter seti önerilmiştir. Bu kriterlerin oluşması sürecinde temel olarak Dengeli Skorkart Yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald Modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek 12 farklı kriter belirlenmiştir.

Bu kriterlerin hangilerinin finans sektörü için daha önemli olduğunun belirlenmesi amacıyla bulanık DEMATEL yöntemi kullanılarak bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu analiz neticesinde, bahsi geçen 12 farklı kriterin önem ağırlıkları tespit edilebilecektir. Öte yandan, belirtilen bu kriterler arasındaki nedensellik analizi de tespit edilecektir. Başka bir ifadeyle, kriter seti içerisindeki etkileyen ve etkilenen faktörler belirlenebilecektir. Bu sayede, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performanslarının arttırılabilmesi için spesifik önerilerin oluşturulması mümkün olabilecektir.

Bu çalışmanın literatüre birçok anlamda katkısından bahsedebilmek mümkündür. İlk olarak, kriterlerin oluşması sürecinde temel olarak Dengeli Skorkart Yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald Modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınmıştır. Literatürde kabul görmüş bu yaklaşımlar sayesinde, orijinal bir kriter seti oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu setin hem araştırmacılara hem de piyasa uzmanlarına yol gösterici nitelikte olduğu

düşünülmektedir. Yapılacak yeni analizlerde bu kriter setinin kullanılması hem araştırmacılara hem de piyasa uzmanlarına zaman kazandıracaktır.

İkinci olarak çalışmamızın analiz sürecinde, bulanık DEMATEL yöntemi kullanılmıştır. Literatürde kriterlerin ağırlıklarında kullanılan çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. DEMATEL yönteminin bahsi geçen bu tekniklere kıyasla en büyük üstünlüğü etki-ilişki matrisinin oluşmasıdır. Başka bir ifadeyle, DEMATEL yöntemi sayesinde hem kriterlerin önem ağırlıkları belirlenmiş hem de kriterler arasındaki nedensellik ilişkisi tespit edilebilmiştir. Öte yandan, DEMATEL yöntemi analiz sürecinde bulanık mantık yaklaşımı ile birlikte kullanılmıştır. Karar verme yaklaşımının kullanıldığı sorunlar günümüzde oldukça karmaşık hal almaktadır. Bu çerçevede, klasik karar verme yaklaşımları bu sorunların çözümünde yetersiz kalabilmektedir. Bu amaca yönelik olarak, çalışmada DEMATEL yaklaşımı üçgensel bulanık sayılar ile birlikte kullanılmıştır. Bu sayede, karar verme sürecinde karşılaşılan belirsizlik problemi ile mücadele edebilmek çok daha kolay bir hal almıştır.

Bu tez dört farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimine ilişkin genel hususlara yer verilmiştir. Bu başlık altında, insan kaynaklarına yönelik genel bilgiler, insan kaynakları faaliyetleri, insan kaynakları planlaması ve çalışan seçimi, iş güvenliği ve çalışan sağlığı ve insan kaynaklarına yönelik yeni yaklaşımlar inceleme kapsamına alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde performans yönetimine ilişkin temel hususlara yer verilmiştir. Bu çerçevede, ilk olarak, performans ölçümüne ilişkin genel bilgiler paylaşılmıştır. Bunun ardından, şirkelerin performansları üzerinde etkili olan hususlara değinilmiştir. Son olarak, dikey analiz, yatay analiz ve oran analizi gibi literatürde sıklıkla kullanılan performans ölçüm teknikleri açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden hususlar üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, ilk olarak, kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu hususlar dikkate alınarak, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek temel faktörler belirlenmiştir. Daha sonra, literatürde insan kaynakları departmanlarının performans analizinde kullanılan modeller hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak, Dengeli Skorkart Yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald

Modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınarak oluşturulan 12 faktörlük kriter seti açıklanmıştır.

Tezin son bölümünde ise bu kriterler kullanılarak Türk finans kurumları üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, ilk olarak, bulanık mantık kavramı ve DEMATEL modeli açıklanmıştır. Bunun ardından analiz sonuçları paylaşılmıştır.

1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN HUSUSLAR

1.1 İnsan Kaynaklarına Yönelik Genel Bilgiler

Özellikle küreselleşmenin de gelişmesiyle, uluslararası ticaret çok ciddi seviyede artmıştır. Bu durum, ülkeler arasındaki finansal sınırların ortadan kalkmasına sebebiyet vermiştir. Bunun sonucunda da şirketler farklı pazarlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu durumun birçok olumlu yanlarından bahsedebilmek mümkündür. Örnek olarak, yapılan yeni yatırımlar sayesinde iş imkânları doğmuştur. Bu sayede de işsizlik oranında düşüş sağlanabilmiştir. Öte yandan, yapılan yeni yatırımlar ayrıca ülkenin ekonomik kalkınmasına da katkı sağlamaktadır (Sethi vd., 2020).

Buna karşın, küreselleşmenin meydana getirdiği birtakım olumsuzluklar da söz konusudur. Bahsi geçen olumsuzluklar arasında en fazla öne plana çıkanlardan biri de rekabetteki artıştır. Artan rekabet özellikle küçük ölçekli yerel firmaların zorluklar yaşamalarına sebebiyet vermiştir. Söz konusu şirketler büyük ölçekli uluslararası şirketler ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bahsi geçen bu rekabetçi ortamda da ayakta kalabilmek için birtakım aksiyon almaları zaruri hale gelmiştir.

Yukarıda bahsedilen hususlardan da anlaşılabileceği gibi, iş dünyası her geçen gün daha küresel ve talepkar hale gelmektedir. Bu süreçte, örgütler ise rekabete dayanmak ve operasyonlarında başarılı olmak için yeni yollar aramaktadırlar. Örgütlerin günümüzde karşı karşıya kaldıkları zorlukları aşağıdaki gibi sıralayabilmek mümkündür;

i. Üretkenliği artırmak,
ii. Organizasyonel yetenekleri geliştirmek,
iii. Küresel pazarlara girmek,
iv. Yeni teknolojiler geliştirmek ve uygulamak,
v. Zorlu müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek,
vi. Maliyetleri düşürmek,

vii. Yüksek performanslı ve esnek işgücünü çekmek ve elde tutmaktır.

Günümüzde şirketlerin teknolojiye, araştırma ve geliştirmeye, araç ve gereçlere yaptıkları yatırımlarla kurulduğu bilinmektedir. Şirketler, bahsedilen bu hususlara yönelik önemli ölçüde bütçe ayırmaktadırlar. Buna karşın, sürdürülebilirlik ve başarı içinse yalnızca bu unsurların olması elbette yeterli değildir. Başarıyı ve başarısızlığı ortaya çıkaran en önemli unsurun insan ve insan kaynağı olduğu çoğu zaman maalesef ki göz ardı edilmektedir (Coita vd., 2019). Diğer bir ifadeyle, her ne kadar teknolojik altyapısı güçlü de olsa, şirketlerin başarısının sürekliliğinin sağlanması için nitelikli çalışanlara sahip olması hayati bir unsurdur.

İnsan kaynağı kavramı, genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanları kapsamaktadır. Bir örgütteki (organizasyondaki) üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik çalışanlar, danışman olarak istihdam edilen çalışanlar, tam-süreli ya da kısmi süreli çalışanlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm çalışanlar organizasyonun insan kaynağını oluşturmaktadır. Belirtilen bu tanımlardan da anlaşılabileceği gibi, unvanına, tecrübesine ve çalıştığı departmana bakılmaksızın, şirket içerisinde çalışan her birey şirketin insan kaynağıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY veya İK); işverenlerin stratejik hedeflerine göre çalışanların performansını en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir fonksiyondur. İK öncelikli olarak, insanların politikalar ve sistemler üzerinde odaklanarak organizasyonlar içinde nasıl yönetildikleri ile ilgilidir (Cowan vd., 2021). İnsan kaynakları uygulamaları arasında insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alım, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, değerlendirme ve çalışma ilişkileri, sağlık ve güvenlik konuları yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün insan sermayesini yönetmekle ilgili her unsuru içerir.

İnsan kaynakları genellikle organizasyonların en önemli varlıklarından biri olarak görülmektedir. İKY uygulamalarının organizasyonlarda etkin bir şekilde uygulanması, rekabet avantajı sağlanması için kritik derecede öneme sahiptir (Jaiswal ve Dhar, 2017). Belirtilen bu hususun çok farklı nedenlerinden bahsedebilmek mümkündür. Öncelikli olarak, insan kaynakları departmanının etkin çalıştığı bir durumda, şirketler daha kalifiye çalışan seçebileceklerdir. Bu durum da şirketlerdeki departmanların işlerini daha etkin bir şekilde yürütebilmelerine katkı sağlayacaktır. Bahsedilen bu konuya ek olarak, insan kaynakları departmanının faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği durumda, şirket içerisinde

hangi departmanın çalışana ihtiyaç olduğunu belirlemek daha kolay olabilecektir. Bu sayede de bu boşluğu kısa sürede doldurmak mümkün olabilecektir. Bunun sonucunda da şirket içerisindeki faaliyetler aksamayacaktır.

1.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Tarihçesi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performansını etkileyen politikaları, uygulamaları ve sistemleri ifade etmektedir (Soeters, 2020). Armstrong (2016) çalışmasında insan kaynakları yönetimini, kurumlarda çalışan kişilerin istihdam, gelişim ve refahı için stratejik, bütünleşik ve tutarlı bir yaklaşım olarak; Boxall ve Purcell (2016) ise, yönetimin işgücünü oluşturduğu ve kurumun ihtiyaç duyduğu insan performanslarını yaratmaya çalıştığı süreç olarak tanımlamışlardır. Storey (1995) ise insan kaynakları yönetiminin öncelikli hedefini, entegre teknikler kullanarak özverili ve yetenekli bir çalışanın stratejik konumlandırılması yoluyla rekabet avantajı sağlamak olarak değerlendirmektedir.

Ayrıca, Buchanan ve Huczynski, (2004) insan kaynakları yönetimini, organizasyonel stratejiye uygun olarak bir dizi entegre çalışan politikası oluşturmayı gerektiren bir yönetimsel yaklaşım olarak kabul etmektedir. Daha farklı tanımlamalar yapmamız gerekirse, örgütlerdeki insanları yapılandırılmış ve kapsamlı bir şekilde yönetme süreci; üretim faktörlerinden biri olan insan ile ilgili çalışmaları yürüten bilim dalı ya da bir örgütün en kıymetli varlığının etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Cvenkel, 2020). Bu bakış açısı doğrultusunda insan bir maliyet unsuru değil, yaratıcılık ve değer üretmesi nedeniyle önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Andersen vd., 2019).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için, tüm insan kaynağının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Engelsberger vd., 2021). İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketlerinden oluşmaktadır. Kaufman (2008) çalışmasında, "diğer insanların üretimdeki emeğinin yönetimini içeren genel bir faaliyet olarak görülüyorsa, insan kaynakları yönetimi (İKY) insanlık tarihinin başlangıcına dayanıyor" ifadesini kullanmıştır (Pereira vd., 2019). 1990'lı yıllarda bu ifade yerini stratejik kaynak, entelektüel sermaye, insan sermayesi gibi ifadelere bırakmıştır. Bir cümleyle ifade etmek gerekirse, personel yönetimi esas olarak "işgücünü" referans alırken, insan kaynakları yönetimi "kaynak" merkezlidir. Günümüzde ise

artık örgüt çalışanlarına kaynak olarak değil, geliştirilmesi ve elde tutulması gereken yetenekler olarak bakılmaktadır. İnsan kaynağı yalnız başına bir çalışana ait davranış, deneyim, bilgi ve becerileri içermektedir. Bir örgütün bütün insan sermayesi onu diğer örgütlerden ayıran özel bir kaynak oluşturmakta ve bu da örgüt için anlamlı bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Farndale vd., 2020).

1.1.2 İnsan Kaynaklarının Görev ve Çalışma Alanları

Şüphesiz ki, insan kaynağı bir örgütteki en önemli kaynaklardandır. İnsan kaynaklarının temel çalışma alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Alfes vd., 2017);

Çalışan Yönetiminde İK: İnsan gücü planlaması, işe alma (işe alım ve seçme), eğitim ve geliştirme, oryantasyon, transfer, terfi, ücretlendirme, işten çıkarılma ve emeklilik, çalışan üretkenliğini içeren doğrudan insan gücü yönetimidir. Buradaki genel amaç, dolaylı olarak örgütsel gelişime katkıda bulunan bireysel büyüme, gelişme ve etkililiği tespit etmektir. Ayrıca, performans değerlendirme, yeni beceriler geliştirme, ücretlerin ödenmesi, teşvikler, harcırahlar, seyahat politikaları ve prosedürleri ile ilgili iş/işlemleri içermektedir.

Çalışan Refahında İK: İKY'nin bu özel alanı, işyerinde çalışma koşulları ve olanaklarla ilgilidir. Bu alanda; güvenlik hizmetleri, sağlık hizmetleri, sosyal güvenlik ve sağlık hizmetleri gibi çok çeşitli sorumlulukları ve hizmetleri yer almaktadır. Aynı zamanda, iş yerindeki tehlikelerin ortadan kaldırılmasını, üst yönetimin desteğini, iş güvenliğini, koruma mekanizmalarını, temizliği, uygun havalandırma ve aydınlatmayı, sağlık hizmetlerini, tıbbi bakım, hastalık yardımlarını ve iş kazalarını kapsamaktadır.

Endüstri İlişkilerinde İK: Son derece hassas bir alan olması nedeniyle, işyerinde ya da çalışan sendikalarıyla dikkatli bir şekilde etkileşime girerek, kurum içinde barışı ve uyumu sağlamak için mağduriyetleri gidermek ve uyuşmazlıkları çözüme kavuşturmak gerekmektedir. Endüstriyel ilişkiler; istihdam (sendika yönetimi) ilişkilerini, disiplin prosedürlerini, karşılıklı çabalarla problemleri çözmeyi, insan davranışlarını anlama ve iş ilişkilerini sürdürme, toplu pazarlık ve anlaşmazlıkların çözümü süreçleriyle ilgilidir. Asıl amaç, çalışanların çıkarlarını, örgüt üzerinde olumsuz bir etki bırakmayacak şekilde en üst düzeyde anlayış sağlayarak korumaktır.

1.1.2.1 Kadrolama (Staffing)

Her örgütte görevlerin yerine getirilebilmesi için çalışana ihtiyaç duyulmaktadır. En gelişmiş ve karmaşık makinelere rağmen, insana ihtiyaç vardır. Bu nedenle, İK'nın en büyük görevlerinden biri çalışan ve çalışana bakan unsurlarıdır (Piwowar-Sulej, 2021). Kadrolama, işe alım sürecinden bir maaş paketine karar verilene kadarki tüm işe alım sürecini kapsamaktadır. Kadrolama fonksiyonu 3 temel adımdan oluşmaktadır.

Kadrolama planı, İK'nın beklentilerine dayanarak kaç kişiyi işe almaları gerektiğinin görülmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, ilk olarak İK bölümü yöneticileri diğer takım yöneticileri ile dönemsel olarak toplantılar yapmaktadır. Bu toplantılarda, hangi bölümün ne tür bir çalışana ihtiyacı olduğu tespit edilmektedir. Bu görüşmelerden elde edilen sonuçlar sayesinde, şirket içerisinde kadrolama planının oluşturulması mümkün olmaktadır.

İşe alım süreci insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Stratejik planlama yapılmadan, uygun bir işe alım süreci oluşturulamaz. İşe alım, örgüte seçilebilecek nitelikli aday havuzu sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Delery ve Roumpi, 2017). Örgütler işe alımdan önce, kaç kişiye ihtiyaç duyulacaklarını belirlemek için uygun insan kaynağı planlamalarını öngörüleri doğrultusunda hazırlamalıdırlar. Öngörülerin temeli, örgütün yıllık bütçesi ve örgütün kısa ya da uzun vadeli planları olmalıdır. Öngörüler hem içsel hem de dışsal faktörlere bağlıdır. İçsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

i. Bütçe kısıtlamaları
ii. Çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri
iii. Üretim seviyesi
iv. Satışlardaki artış ya da azalışlar
v. Büyüme planları

Dışsal faktörler ise şöyle sıralanabilir;

i. Teknolojideki değişimler
ii. Yasalardaki değişimler
iii. İşsizlik oranları

iv. Nüfus yoğunluğundaki kaymalar (nüfusun yoğunlaştığı bölgelerin değişmesi)

v. Kırsal alanlardaki değişimler

vi. Rekabet

Öngörülere ilişkin veriler toplandıktan ve analiz edildikten sonra, İK profesyoneli, insan kaynağı ihtiyacının nerede olduğunu görebilir ve ardından doğru becerilere, eğitime ve geçmişe sahip kişileri işe almaya başlar. Kolay gibi görünsede, doğru yeteneğin doğru yerde ve doğru zamanda, işe alınması, beceri ve pratik gerektirir (Meyer ve Xin, 2018). Daha da önemlisi, stratejik planlama gerektirir. İyi bir işe alım stratejisi geliştirip geliştirilmediği aşağıdaki sorularla tespit edilebilir;

i. Norm kadro çalışması kontrol edilir,

ii. İş analizinin doğru sorular sorularak yapılıp yapılmadığı kontrol edilir,

iii. İş tanımları ve iş gerekleri yazılır,

iv. Örgüt içinde uygun olabilecek adaylar için iyi bir öneri sisteminin olup olmadığı kontrol edilir,

v. Pozisyon için en iyi işe alım stratejisi belirlenir,

vi. İşe alım stratejisi uygulanır.

İşe alım sürecindeki ilk adım, açık pozisyonun onaylanmasıdır. Bu noktada İK yöneticisi açık pozisyona ilişkin görev tanımını kontrol eder. İş analizi çalışmasının ve iş tanımının hazır olduğunu varsayarak, önce kurum içindeki adaylar değerlendirilebilir (Jiang ve Messersmith, 2018). İç adaylar, hâlihazırda örgütte çalışmaya devam eden kişilerdir. Günümüzde pek çok kurum, açık pozisyonlarını intranet sistemleri üzerinden duyurmakta ve başvurularak alarak iç aday havuzlarını oluşturmaktadırlar. Ancak, kurum dışından başvurular almanın çalışan çeşitliliği için avantajları bulunmaktadır.

Ardından, pozisyonun türüne bağlı olarak en iyi işe alım stratejileri belirlenir. Örneğin, üst düzey bir yönetici pozisyonu için bir danışmanlık firması ile işe alım süreci yürütülebilir. Ya da giriş seviyesi pozisyonları için kariyer portalları en iyi strateji olabilir.

Çoğu örgüt, en iyi sonuçları elde etmek için farklı yöntemleri birlikte ya da ayrı ayrı kullanmaktadır.

İşe alım sürecinin kısa bir sürede veya az sayıda başvuru gibi kısıtlayıcı koşullar altında nasıl yönetilmesi gerektiği de diğer önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelen başvuruların ve özgeçmişlerin ne şekilde işlenip analiz edileceği de çok net bir şekilde planlanmalıdır. Pek çok kurum bu işleme ve analiz etme adımlarını İK bilgi sistemleri üzerinden takip etmektedirler (Moussa ve El Arbi, 2020). Bu adımlar tamamlandıktan sonra ise, pozisyon ile en iyi örtüşen adaylar belirlenerek görüşmeye davet edilirler. Adaylar ile yine pozisyona göre farklılık göstermekle birlikte İK profesyoneli ve ilgili pozisyonun yöneticisi görüşürler.

Bu aşamada pozisyon için uygun adaylarla görüşme ve değerlendirmeler yapılır. Pozisyon için en uygun olan aday seçilerek bir ücret paketi çalışılır. Yerleştirme işlemi tamamlandıktan sonra eğitim ve gelişim, çalışanı elde tutma ve motive etme adımları ile devam edilecektir.

1.1.2.2 İşyeri Politikalarının Geliştirilmesi

Her örgütün, örgüt içinde adalet ve sürekliliği sağlayacak politikaları vardır (Guest, 2017). Politikaların geliştirilmesinde İK, şirket yönetimi ve yöneticiler bu sürece dâhil edilmektedir. Örneğin, İK profesyoneli bir politikaya veya politika değişikliğine duyulan ihtiyacı fark edecek, politika hakkında görüş araştırması yapacak, politika yazacak ve daha sonra bu politikayı çalışanlara iletecektir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, İK departmanlarının tek başlarına çalışmadıkları ve çalışamadıklarıdır. Bazı işyeri politikaları şöyle sıralanabilir;

i. Disiplin Süreci Politikası (Prosedürü)
ii. Yıllık İzin Kullanım Politikası (Prosedürü)
iii. Kıyafet Politikası (Prosedürü)
iv. Etik Politikası (Prosedürü)
v. İnternet Kullanım Politikası (Prosedürü)

1.1.2.3 Ücret ve Yan Haklar Yönetimi

İK profesyonelleri, ücretlerin adil olup olmadığını, faaliyet gösterilen sektör standartlarını karşılayıp karşılamadığını ve insanları kurumda çalışmak konusunda ne kadar cazip olduğunu belirlemelidir. Ücret, çalışanın işi için aldığı tüm ödemeleri kapsamaktadır (Baum, 2018). Çalışan ücret örnekleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

i. Maaş
ii. Sağlık Yardımları
iii. Emeklilik Planları
iv. Hisse Senedi Alım Planları
v. Yıllık İzinler
vi. Hastalık İzinleri
vii. Bonuslar
viii. Eğitim Ücreti İadeleri

1.1.2.4 Elde Tutma

Elde tutma, çalışanların kurumda kalmaya devam etmeleri için yapılan tüm çalışmaları ve motivasyon unsurlarını içerir. Ücret, çalışanın elde tutulmasında önemli bir faktördür, ancak başka faktörler de vardır (De Sousa Sabbagha vd., 2018). Çalışanlar sıklıkla aşağıdaki nedenlerden dolayı çalıştıkları şirketlerden ayrılırlar;

i. Yapılan iş ile ilgili yaşanan sorunlar
ii. Yönetici ile yaşanan sorunlar
iii. Örgüt kültürü ile zayıf uyum/ uyumsuzluk
iv. Kötü iş yeri ortamı

Buna rağmen, Rivenbark (2005) çalışmasında, çalışanların %90'ının ücret sonucu ayrıldığını tespit etmiştir.

1.1.2.5 Eğitim ve Gelişim

Eğitim ve gelişim fonksiyonu, hem yeni işe başlayan çalışanların kuruma adapte olabilmeleri için düzenlenen oryantasyon programlarını hem de kurumda çalışmaya devam eden çalışanların mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerini kapsamaktadır (Fletcher vd., 2018). Eğitim programlarına aşağıdaki örnekler verilebilir;

i. Teknik Eğitimler
ii. İletişim Eğitimleri
iii. Takım Kurma ve Geliştirme Eğitimleri
iv. Hukuki Süreçlerle İlgili Eğitimler

1.1.2.6 İstihdamla İlgili Hukuki Süreçler

İnsan kaynakları departmanı, işyerini etkileyen tüm kanunların farkında olmalıdır. Bir İK profesyoneli aşağıda sıralanan kanunlar ile çalışabilir:

i. Temel İş Kanunları
ii. Asgari Ücret Düzenlemeleri ile İlgili Kanunlar
iii. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
iv. İşçi Hakları ile İlgili Kanunlar

İK'nın yasal ortamı her zaman değişmektedir, bu nedenle İK her zaman gerçekleşen değişikliklerin farkında olmalı ve daha sonra bu değişiklikleri tüm organizasyon ile paylaşmalıdır.

Güvenlik, tüm örgütler için oldukça önemli bir husustur. İşçi (çalışan) güvenliğini sağlamak ve standartları belirlemek amacıyla yeni kanunlar oluşturulmaktadır. Kurumun insan kaynaklarından sorumlu yöneticisi bu standartlara uyulmasından sorumludur. Belirtilen bu husus, şirketin performansının sürekliliği açısından önemli bir role sahiptir. Bunun en temel nedeni de kendisini güvende hissetmeyen çalışanın kendi işine başarılı bir şekilde odaklanamayacak olmasıdır. İşçilerin korunması ile ilgili unsurlar şöyle sıralanabilir;

i. Kimyasal tehlikeler

ii. Isıtma, havalandırma ve aydınlatma gereksinimleri

iii. Çalışanların özel (mahrem) bilgilerinin korunması

Yukarıda sıraladığımız ana rollerin dışında iyi iletişim becerileri ve yönetim becerileri, başarılı insan kaynakları uygulamalarının yanı sıra genel yönetim için de oldukça öneme sahiptir. Şirket içerisindeki bölümlerin birbirleriyle olan iletişimlerinin etkin olduğu durumda, şirketlerin performanslarının arttırılabilmesi mümkün olacaktır. Bu yüzden, çalışan seçiminde iletişim kalitesine önem verilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, şirkete çalışan istihdam edilirken bu kişilerin iletişim seviyelerine yönelik incelemeler yapmak yerinde olacaktır.

1.1.2.7 Dış Faktörler Hakkında Farkındalık

Örgüt içi faktörlerin yönetilmesinin yanı sıra, İK yöneticisinin organizasyonu etkileyebilecek dış faktörleri de göz önünde bulundurması gerekmektedir. Dış faktörler, şirketin doğrudan kontrol edemediği; ancak, insan kaynaklarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek hususlar olabilmektedir. Dış faktörler şöyle sıralanabilir;

i. Küreselleşme

ii. İş Kanunundaki değişiklikler

iii. Sağlık maliyetleri

iv. Çalışan beklentileri

v. İşgücünün çeşitliliği

vi. İşgücünün demografik özelliklerinin değişmesi

vii. Daha eğitimli bir işgücü

viii. İşten çıkarmalar ve küçülmeler

ix. Teknoloji kullanımı, örneğin İK veritabanı kullanılması

x. Çalışanlarla bilgi paylaşımı için sosyal ağ kullanımının artması

Örneğin, esnek çalışma programları (çalışanların kendi programlarını oluşturmalarına izin verme) ve evden çalışma (çalışanların evden veya uzak bir yerden belirli bir süre boyunca, örneğin haftada bir gün çalışmalarına izin verme) eğilimi, İK'yı etkileyen

dışsal faktörlerdir (Connelly vd., 2021). İK, bu dış faktörlerin farkında olmak zorunda olduğundan, sadece şirketin ihtiyaçlarını değil aynı zamanda bireylerin ihtiyaçlarını da karşılayacak politikalar geliştirmelidirler.

1.1.3 İnsan Kaynaklarının Şirket İçerisindeki Rolü

Destek fonksiyonlardan biri olan insan kaynakları, bir organizasyonun kritik bir bileşenidir. Birçok örgütte İK fonksiyonu; işe alım, ücretlendirme, performans yönetimi, kariyer ve yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim faaliyetleri ve çalışanlara danışmanlık yapma gibi süreçleri yürütmektedir. Sorumluluk alanında olan faaliyetler, bir örgütün can damarları olarak tanımlanabilir. Bu yönü ile İK departmanlarına ve İK profesyonellerine olan talep her geçen gün artmaktadır.

Birçok kişi İK departmanını ve/ veya İK yöneticisini, çalışanlardan gelen şikâyetleri dinleyen ya da değerlendiren, kişi/ fonksiyon olarak düşünür ve genellikle yalnızca kendisi için gerçek bir ihtiyaç olduğunda faydalı olduğunu düşünmektedir. Bu, İK yöneticilerinin sadece bu etkinliklerle sınırlı kaldığı klasik ve eski bir düşüncedir. Bu düşüncenin arkasında yatan en önemli sebep ise, İK departmanlarının bordro hazırlayan ve yasal süreçlerle ilgilenen bir yapıdan ibaret olduğunun düşünülmesidir. Günümüzde değişen yönetim anlayışı ile birlikte, İK fonksiyonu, İK profesyonellerinin proaktif yaklaşımları ile birlikte son derece kritik bir fonksiyon olarak ortaya çıkmıştır (Leroy vd., 2018). Bu da, İK yöneticilerinin krizleri öngörebilmesi ve krizin ortaya çıkmasını beklemeden olası alternatif çözümler sunarak sürece dahil olması anlamına gelmektedir.

1.1.3.1 İK'nın Stratejik Rolü

İnsan kaynakları ekibi, yönetim ekibine, bir işletme kaynağı olarak çalışanları stratejik olarak nasıl yönetmesi gerektiği hakkında paylaşımlarda bulunur. Bu, şirketin mevcut ve gelecekteki hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli bilgi- beceri kümeleri doğrultusunda işe alım süreçlerini, çalışanlara sağlanan faydaların koordine edilmesini ve çalışanların eğitim ve gelişim stratejilerini önermeyi içerir (van Esch vd., 2018). Yöneticilere çalışanlarla ilgili birçok konuda önerilerde bulunduğu için bir örgütteki insan kaynakları departmanı bir danışman gibi çalışır.

1.1.3.2 Gelecek için Beceri Geliştirme

Organizasyonun her kademesinde, yöneticiler ve İK profesyonelleri çalışanların becerilerini geliştirmek için birlikte çalışırlar. Örneğin, İK profesyonelleri, yöneticilere, çalışanların organizasyondaki farklı rollere nasıl atanacaklarını önerirler. Esnek bir organizasyonda, çalışanlar iş öncelikleri ve çalışan tercihlerine bağlı olarak farklı fonksiyonlarına kaydırılabilirler.

1.1.3.3 Bağlılık ve Sadakat Oluşturma

İnsan kaynakları profesyonelleri çalışanların kuruma olan bağlılığını arttırmak için stratejiler önermektedir. Bu çalışanları niteliklerine göre doğru pozisyonlarla eşleştirmekle başlamaktadır. Çalışanlar işe alındıktan sonra, kurumlarına bağlı olarak kalmalı ve yıl içerisinde yöneticilerinin kendilerine verdikleri zorlayıcı görevleri yerine getirmelidirler.

1.1.3.4 Yetenek Havuzu Oluşturma

Bir İK ekibi, bir şirketin rekabet avantajı geliştirmesine yardımcı olur. Bu durumda şirketin kapasitesini arttırmasını ve böylece müşterilerine benzersiz bir ürün veya hizmet sunabilmesini sağlar. Etkili bir insan kaynağı oluşturmak için, şirketler birbirleriyle "yetenek savaşı" içinde rekabet etmektedirler. Rekabet sadece yeteneği işe almakla ilgili değildir, bu savaş çalışanları kurumda uzun vadede tutabilmeyi ve onlara gelişim planı sunabilmeyi gerektirmektedir.

1.1.3.5 Güncel Kalmak ve Rekabetçi Olmak

İnsan kaynakları yönetimi, sadece bir işverenin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için değil aynı zamanda sürekli değişen rekabetçi bir piyasada var olabilmek için stratejik planlama gerektirmektedir. Çalışanlara sağlanan ücret paketleri, işverenlerce maliyet açısından sürekli olarak değerlendirilmelidir. Paketler üzerindeki hassas planlamalar, tatil ve özel günlerin eklenmesi ve esnek çalışma düzenlemeleri yoluyla çalışanların elde tutma oranını arttırma fırsatı da sunmaktadır.

1.1.4 İnsan Kaynaklarının Şirket Performansı İçin Önemi

Gün geçtikte artan rekabet ve değişen iş ortamı, şirketleri sürekli olarak yeni rekabet gücü aramaya zorlamaktadır. Küreselleşme ve bilgi teknolojileri, rekabet edebilmek için sürekli olarak şirketleri yeniliğe zorlamaktadır. Finansal kaynaklar ve teknoloji artık geçmişte olduğundan çok daha kolay elde edildiğinden, günümüzde insan kaynağı şirketlerin başarısının arkasındaki en önemli güç olarak görülmektedir (Sdrolias vd., 2017). Sonuç itibariyle, kritik yetenek kazanım ve yeteneği elde tutmanın sonucu olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) stratejik yönetimin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Bilindiği üzere, İK'nın temel amacı, çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve iş hedeflerine ulaşmak için yüksek düzeyde çalışan motivasyonu sağlamaktır.

Yapılan çalışmalar İK'nın organizasyonel stratejinin formüle edilmesinde ve uygulanmasında önemli rol oynadığını göstermektedir. Myloni vd. (2004) çalışmalarında İK'nın şirketin genel stratejisinin bir parçası olarak görülebileceğini tespit etmişlerdir. İK'nın stratejideki öneminin gittikçe artması İK yöneticilerinin, strateji oluşturmada ve uygulamada daha fazla rol almalarını sağlamaktadır (McClean ve Collins, 2019). Yapılan araştırmalarda, bir örgütün başarı elde etmesi için İK'nın hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir (Barney, 1991). Stratejik İKY ile ilgili çalışmalar; İK uygulamalarının ve sistemlerinin şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmalarına katkıda bulunduğunu göstermektedir (MacDuffie, 1995). Sonuç olarak, İK uygulamalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi önem arz etmektedir.

Bazı araştırmacılar İK'nn örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örneğin, Becker ve Gerhart (1996), Becker ve Huselid (1998) ve Dyer ve Reeves (1995) çalışmalarında, İKY uygulamalarını iş stratejileriyle entegre eden şirketlerin üstün performans elde edebileceklerini tespit etmişlerdir. Chang ve Chen (2002), 197 Tayvanlı yüksek teknoloji şirketinden gelen verileri kullanarak İK uygulamaları ile şirket performansı arasındaki bağlantıyı değerlendirmek için kapsamlı bir çalışma yürütmüştür. Bahsi geçen çalışma, eğitim ve gelişim, takım çalışması, yan-haklar, insan kaynakları planlaması ve performans değerlendirmesi gibi İK uygulamalarının çalışan verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada aynı zamanda yan

haklar ve insan kaynakları planlamasının çalışan ayrılma oranı (turnover rate) ile ters orantı olduğu da tespit edilen unsurlar arasındadır.

1.1.5 İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Etkileyen Hususlar

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel çevre ilişkisi ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynaklarının "stratejik" yönü ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır (Barney, 1995; Miles ve Snow, 1984; Truss ve Gratton, 1994). Benzer bir biçimde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyen çevresel faktörlere odaklanan birçok araştırma bulunmaktadır (Cascio, 1993; Powell, 1990; Sparrow, 1994).

Kane ve Palmer (1995) çalışmalarında, İK uygulamalarında çevresel faktörlerin önemini araştırmışlardır. İK'nın bir organizasyonda birçok rolü vardır; kurum ve İK stratejilerini birleştiren stratejik bir ortaktır; iş süreçlerini geliştirmekte, güçlendirmekte ve temel İK hizmetleri sunmakta; çalışan taleplerini karşılamakta, değişim süreçleri oluşturarak organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır (Ulrich, 1998).

Şirket içi faktörler kapsamında, misyon ve amaç, örgütsel stratejiler, örgütün büyüklüğü ve örgütün yapısı gibi hususlara yer verilecektir. Tüm şirketler misyonlarına uygun davranmalıdırlar. Ramazanoğlu ve Bahçeci (2006) çalışmalarında misyonu, organizasyonların en önemli var oluş nedeni olarak tanımlamışlardır. Bu nedenle şirketlerin misyonu, dolaylı olarak insan kaynakları politikalarını da belirlemektedir. Misyon ifadesi bir örgütün varlık sebebini gösterdiğinden, oryantasyon açısından da bir temel oluşturmaktadır. Buna göre, insan kaynakları politika ve uygulamaları misyon ile tutarlı olmalıdır.

Örgütsel strateji, kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli olan kurallar ve kullanılan yöntemler bütünüdür. Güçlü (2003) çalışmasında örgütsel stratejiyi, amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirler ve düzenlemeler olarak tanımlamıştır. Bir örgütün insan kaynakları politikaları, örgütsel stratejileri desteklemelidir. Bu nedenle, İK işe alım, eğitim ve gelişim, performans değerlendirmesi ve ödüllendirme gibi fonksiyonlar örgütsel stratejilere uygun olmalıdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının ilgili stratejilerle uyumlu olması hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Farklı bir ifade ile insan kaynakları politikalarının örgütsel stratejiler ile uyumlandırılması, hedeflenen organizasyonel sonuçların elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

Bir örgütün her departmanının ya da biriminin stratejisini örgütsel stratejiye uyarlaması, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için izlemesi gereken bir yoldur. Mabey vd. (1998) çalışmalarında; örgütlerin İK işlevlerini tasarlarken ve uygularken, örgütün hedeflerini, amaçlarını ve stratejilerini göz önünde bulundurma zorunluluğunu ifade etmişlerdir. Farklı bir ifade ile anlatmak gerekirse, insan kaynakları planlaması, organizasyonel planlama ile eşleşmelidir. "Stratejik insan kaynakları yönetimi" yaklaşımına göre, insan kaynakları uygulamaları işe alım, performans değerlendirme, maaş vb. işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır.

İK uygulamaları açısından bir örgütün büyüklüğü, çalışan sayısı, yıllık gelir miktarı ve/veya üretim miktarı oldukça önem arz etmektedir. Buna göre İK uygulamalarının sayısı, küçük veya orta ölçekli bir örgütte, büyük bir örgüte göre daha fazla olabilmektedir (Macke ve Genari, 2019). Örgütün büyüklüğü yönetim tarzı açısından da önem taşımaktadır. Büyük örgütler daha demokratik yönetilebilir buna bağlı olarak da bölümleri veya şubeleri daha bağımsız olabilir. Bu durum çalışanlar açısından daha az kontrol ve daha fazla özgüven anlamına gelmektedir. Yanı sıra, küçük ve orta ölçekli örgütler genellikle merkezi bir organizasyon yapısına sahiptir. Bir örgütün yapısı yatay ya da dikey olabilmektedir. Dikey olarak yapılandırılmış örgütlerde hiyerarşik merkezi bir yönetim yaklaşımı bulunmaktadır. Diğer taraftan, yatay organizasyonlarda çalışanlara daha fazla esneklik sağlamaktadır.

Üst yönetimin öncelikleri İK uygulamaları açısından başka bir iç faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, kurum içindeki terfi veya kurum dışından atama, işe alımda aranan özellikler, ücret ve maaş politikaları üst yönetimin bu uygulamalara verdiği önemle şekillendirilmektedir. Bazı öncelikler ise, kimi zaman politika ve kurumsal (profesyonel) yaklaşım olmaktadır. Ayrıca, üst yönetim verimlilik veya karlılık sağlayan iç uyuma da dikkat edebilmektedir.

Dış faktörler kapsamında ise uluslararası ekonomideki değişimler, teknolojik gelişmeler ve ülkenin kültür ve gelenekleri gibi hususlar ele alınacaktır. Günümüzde uluslararası ekonomideki değişiklikler kısa sürede tüm ülke ekonomilerini etkilemektedir. Bu dünya ekonomilerinin bütünleşmesinden kaynaklanmaktadır. Ekonomilerdeki olumsuz gelişmeler istenmeyen durumlara yol açabilmektedir. Böylesi bir durumda, istihdam oranları ve satışlar düşebilir, işsizlik artabilir ve çalışanların sosyal statüsü zayıflayabilir. Diğer

yandan, dünya ekonomisindeki istikrar veya büyüme, herhangi bir ülke ekonomisini olumlu yönde etkilemektedir. Böylece işsizlik oranları düşmekte, genel ücret ve maaş seviyeleri yükselmekte ve bunun sonucunda çalışanlar daha güçlü olmaktadır. Ayrıca, bu tür durumlarda şirketlerin üst yönetimleri de artan gelir nedeniyle çalışanların lehine kararlar almaktadırlar. Bu nedenle de şirketlerin insan kaynakları (İK) politikaları olumlu yönde değişmektedir. Özellikle uluslararası ekonomideki olumlu gelişmeler ihracat oranlarını da arttırmaktadır. Bu, üretimin ve istihdam oranının da artması anlamına gelmektedir. Ülkemizde yaşanan 2001 ve 2008 krizlerinde de benzer durumların yaşandığı görülmektedir. D'Netto vd. (1995) çalışmalarında Avustralya'da yaşanan ekonomik durgunluk sebebiyle işgücünün azaldığını vurgulamışlardır. Benzer şekilde Mello (2006), işsizlik oranı gibi ekonomik göstergelerin şirketlerin başarısını etkileyebildiği sonucuna ulaşmıştır.

Teknolojideki değişimler, insan sağlığı açısından zihinsel ve fiziksel olarak daha konforlu bir altyapı sağlayabilmektedir. Ayrıca seçme, işe alım, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, ücret ve maaşları belirleme gibi insan kaynakları fonksiyonlarını geliştirmeyi mümkün kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimindeki (İKY) uluslararası gelişmeler daha hızlı öğrenilebilir ve uygulanabilirler. Ayrıca, tüm insan kaynakları fonksiyonları daha etkili bir şekilde uygulanabilir (Apanasovich vd., 2017).

Teknolojideki değişimlerin insan kaynakları politikaları üzerinde olumsuz etkileri de olabilir. Bu etkilerin sonucu işgücü ihtiyacının azalması ve daha az bir istihdam anlamına gelmektedir. Azalan istihdamla birlikte, nitelikli çalışanlara olan talep daha artacak, bu nedenle de eğitim ve öğretim maliyetleri artacaktır. Aynı zamanda, teknolojik gelişmeler, geleneksel üretimde çok değerli olan bazı çalışanları işlevsiz hale getirebilmektedir. Bu nedenle, bazı çalışanlar emeklilik, teşvik uygulamaları veya başka yollarla örgüt dışına alınabilmektedirler. Bu teknolojik gelişmelerin sosyal maliyeti olarak adlandırılmaktadır.

Diğer taraftan, nitelikli çalışanların teknolojiyi kullanma ihtiyacı, çalışan harcamalarını artırabilir. Buna göre, şirketler değişen İKY politika ve stratejisinin bir sonucu olarak bilgi teknolojileri hakkında bilgili çalışanları istihdam etmektedirler. Tiwari ve Saxena (2012), teknolojinin İK uygulamaları için yeni yöntemler ortaya çıkarttığını çalışmalarında tespit etmişlerdir. DeFillippi (2002) çalışmasında teknolojinin insan kaynağının rollerini değiştirdiğini ifade etmektedir.

Ülke ekonomisindeki değişiklikler, istihdam ve ücret politikası açısından şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, ülke ekonomisindeki herhangi bir durgunluk, işgücünün azalmasına ya da maaş ve sosyal destek harcamalarında önemli düşüşlere neden olabilmektedir. Rosman vd. (2013), ülke ekonomisinin İK politikaları üzerindeki önemli etkileri olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde, Mello (2006) çalışmasında şirketlerin ekonominin geleceğini tahmin etmesi ve fonksiyonlarını planlaması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre, ekonomik koşulların, talep edilen işgücü türü ve sayısını değiştirerek işgücü üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir.

Ülke ekonomisindeki olumlu gelişmeler işgücü talebini, buna bağlı olarak da ücret paketlerini arttıracaktır. Ülke ekonomisinin istikrar kazanması hem şirketlere hem de çalışanlara fayda sağlayan olumlu etkileri nedeniyle aidiyet, beraberlik ve işbirliğini güçlendirmektedir (Hewett vd., 2018). Ülkemizde yaşanan ekonomik krizler nedeniyle çok zor dönemler geçirilmiştir. Yaşanan krizler nedeniyle, önce durgunluk ve daha sonra küçülme, iş sözleşmelerine son vermesine ve ardından da binlerce insanın işsiz kalmasına ya da düşük ücret almalarına neden olmuştur.

Kültür ve gelenekler, iş hayatına aktarılması açısından insan kaynakları faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Bingöl (2006) çalışmasında şirketlerin İK politika ve stratejilerini belirlerken toplumun değerlerini, davranış kalıplarını, ritüellerini ve beklentilerini dikkate alması gerekliliğini ifade etmiştir. Böylece, organizasyonların rekabet içinde daha güçlü olmaları mümkündür. Türk toplumu genellikle muhafazakâr ve kültürüne bağlı bir toplumdur. Bu nedenle, Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin kültürel özelliklere karşı daha duyarlı olmaları gerekmektedir.

Sektörel özellikler insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini farklı şekillerde etkilemektedir. Üretim, perakende, pazarlama, kimya, inşaat, yiyecek veya eğitim ve sağlık gibi sektörler kendi insan kaynakları yönetim sistemini oluşturmaktadır (Cesário ve Chambel, 2017). Eğitim ve sağlık gibi hizmetler veya bankacılık gibi sektörlerde insan kaynağının ihtiyaçlarına daha duyarlı olunması gerekmektedir.

Sağlık gibi bazı sektörler daha yüksek gelir sunmaktadır. Diğer taraftan, sürekli teknolojik gelişime ve yeniliğe bağlı bazı endüstriler, çalışan açısından daha yüksek

memnuniyet sağlamaktadır. Ek olarak, çalışan odaklı yaklaşımlarından dolayı, bu sektörlerde performansı değerlendirmek daha kolaydır.

Madencilik ve inşaat gibi sektörler çalışma alanı güvenliği hususlarında en yüksek hassasiyeti gerektirmektedir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin olası tazminat ve/veya cezaları önlemek için güvenlik gereklerine uygun davranmaları gerekmektedir. Bu davranışlar insan yaşamını ve sağlığını korumak için gereklidir. Terpstra ve Rozell (1993) çalışmalarında, çalışanlardan beklenen eğitim niteliklerinin sektör özelliklerine göre farklılık gösterdiğine dikkat çekmişlerdir. Bununla birlikte, Jackson vd. (1989), imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin eğitim saatlerinde farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Tiwari ve Saxena (2012) ise yaptıkları çalışmada İK uygulamalarının üretim süreçlerine göre değişiklik gösterdiğini ileri sürmüşlerdir.

Şirketlerin insan kaynakları alanındaki tüm uygulama ve politikaları yasal gerekliliklere uygun olmalıdır. Farklı bir ifade ile İK uygulamaları hukuk tarafından yapılandırılmaktadır. Tiwari ve Saxena (2012) çalışmalarında, İK uygulamalarının ülkelerin yasal düzenlemeleri doğrultusunda şekillenmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle, İK uygulamalarındaki farklılıklar da bu mevzuat ve düzenlemelere dayanmaktadır.

Türkiye'de her İK uygulaması 4857 sayılı "İş Kanunu" na uygun olmalıdır. Her organizasyon, fonksiyonlarından herhangi biri için ilgili kanunları ve düzenlemeleri dikkate almalıdır. Anayasamıza göre, hiç kimse yaşına, cinsiyetine veya güçlerine uygun olmayan işlerde çalıştırılamaz. Benzer şekilde çocuklar, kadınlar ve engelli kişilerde çalışma koşulları açısından yasa ile güvence altına alınmışlardır. Ayrıca herkesin dinlenmeye ihtiyacı vardır. Ek olarak; eski hükümlü (kamu kurumlarının) ve engelli istihdamı yasa ile zorunlu hale getirilmiştir. Bu nedenle, ilgili kanun çalışanları her anlamda korumaktadır.

Faaliyet gösterilen sektörde proaktif ve lider olmak daha olumlu değerlendirilse de, rakiplerin faaliyetlerine tepki vermek de iş hayatının zorunlulukları arasındadır. Sektörde rekabet edilen şirketler maaşları artırabilir, çalışma koşullarını iyileştirebilir, daha iyi sosyal haklar sunabilir. Böylesi bir durumda, rekabet edebilmek için, şirketler mevcut durumlarında iyileştirmeler yapabilmektedirler.

Günümüzde insan kaynağı, rekabet avantajı kaynağı olabilecek temel bir kaynak olarak görülmektedir (Diaz-Carrion vd., 2021). Barney vd. (1997) çalışmalarında insan kaynağının değerli, benzersiz, iyi planlanmış ve taklit edilemez olması yönüyle rekabet avantajı için önemli bir kaynak olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Barney, 1991; Barney, 1995; Barney ve Wright, 1998). Yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, nitelikli insan kaynağına sahip olmak için organizasyonların gelişmiş ve verimli seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme süreçlerine ve ücret politikalarına sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, Tiwari ve Saxena (2012), İK faaliyetlerinin rekabet avantajı sağlayabileceğini çalışmalarında ifade etmişlerdir.

Danışmanlık şirketleri ve/veya danışmanların İK uygulamaları üzerinde etkileri bulunmaktadır. Günümüzde, her ülkede iş süreçlerini destekleyen birçok danışmanlık şirketi vardır (Cowan vd., 2021). Bu nedenle, danışmanlık şirketleri İK faaliyetlerini etkilemekte, dolayısıyla tüm şirketlerde bu durumdan etkilenmektedir. Ülkemizde de KOBİ'lerden kurumsal şirketlere hizmet veren birçok danışmanlık firması bulunmaktadır. Bu nedenle, danışmanlık firmaları hem işletme fonksiyonlarının hem de İK uygulamalarının kalitesinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Sonuç itibarıyla, beklentileri karşılayan ürün ve hizmetlerden dolayı müşteri memnuniyet düzeyi de artmaktadır.

Diğer şirketlerin İK çalışanlarının deneyimleri aynı zamanda bir şirketin İK uygulamalarını da etkileyebilmektedir. Farklı bir ifade ile söylemek gerekirse, herhangi bir şirket sektördeki bilgi birikiminden yararlanma olanağına sahiptir. Buna bağlı olarak, mevcut politika ve uygulamalardaki hataları önlemek için diğer şirketlerde yaşanan uygulama başarısızlıklarından dersler çıkarmak gerekmektedir (Zarim vd., 2017).

Her organizasyonun, onu diğerlerinden ayıran birtakım özelliklerinin olduğu açıktır. Benzer biçimde çevresel koşullar ve faktörler de organizasyonu etkilemektedir. Ancak, bu durum diğer şirketlerin deneyimlerini kurumsal strateji ve uygulamalara entegre etmenin önemini azaltmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi performans standartlarını belirlemektedir. Bu standartlar, işletme stratejisi çerçevesinde belirlenen organizasyonel amaçlara dayanmalıdır. Aynı zamanda, bu standartlar rakip uygulamaları ve sonuçları aracılığıyla da belirlenebilir.

Eğitim politikaları ve uygulamaları işgücünün niteliklerini belirlemektedir. Bir ülkenin üniversiteleri ve okulları insan kaynaklarını geliştirmekte ve buna bağlı olarak da şirketlerin verimliliğini ve karlılığını etkilemektedir. Ayrıca, her yeni çalışan, şirketine kendi deneyimlerini, aldığı eğitim ve öğretimi de taşımaktadır.

1.2 İnsan Kaynakları Faaliyetleri

İnsan kaynakları faaliyetleri kapsamında, iş analizi ve iş dizaynına yönelik faktörler dikkate alınacaktır.

1.2.1 İş Analizi ve Amaçları

İş analizi, tüm insan kaynakları uygulamalarının merkezinde yer alan, her örgütte kritik öneme sahip bir yönetim etkinliğidir (Manzoor vd., 2019). Çok genel bir ifade ile iş analizi; işle ilgili bilgilerin toplanmasıdır. Genel olarak iş analizi, örgütte yapılan çalışmalar hakkında bilgi edinme ve işin özelliklerini belirleme sürecini ifade etmektedir. Yukarıdaki tanımlardan hareketle, iş analizinin bir araştırma (bilgi toplama ve inceleme) etkinliği olduğunu söylemek mümkündür (Çelikten, 2005). Örgüt içinde gerçekleştirilen her süreç, genel itibariyle örgütün kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine ve amaçlarına yönelik olarak gerçekleşmektedir. Bu yönüyle, iş analizi süreci bu hedef ve amaçlara katkıda bulunmaktadır. İş analizi sonucunda elde edilen veriler, örgüt çalışanlarının davranışlarının değerlendirilmesine önemli oranda yardımcı olmaktadır (Breaugh, 2017).

İş analizi çalışmalarıyla;

i. İşi gerçekleştirecek olan kişi ile ilgili bilgi sahibi olunur,
ii. Bir işi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için gerekli veriler elde edilir,
iii. Performans kıstasları tanımlanır.

Kısacası, sağlıklı bir iş analizi sürecinin yukarıda sıralanan ihtiyaçları karşılayacak düzeyde tasarlanması gerekmektedir (Voskuijl, 2017). İş analizi, seçme ve yerleştirme, iş değerlendirme, iş dizaynı (tasarımı), ücretlendirme ihtiyaçlarını analiz etme, insan kaynakları planlama ve örgütsel verimlilik konularında önemli bir rol oynamaktadır. İş analizi işe ilişkin

tüm detayları içermektedir (Wyse, 2019). İş analizi, örgütte uygulanan ve/ veya uygulanacak olan insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için ilk ve en önemli adımlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Baştuğ, 2011).

1.2.2 İş Tanımları ve İş Gerekleri

Yurdatapan (2011) çalışmasında iş tanımını, çalışanın neyi, nasıl ve neden yapacağını anlatan bir bilgi bütünü olarak tanımlamıştır. İş tanımı, bir çalışanın ne yapması gerektiğinin belirlemesine yardımcı olan iş analizi bulgularının bir özetinden oluşmaktadır. İş gerekleri; bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan mesleki yeterlilikler, özel nitelikler, deneyim düzeyi, fiziksel, duygusal, teknik ve iletişim becerilerin yazılı hale getirilmesidir (De Mauro vd., 2018). Ayrıca genel sağlık, zihinsel sağlık, zeka, yetenek, hafıza, yargı, liderlik becerileri, duygusal yetenek, esneklik, değerler ve etik, davranış ve yaratıcılık vb. unsurları da içermektedir.

1.2.3 Yetkinliklere Dayalı İş Analizi

Yetkinlik; bilgi, beceri, yetenek, değer ve ilgiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile bir işte üstün performans gösterebilmek için gerekli olan beceri, bilgi, davranış, kişisel özellikler ve motivasyonları içermektedir (Strużyna ve Bozionelos, 2021). İş dünyasında yetkinlik kavramının 1970'li yılların başında psikolog David McClelland tarafından kullanıldığı bilinmektedir (Draganidis ve Mentzas, 2006). Yetkinlik bazlı uygulamalar, bir örgütün stratejik hedeflerini İK süreçleriyle uyumlu hale getirmek için kullanılmaktadır. Bireysel yetkinlikleri ölçmek için sistematik bir yaklaşım ile bir örgütün insan kaynağının genel bilgi ve beceri seviyesinin tespit edilmesi mümkün olmaktadır. Ayrıca, örgütler bu bilgileri bireysel ve örgütsel analiz yapmak, eğitim maliyetlerini azaltmak, işe alım uygulamalarını iyileştirmek, performans ve gelişimsel süreçlerini planlamak ve geliştirmek ve insan kaynağını daha etkin bir şekilde yönetmek için kullanmaktadırlar.

Günümüzün rekabetçi ve sürekli değişen iş ortamında, yetkinlik bazlı uygulamalar, insan kaynakları profesyonellerinin, değişen pazar eğilimlerine uyum sağlamak için insan kaynağı kapasitelerini ve verimlilik düzeylerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Yetkinliklere dayalı iş analizinde, örgütte yer alan tüm pozisyonların gerektirdiği bilgi, beceri

ve davranışlar belirlenir. Bu çalışma ile örgütteki her bir pozisyonun yetkinlik profili hazırlanmaktadır.

1.2.4 İş Dizaynı (Tasarımı)

İş dizaynı, teknolojik ve organizasyonel gerekliliklerin yanı sıra çalışanların sosyal ve kişisel gereksinimlerini karşılamak için işlerin içeriğinin, iş yapış yöntemlerinin ve iş ilişkilerinin belirtilmesidir (Daniels vd., 2017). Ali ve Aroosiya (2012) çalışmalarında iş dizaynını bir iş birimindeki görev ve sorumlulukların düzenlenmesi olarak tanımlamışlardır. İş dizaynı, performansın maksimize edilmesinde hayati bir rol oynamaktadır. İyi tasarlanmış bir iş, çalışanların memnuniyet seviyelerini arttırır ve çalışmalarında tüm enerjilerini kullanarak daha iyi performans göstermelerine olanak sağlamaktadır. İş dizaynı çalışmalarına son yıllarda ilgi giderek artmaktadır. İş dizaynı; iş analizinin akabinde yapılmaktadır, yani iş analizinden sonraki adım olduğu ifade edilebilir. İş dizaynı belli hedeflere ulaşmak için görev ve sorumlulukları sıralamayı ve düzenlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, belirli bir işin başarı ile yapılabilmesi için gerekli olan yöntem ve ilişkileri de göstermektedir. Daha basit bir ifadeyle, iş(ler) için görevlerin ne olduğuna, ne kadar olduğuna ve bu görevlerin ne şekilde sıralandığına işaret etmektedir.

İş dizaynı, tekrar eden ve mekanik işlerden kaynaklanan iş memnuniyetsizliğini ve çalışanın işe yabancılaşmasını azaltmayı veya aşmayı amaçlayan iş düzenleme sürecidir. İş dizaynı çalışması, iş ile ilgili sorumlulukları net bir şekilde göstermekte ve doğru adayları doğru işe çekmeye yardımcı olmaktadır (Ho ve Wu, 2019). İş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve iş basitleştirme iş dizaynında kullanılan çeşitli tekniklerdir. Her ne kadar, iş analizi mevcut işlerin anlaşılması için önemli olsa da örgütler yeni oluşan işler için de bu çalışmayı yapmalı ve periyodik olarak mevcut işleri revize edip etmemeleri gerektiği üzerine çalışmalılardır.

İş dizaynı çalışması şu aşamalardan oluşmaktadır;

i. İşin içeriğine karar vermek,
ii. İşi yürütmek için gerekli olan yöntem ve süreçlere karar vermek,
iii. İş / çalışma zamanını optimize etmek,

iv. Mevcut işler makineler tarafından yapılabiliyorsa veya otomatik hale getirilebiliyorsa, manuel görevleri devre dışı bırakmak,

v. İşi senkronize etmek ve diğer işlerle çatışmamasını sağlamak.

İş dizaynı, iş sahibi tarafından verilen işi gerçekleştirmek için hangi niteliklerin, becerilerin ve diğer gereksinimlerin gerekli olduğunu tespit etmeye çalışırken aynı zamanda iş analizi çalışmalarına da çerçeve oluşturmaktadır. Belirli bir işin bileşenlerini tanımlamak iş dizaynının vazgeçilmez bir parçasıdır. İşlerin tasarlanması ya da yeniden tasarlanması birçok faktörü kapsamaktadır ve bu çalışmalar için yöneticilere farklı teknikler sunulmaktadır.

1.2.5 İş Dizaynı Yaklaşımları

İş dizaynı, bir yandan çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak bir yandan da örgütün menfaatlerini karşılamak için kullanılan etkili bir araçtır. Literatürde iş dizaynı yaklaşımları genellikle beş başlık altında toplanmıştır (Armstrong, 2003); iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, kendi kendini yöneten takımlar ve yüksek performanslı iş dizaynı. Ancak, biz çalışmamızda ilk üç başlığı inceleyeceğiz. İş rotasyonu, çalışanların becerilerinin geliştirilmesine olanak sağlarken, rutin işler sebebiyle oluşan bıkkınlıkları azaltır aynı zamanda işle ilgili kas-iskelet sistemi hastalıklarını da engeller ve çalışanların iş kazası riskini azaltır (Korunka, 2017).

İş genişletme, çalışanın mevcut görevlerinin arttırılmasıdır. İş genişletme ile çalışanların karar alma süreçlerine katılımları arttırılmış olur. İş zenginleştirme, farklı işlerin birleşimi ve işe bağlı görevlerin artırılması olarak tanımlanabilir. İş zenginleştirme, çalışanların işlerinde yer alan işi planlama ve kontrol etme derecesini arttırmaktadır.

1.2.6 İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların önceden belirlenmiş bir şekilde bir işten diğerine dönmelerini sağlayan bir sistemdir. İş rotasyonu çalışmalarının etkili olması ve çalışanın uygun olmayan bir iş rotasyonuna alınmaması için Carnahan vd. (2000) çalışmalarında dört faktör üzerinde yoğunlaşılması gerekliliğini vurgulamıştır;

i. Çalışanın cinsiyeti,

ii. İlgili işin fiziksel gereklilikleri,

iii. Çalışanın bilgi, beceri ve kapasitesi,

iv. Diğer işleri yapmak için gereken zaman.

İş rotasyonu ile verimliliğin artması, eğitim ve gelişim imkânlarının sağlanması, çalışanların görev sürelerinin artması gibi birçok avantaj sağlanırken beraberinde çalışan örgütün diğer faaliyetleri hakkında daha iyi fikir sahibi olmaktadır (Kampkötter vd., 2018). Bhadury ve Radovilsky (2006) çalışmalarında, iş rotasyonunun çalışanların öğrenmesini teşvik ettiğini, çalışan motivasyonunu arttırdığını ve aynı zamanda çalışanın işten kaynaklanan sıkıntısını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Hsieh ve Chao (2004) çalışmalarında, iş rotasyonu ile iş tükenmişliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu, özellikle mekanik ve tekrarlanan işlerde çalışanların monotonluğunu, sıkıntılarını ve yorgunluğunu azaltmak için kullanılabileceğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, iş rotasyonunun getirdiği faydalara ilişkin literatürde farklı görüşlerde bulunmaktadır. Bazı araştırmalar iş rotasyonunun çalışanın performansını değil, iş tatminini artırabileceğini ifade ederken, başka araştırmalar ise iş rotasyonunun çalışan memnuniyeti üzerinde bir etkisi olmadığını öne sürmektedir (Bhadury ve Radovilsky, 2006).

1.2.7 İş Genişletme

İş genişletme, belirli bir işle ilgili görevlerin sayısında artışın olduğu bir iş dizaynı tekniğidir. Başka bir ifade ile çalışanın görev ve sorumluluklarının kapsamını arttırmak anlamına gelmektedir. Kapsamdaki artış, niteliksel değil, nicelikseldir. Niceliksel artış da eş düzey görevler için gerçekleşmektedir. İşin genişletilmesi, işgücü esnekliğinin artmasını ve aynı zamanda oluşabilecek monotonluğu azaltmayı amaçlayan yatay bir yeniden yapılanma yöntemidir (Marrenbach ve Geiger, 2019).

İş genişletmede benimsenen iki temel yaklaşım vardır. İlki, bir işin birçok görevi içerme derecesini ifade eden yatay genişletmedir (Nalini ve Durai, 2019). Bu, aynı beceri seviyesinde bir çalışan tarafından gerçekleştirilen mevcut görevlere daha fazla görev ekleyerek elde edilmektedir. Yatay genişletmenin genel amacı, uzmanlık seviyesini ve işten kaynaklanan sıkıntıyı azaltmak, zorlu görev sayısını azaltmak ve yeni çalışan becerilerinin geliştirilmesini sağlamaktır. İkincisi ise, çalışanların işin nasıl yapılacağına karar verme

derecesini belirten dikey genişletmedir (Nalini ve Durai, 2019). Bu tekniğin temel amacı, çalışanlara organizasyon, planlama ve görevlerin kontrolünde yer alma imkânı sunmaktır.

1.2.8 İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanları daha iyi performans göstermeye zorlayan ve motive eden iş uygulamalarının geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Chieng vd. (2019) iş zenginleştirmeyi; teknik, daha fazla bilgi ve beceri gerektiren, çalışanlara planlama, yönlendirme ve kontrol etme konusunda özerklik ve sorumluluk verilmesi olarak tanımlamaktadır.

İş zenginleştirmesinde rol oynayan temel özellikler çeşitlilik, görevin önemli olduğu inancı, yeteneklerin kullanımı ve geri bildirimdir. İş zenginleştirme, kalite çemberleri, kendi kendini yöneten ekipler, iş rotasyonu ve bilgi paylaşımı gibi çeşitli uygulamaları içermektedir (Whittington vd., 2017). Durai (2010), iş zenginleştirmenin amacını bir örgütün çalışanları için özerklik sağlamak ve örgütün operasyonel verimliliğini arttırmak olarak belirtmektedir.

1.3 İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan (İşgören) Seçimi

İşe alım süreci insan kaynakları yönetiminin (İKY) önemli bir bileşenidir. Uygun stratejik planlama olmadan yapılmaz. İşe alım, örgüte seçilebilecek nitelikli aday havuzu sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Rozario vd., 2019). Örgütler, işe alımdan önce, kaç kişiye ihtiyaç duyacaklarını belirlemek için uygun kadrolama planlamaları yapmakta, öngörülerde bulunmaktadırlar.

1.3.1 Çalışan Temin ve Seçim (Kadrolama) Süreci

Kadrolama, bir örgütteki çeşitli faaliyetleri yürütmek için insan kaynaklarını kullanma ve geliştirme işlevini ifade etmektedir. Kadrolama süreci, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesini ve örgütteki çeşitli pozisyonlar için insanları işe alma, seçme, eğitme ve geliştirme aşamalarını içermektedir (Rogiers vd., 2020). İlgili aşamalar bitmeyen bir döngüdür. Yöneticiler, örgütün ihtiyaç duyduğu çalışan sayısını ve niteliklerini düzenli olarak takip etmelidir, çünkü insan kaynağının gerekliliği, yeni departmanların ve iş birimlerinin faaliyetlerinin genişletilmesiyle değişmeye ve genişlemeye devam etmektedir. Sadece

genişleme ile değil, herhangi bir zaman diliminde, bazı çalışanlar işlerinden ayrılmakta, emekli olmakta ve/veya farklı kurumlara transfer olmaktadırlar. Bu şekilde ortaya çıkan boşlukların doldurulması zorunluluk arz etmektedir.

Faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürüten örgütlerin temel unsurunun insan kaynağı olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Örneğin, örgütün ürettiği ürün ne kadar kaliteli olursa olsun, iyi bir satış ekibi yok ise, yeteri kadar satış yapılması mümkün olmamaktadır. Benzer şekilde, üretim sürecinde iyi çalışanlar olmadıkça, en iyi kalitede hammaddeye, makinelere vb. sahip olunsa dahi, ürünün kalitesinin garanti edilmesi mümkün değildir.

İyi bir kadrolama sürecinin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

i. Doğru insanları, doğru zamanda işe almada yardımcı olur. İşe alım fonksiyonu ile yöneticinin kaç çalışana ihtiyaç duyduğunu, hangi niteliklere ve deneyime sahip olması gerektiğini öğrenmesini sağlar.

ii. Kadrolama, organizasyon verimliliğinin arttırılmasına katkıda bulunur. Doğru bir seçim ile örgüt nitelikli çalışanlar elde eder ve uygun eğitim ve gelişim programları ile çalışanların performansları iyileştirilebilir.

iii. Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak için iş tatmini sağlamada yardımcı olur. Uygun eğitim ve gelişim programları ile etkinlikleri artar.

iv. Kadrolama organizasyonda uyumun sağlanması için önemlidir. Uygun çalışanların istihdam edilmesiyle bireyler sadece işe alınmamaktadır. Performansları düzenli olarak değerlendirilmekte ve terfi ettirilmektedir. Tüm bu uygulamalar belirli kurallar dâhilinde gerçekleştirilmektedir. Bu da örgütte uyum ve barışı teşvik etmektedir.

Kadrolama süreci, örgüt için gerekli çalışan sayılarının unvan grubu bazlı belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu süreç, insan gücü planlama olarak da bilinmektedir. Bu süreçte, örgütün için gerekli olan çalışan sayısı ve nitelikleri belirlenmektedir. İlgili çalışmalar iş analizi, iş yükü analizi, vb. gibi çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. Kadrolama sürecinde bir sonraki adım insan kaynağını iç ve dış kaynaklardan bulmaktır. Akabinde testler ve görüşmeler yoluyla mevcut adaylar arasından doğru kişiyi seçmektir. Kadrolama süreci adımları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

i. İnsan Gücü Planlaması
ii. İş Analizi
iii. İşe Alım
iv. Seçme
v. Yerleştirme
vi. Eğitim ve Geliştirme
vii. Performans Değerlendirmesi
viii. Tazminat
ix. Terfi ve Transfer

İnsan kaynakları yönetimi en temelde, insan kaynaklarını organizasyonun stratejik ve operasyonel ihtiyaçları ile eşleştirmek ve bu kaynakların tam olarak kullanılmasını sağlamakla ilgilidir. Bu sadece gerekli çalışan sayısını ve kalitesini elde etmek ve elde tutmak değil, aynı zamanda örgüt kültürüne ve stratejik gereksinimlerine uygun olan kişileri seçmekle de ilgilidir.

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşması için gereken insan gücü ihtiyacını tahmin etme sürecini ifade etmektedir (Berk vd., 2019). İnsan gücü ihtiyacını tahmin ederken, örgütler genellikle teknoloji, üretim süreçleri, piyasalardaki dalgalanmalar, talep tahminleri, devlet politikaları vb. gibi mevcut uygulamaları göz önünde bulundurmaktalardır. Örgüt için gereken çalışan sayısının yanı sıra çalışan niteliklerine de karar vermektedirler. İnsan kaynağı planlamasının odağı, doğru zamanda doğru sayıda nitelikli insanı elde etmektir.

Literatürde pek çok insan kaynakları planlama metodolojisi geliştirilmiştir (Ulrich, 1987). Bununla birlikte zaman içerisinde örgütlerin de kendi geliştirdikleri yöntemler bulunmaktadır. Geliştirilen yöntemler, literatürde yapılan çalışmalarla oldukça benzerlik göstermektedir. Bunlar genellikle hedefler koyma, uygun organizasyonel stratejileri belirleme ve yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını içermektedir. Ancak pek çok örgütsel uygulama da olduğu gibi, insan kaynakları planlamasının etkinliği de kullanıldığı içeriğe bağlıdır. Temel olarak üç farklı insan kaynakları planlama hedefi bulunmaktadır. Operasyonel hedefler; kısa

vadeli iş gereksinimlerine vurgu yaparak mevcut yetenekleri belirlemeyi ve mevcut eğilimleri tahmin etmeyi amaçlamaktadır. Bu hedefler, örgütün bütçesi ve diğer süreçlerine katkıda bulunmak için geçmiş ve mevcut insan kaynakları maliyetlerini kullanarak kontrol edilmesini sağlamaktadır. Geleneksel insan kaynakları planlamasının temel amacı, kariyer gelişimi, eğitim süreçleri, işe alım, çalışan değerlendirme gibi farklı süreçleri göz önünde bulundurarak, uzun vadeli talepleri karşılamak için ihtiyaç duyulacak olan çalışanların nitelikleri ve sayıları hakkındaki öngörüleri yapabilmektir. Örneğin, insan kaynakları planlaması olmadan stratejisini değişen bir çevre ile başa çıkmak için uyumlandıran bir örgüt, insan kaynağının büyük bir kısmının değişen teknolojiler nedeniyle eski becerilere sahip olduğunu ve uygun bir beceri setinin yalnızca aceleyle, pahalı bir eğitim ile elde edilebileceği hatasına düşebilir.

Mursi (2003) çalışmasında, insan kaynakları planlaması ile kurumsal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Chand ve Katou (2007) tarafından Hindistan otel endüstrisi alanında yaptıkları çalışmalarında ise insan gücü planlamasının verimlilikle güçlü bir ilişkisi olduğunu ve üretkenliğin kurumsal performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Doğru pozisyon için doğru yeteneğin işe alınması ve elde tutulması, örgütler için, özellikle de insan kaynakları departmanı için en büyük güçlüklerden birisidir. İş ilanları aracılığıyla örgütler, pozisyon için uygun adaylar ile bir araya gelmektedirler (Brown vd., 2019). İş ilanları genellikle örgütün İK ekibi tarafından veya danışmanlık hizmeti alınan firmalar tarafından hazırlanmaktadır. Günümüzde iş ilanları, kariyer portalları, sosyal medya, kuruma ait internet sitesi, gazete gibi farklı mecralarda yayınlanmaktadır.

İş ilanları genellikle dış kaynaklardan çalışan alımı için kullanılmaktadır. İş ilanı konusundaki önemli araştırmalardan biri Feldman, Bearden ve Hardesty (2006) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında araştırmacılar, farklı iş ilanlarının değişen içerikleri ve mesajların özgünlüklerini belirlemeye çalışmışlardır. İş ilanlarında genel itibarıyla iş tanımı, adaydan beklenen genel nitelikler, çalışma koşulları (tam zamanlı/ yarı zamanlı) gibi temel bilgilerin yanı sıra kimi zaman maaş ve/veya yan haklarla ilgili bilgiler de yer almaktadır. İş ilanlarında iş ve iş yeri ile ilgili bilgilerin doğruluğu oldukça önem arz etmektedir. İş ilanlarının içeriklerinin doğruluğu, potansiyel adayların başvuruları için son derece önemlidir. İş ilanları

ayrıca, adayların işin yanı sıra işle ilgili sorumluluklarını da anlamalarını sağlamaktadır. Barber ve Roehling (1993), çalışmalarında iş ilanlarında adayların maaş ve yan haklar ve iş yerleri hakkındaki bilgilerden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Günümüzde insan kaynağı örgütler için en önemli rekabet avantajı kaynaklarından biri olduğu için, potansiyel yetenekli adaylara iş ilanları üzerinden ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Bir iş ilanı, ilgi çekici bir başlıkla başlamalı ve daha sonra aşağıdaki bilgileri içermelidir:

i. Kurum Bilgisi,
ii. İşin Adı,
iii. Aranan Genel Nitelikler,
iv. Yan Haklar,
v. Lokasyon

İş ilanlarında başlık oldukça önem arz etmektedir. En basit ve en belirgin yaklaşım pozisyon bilgisini kalın yazı tipi ile belirtmektir. İlanın dikkat çekmesi için, maaşın belirtilmesi (eğer belirtmeye değerse) ve bir şirket arabası sağlanacaksa bunun belirtilmesinde fayda bulunmaktadır. İş ilanında kurum ismi verilmelidir. Kurum ismi paylaşılması istenmiyorsa, danışmanlık firması üzerinden süreci takip etmek faydalı olacaktır.

İş ilanlarına yeterli sayıda başvuru sağlandığında seçim süreci başlamaktadır. Burada bahsi geçen seçim süreci, ilana başvuran adaylar arasından pozisyon için en uygun olanların seçilmesini ifade etmektedir (Furnham, 2017). Bu süreçte, pozisyona başvuran tüm adayların nitelikleri ve deneyimleri değerlendirilerek pozisyon ile eşleştirilmektedir. İdeal bir seçme süreci aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

i. Tüm başvurular listelenmelidir; isim, başvurunun alındığı tarih ve adaya ilişkin karar belirtilmelidir (red, beklemeye alındı, mülakat),
ii. Mülakat veya ret için anında karar alınmadıkça, her başvuru sahibine başvurunun alındığına dair mail gönderilmelidir,
iii. Uygun olarak değerlendirilen adaylar ile iletişime geçilerek mülakat için planlamalar yapılmalıdır,

iv. Mülakat programı hazırlanmalıdır. Mülakat için planlanması gereken süre pozisyona bağlı olarak değişmektedir. Oldukça rutin bir iş için 30-45 dakika yeterlidir. Daha üst düzey/teknik/yönetsel bir pozisyon içinse 60 dakika veya daha fazla gerekmektedir.

Görüşmeler genellikle birden fazla adımı içermektedir. İlk görüşmeler insan kaynakları ekibi ile yapılmakta, ilk görüşmede uygun değerlendirilen adaylar ise ikinci görüşme için pozisyonun bağlı olacağı yönetici/ yöneticilere yönlendirilmektedir.

İşe alım ve seçim sürecinin genel amacı, örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için gereken çalışan sayısını ve kalitesini en düşük maliyetle elde etmek olmalıdır. İşverenler, genellikle pozisyon ile eşleşen en iyi adayı aramaktadırlar. Ancak, işverenlerin çok az bir kısmı, pozisyon için doğru adayı bulma olasılığını arttırmanın yöntemini bilmektedir (Mills, 2007). Griffin, 2006 yılında yaptığı çalışmasında insan kaynaklarının etkili bir örgütsel işleyiş için kritik öneme sahip olduğunu ifade etmiştir.

Zaman içerisinde yöneticiler insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğinin, örgütlerin performanslarını önemli ölçüde etkilediğinin farkına varmışlardır. Nitelikli çalışanların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu da İK yöneticilerinin süreçlerini karmaşıklaştırmakta ve zorlaştırmaktadır. İşgören seçme insan kaynakları fonksiyonunun temel görevlerinden birisidir (Rodríguez-Sánchez vd., 2018).

Mülakatların amacı, diğer adaylar için yapılan tahminlerle karşılaştırmalı olarak, adayın işteki gelecek performansı hakkında bir tahmin yapılmasını sağlayacak bilgileri elde etmek ve değerlendirmektir. Bu nedenle mülakat, bir adayın bilgi, beceri ve deneyimleri hakkındaki verilerin işlenmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. Verilerden bazıları adayın özgeçmişinde yer almasına rağmen, mülakatın amacı bu verileri yüz yüze görüşme ile elde edilebilecek yeterlilikler, tutumlar, deneyim ve kişisel özellikler hakkında daha ayrıntılı veya spesifik bilgilerle desteklemektir. Böyle bir mülakat aynı zamanda görüşmeci tarafından adayın örgüte "uygun olup olmayacağı" ve her iki tarafın da nasıl bir araya geleceklerine dair kararlar için bir fırsat sunmaktadır.

Mülakatlar özellikle şu sorulara cevap vermeyi amaçlamaktadır:

i. Aday işi yapabilir mi – yetkin mi?

ii. Aday işi yapacak mı - iyi motive olur mu?

iii. Aday örgüte nasıl uyum sağlar?

Ana seçim yöntemleri mülakat, değerlendirme merkezleri ve testlerdir. Bireysel (bire-bir) görüşme en çok kullanılan seçim yöntemidir. Görüşmeci ile aday arasında yakın temasın (yakın ilişki) kurulması için fırsat sunmaktadır. Tek bir görüşmecinin kullanılması durumunda, taraflı veya yüzeysel bir karar verme olasılığı vardır. Bu sebeple objektifliği sağlamak adına ikinci bir görüşmecinin ya da panel mülakatın uygulanması daha sağlıklı sonuçlar vermektedir (Chen vd., 2019). Bir adayla, iki veya daha fazla kişinin görüşmesi panel mülakat olarak adlandırılmaktadır. Genellikle insan kaynakları yöneticisi ve pozisyonun bağlı olacağı yöneticiler mülakatı aynı anda gerçekleştirmektedirler. Panel mülakatın avantajı; bilgilerin paylaşılmasına olanak vermesi ve çakışmaların azaltılmasını sağlamasıdır. Görüşmeciler, adayın görüşmedeki davranışlarına ilişkin ortak izlenimlerini tartışabilir ve yüzeysel kararları değiştirebilir veya genişletebilir.

Daha kapsamlı bir seçim, değerlendirme merkezleri ile sağlanmaktadır. Uygulama pek çok tekniğini içerir ve özellikleri aşağıdaki gibidir;

i. Uygulamanın odak noktası davranış üzerinedir.

ii. Alıştırmalar, işin temel boyutlarını yakalamak ve simüle etmek için kullanılır. Bunlar bire bir rol oynama ve grup egzersizlerini içerir. Bu simülasyonlardaki performansın işteki davranışı öngördüğü varsayılmaktadır.

iii. Grup egzersizlerine ek olarak görüşmeler ve testler kullanılır.

iv. Performans, belirli bir işte veya örgütte belirli bir düzeyde hedeflenen performans düzeyine ulaşmak için gereken yeterlilikler açısından çeşitli boyutlarda ölçülür.

v. Etkileşime izin vermek ve deneyimi daha açık ve katılımcı hale getirmek için birkaç aday veya katılımcı birlikte değerlendirilir.

vi. Değerlendirmelerin nesnelliğini arttırmak için çeşitli değerlendiriciler veya gözlemciler kullanılır. Değerlendiriciler mutlaka uygun eğitimlere katılmalıdır.

Değerlendirme merkezleri, adayların örgüt kültürüne ne ölçüde uyduklarını göstermek için iyi fırsatlar sunmaktadır (Cooke, 2018). Değerlendirme merkezleri de adaylara örgüt için kendilerinin uygun olup olmadıklarına karar vermelerini sağlamaktadır.

1.3.2 Oryantasyon Süreci

İşe alım süreci hem çalışan için hem de işveren için stresli olabilmektedir. İşe alım süreci genellikle her iki tarafında ihtiyaçlarını ve kendilerini en iyi şekilde nasıl ifade etmeleri gerektiğini düşünmelerini gerektirir. Süreç zaman alıcı ve duygusal olabilir. Etkili bir oryantasyon programı tasarlamak, işe alım sürecinde oluşturulan olumlu algının korunmasına yardımcı olmaktadır (Stankevičiūtė ve Savanevičienė, 2018). Oryantasyon; çalışanlar işe alındıktan sonra, organizasyonu anlamaları ve mümkün olduğunca kısa sürede kuruma uyum sağlayabilmeleri için planlanan işe alıştırma sürecini ifade etmektedir (Philips, 1987). Oryantasyon, işe alma ve elde tutma sürecinin önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Oryantasyon programlarının amaçları şöyle sıralanabilir;

Başlangıç Maliyetlerini Azaltmak: İnsanların işe kolay adapte olmasıyla maliyetler azalacaktır.

Kaygıyı Azaltmak: Oryantasyon sürecinin en büyük faydalarından biri insanların doğasında olan kaygıyı azaltıyor olmasıdır.

Çalışan Devrini Azaltmak: Çalışanlar kendilerine değer verilmediğini düşündüklerinde veya işlerini yapamayacakları pozisyonlara getirildiklerinde çalışan devir hızı artar.

Yöneticiler için Zaman Kazancı: Çalışan işe yeni başladığında sağlanan yönlendirme ne kadar iyi olursa, yöneticiler çalışanlara süreçleri öğretmek için daha az zaman harcayacaklardır.

İş Tatmini: Çalışanların, kurumun değerleri ve tutumları hakkında bilgi edinmesinin yanı sıra, kendilerinden ne beklendiğini ve başkalarından neler bekleyebileceğini en kısa zamanda öğrenmeleri önemlidir. Çalışan oryantasyonu çok sayıda avantajlar sağlamaktadır.

İyi kurgulanmış bir oryantasyon programında sıklıkla aşağıdaki başlıklar yer almaktadır;

i. Çalışma ortamı
ii. İş tanımı

iii. Yan haklar

iv. Çalışanın yöneticisi ve çalışma arkadaşları

v. Şirket kültürü

vi. Şirket geçmişi

vii. Organizasyon şeması

1.3.3 Çalışan Gelişim Süreci

Çalışan gelişimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Çalışan gelişimi, çalışanın ve örgütün bir bütün olarak yeteneklerini geliştirmek anlamına gelmektedir; bu nedenle çalışanın örgütü geliştireceği, organizasyonun daha fazla gelişmesi ve çalışanların performansının artması gibi unsurlardan oluşmaktadır (Antonacopoulou, 2000). Bu nedenle, çalışan gelişimi ile çalışan performansı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışanlar geliştikçe işten daha çok memnun olacaklar, işe daha fazla bağlı olacaklar ve performansları artacaktır (Champathes, 2006). Gelişim faaliyetleri çalışanlar için çok önemlidir, örgütün çalışanlarını önemsediğini ve gelişmelerini istediğini göstermektedir (Antonacopoulou, 2000). Örgütlerin çoğu çalışanların gelişimine yatırım yapmaktadır.

İnsan kaynağını motive etmek, bugün organizasyonların karşılaştığı en kritik zorluklardan biridir. Örgütün başarısı için insan kaynakları uygulamalarının kritik olduğu konusunda çeşitli argümanlar bulunmaktadır. Çalışan gelişimi, insan kaynakları uygulamasının en önemli işlevlerinden biridir (Nerstad vd., 2018). Yapılan araştırmalar, çalışan gelişimi gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışanların davranışlarını ve tutumlarını şekillendirerek kurumsal sonuçları etkilediğini göstermektedir (Whitener, 2001; Arthur, 1994). Çalışan gelişimi hem çalışanların hem de bir bütün olarak örgütün yeteneklerini korumak ve geliştirmek için hayati önem taşımaktadır. Çalışan gelişimi, çalışanların uzun vadeli kişisel ve mesleki gelişimlerini ifade etmektedir (London, 1989). Bir başka çalışmada ise çalışan gelişimi; "performansı ve kişisel gelişimi artırmak için örgüt tarafından sağlanan planlanmış öğrenme deneyimlerini ifade eden insan kaynakları uygulamalarıdır" şeklinde ifade edilmektedir (Nadler ve Nadler, 1989). Çalışan gelişimi, çalışanın sürece katılmak isteyip istemediğine bağlıdır. Çalışan gelişimi ayrıca örgüt kültürüne ve üst yönetimin tutumuna da bağlıdır (Antonacopoulou, 1996).

Çalışan gelişim sürecinde etkili olan hususlar aşağıdaki gibi sıranabilmektedir;

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü çalışanları destekliyorsa ve çalışanları karar almaya teşvik edecek sistemler bulunuyor ise, çalışanlar daha fazla gelişecek ve performansları artacaktır.

Üst Yönetim Tutumu: Üst yönetim tutumu, çalışanların gelişim faaliyetlerini etkileyen bir diğer önemli faktördür. Üst yönetimin gelişim süreçlerine yaklaşım şekilleri ve samimiyetleri oldukça önem arz etmektedir.

Terfi Olanakları: Bir örgütteki terfi fırsatlarının sınırlı olması durumunda çalışanlar gelişim faaliyetlerine katılmak konusunda çok istekli olmamaktadırlar.

Koçluk: Teknolojik ilerlemeler ve küresel rekabetin yarattığı hızlı değişimle, örgütler çalışanlarını korumak ve geliştirmek için farklı bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duymaktadırlar. Sonuç itibarıyla, koçluk yaklaşımı son yıllarda örgütlerde yeni bir liderlik yolu olarak büyük ilgi görmektedir (Gilley, 2000; Hankins ve Kleiner, 1995). Yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütlerde motive edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilgili koçluğun potansiyel sonuçlarını incelenmiştir (Evered ve Selman, 1989; Orth, vd. 1987). Koçluk, örgütlerin çalışanları geliştirmek ve daha yüksek performans elde etmelerini sağlamak için teşvik edilmesi gereken kilit bir yönetim davranışı olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde koçluk ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Fournies (1978) çalışmasında koçluğu, iş performansını artırmak için bir süreç olarak tanımlanmıştır. Corcoran vd. (1995) çalışmalarında koçluğu; odaklanmış geri bildirim, teşvik ve farkındalık yaratarak başkalarının gelişmesine ve daha yüksek bir performans seviyesine ulaşmasına yardımcı olan bire bir süreç olarak ifade etmişlerdir. Evered ve Selman (1989) ise; insanları güçlendiren gelişimsel bir süreç olarak koçluğu tanımlamışlardır.

Koçluk formel bir süreç değildir. Hem kişisel hem de kurumsal hedeflere ulaşmada çalışanlara rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların sorunları koçluk desteği ile çözülebilmektedir (Agarwal, 2009). Sorunlar çözüldüğünde, çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşabildikçe bu durum kurumsal performansın artmasına neden olmaktadır. Koçluk, organizasyon kültürünün bir parçası haline getirilebilir, böylece yöneticiler çalışanları geliştirmek için anlık fırsatları kullanabilirler (Woo, 2017).

Gelişimsel değerlendirme, tüm yıl boyunca çalışanların gelişimi için devam eden bir süreçtir. Temel olarak, performans yönetiminin zorunlu bir parçasıdır. Bu değerlendirme, çalışan performansını artırmak için çalışan gelişiminin gerekli olduğu alanları belirlemektedir (Kirkpatrick, 2006). Çalışanın algılanan gelişimsel faaliyetlerine yapılan yatırım, çalışan performansını artırmak için önemlidir. Algılanan gelişimsel faaliyetlere yapılan yatırımlar da organizasyona rekabet avantajı sağlamaktadır (Lee ve Bruvold, 2003).

Örgütlerin çoğu, çalışanlar için gerçekleştirilecek gelişim faaliyetlerini çok değerli bulmamaktadır. Genellikle örgütün amaçlarına ulaşmaya odaklanmaktadır. Çalışanların gelişimleri göz ardı edilmektedir. Dolayısıyla, örgütler çalışanların gelişim faaliyetlerine odaklandıklarında, bu, çalışanların becerilerini geliştirmeye yardımcı olur (Lee ve Bruvold, 2003). Çalışanların becerileri geliştikçe, kendi kariyer planlarını geliştirir ve böylece örgütsel etkinliği arttırabilirler.

Fiziksel, sosyal, entelektüel ve zihinsel olarak eğitim, sadece verimlilik düzeyini değil, aynı zamanda herhangi bir örgütteki çalışanların gelişimini kolaylaştırmak için çok önemlidir. Eğitim ve gelişim faaliyetleri, organizasyonun çıkarlarını ve işgücünü birleştirerek örgütsel bir hedefe ulaşmada belirgin bir role sahiptir (Stone, 2002). Günümüzde eğitim ve gelişim faaliyetleri iş dünyasındaki en önemli faktördür, çünkü eğitim hem çalışanların hem de örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmakla birlikte, çalışanların da yeteneklerini geliştirmektir (Carrion vd., 2018). Bir örgütün sahip olduğu insan kaynağı; örgütün sahip olduğu makine, malzeme ve hatta paradan bile daha değerlidir. İnsan gücü olmadan hiçbir şey yapılmaz. Abiodun (1999) çalışmasında, eğitimin, çalışanların belirli bir görev veya işte yeterli performans göstermeleri için gereken bilgi, beceri ve tutumların sistematik bir gelişimi olduğunu ifade etmiştir. Bu gelişimin iş yerinde veya iş dışında çeşitli şekillerde gerçekleşebileceğini de belirtmiştir. Adeniyi (1995) ise çalışmasında, çalışan eğitimi ve gelişiminin, bir örgütün genel etkililiğine ve karlılığına çok önemli katkı sağlayabilecek bir çalışma olduğunu gözlemlemiştir. Dolayısıyla bir örgütün etkinliği ve başarısı, örgütün insan kaynağına bağlıdır. Bir örgütte çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri ve organizasyonel hedeflerin başarılmasına anlamlı katkılar sağlayabilmeleri için ilgili bilgi ve becerileri edinmeleri gerekmektedir. Bu gerçekten yola çıkarak, çalışanların gelişimi için örgütler, eğitim ve geliştirme programları yürütmektedirler.

Genellikle, eğitim veya gelişim programları düzenlenmeden önce, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için bireysel ve kurumsal değerlendirmeler ile bazı çalışmalar yapılmaktadır. Eğitim ve gelişim programlarından sonra, belirlenen ihtiyaç doğrultusunda programın etkinliğini belirlemek için bir değerlendirme yapılmaktadır. Organizasyonel gelişimin temelinde, organizasyonu oluşturan çalışanların gelişimlerinin olduğu unutulmamalıdır. İnsan doğası gereği dinamiktir, insani çabanın tüm alanlarında güncel ve bilgili olma ihtiyacı, çalışanların gelişimini bir zorunluluk haline getirmektedir. Ajibade, (1993) Adeniyi, (1995) ve Arikewuyo (1999), çalışmalarında dikkatleri eğitim ve gelişimin önemine çekmiştir.

Genel olarak, en etkili eğitim yöntemleri dört temel ilke ile ifade edilmektedir: Öğrenilecek bilgi veya kavramları sunarlar; öğrenilecek bilgi, beceri ve yetenekleri gösterirler; yeni beceriler uygulama fırsatları sunarlar ve uygulama sırasında ve sonrasında çalışanlara geri bildirim sağlarlar. Colquitt vd. (2000) yaptıkları çalışmada, etkili bir eğitimin özellikleri şöyle sıralamışlardır;

i. Katılımcılar eğitim programının amaçlarını ve amaçlanan sonuçlarını anlamalılardır,

ii. Eğitim içeriği anlamlı ve iş deneyimleriyle ilgili olmalıdır (yani örnekler, alıştırmalar, ödevler vb. işle ilgili bilgilere dayanmalıdır),

iii. Katılımcılar, eğitim içeriğini öğrenmelerine, organize etmelerine ve hatırlamalarına yardımcı olacak yöntemleri öğrenmelilerdir,

iv. Katılımcılar, öğrendiklerini güvenli bir ortamda uygulama fırsatı bulmalılardır,

v. Katılımcılar, eğitmenlerden, gözlemcilerden, çalışma arkadaşlarından veya görevin kendisinden öğrenmeleri hakkında geri bildirim almalılardır,

vi. Katılımcılar, diğer katılımcılarla gözlemleme ve onlarla etkileşime girme fırsatı bulmalılardır,

vii. Eğitim programı etkin bir şekilde koordine edilmeli ve düzenlenmelidir (Pugh, 1991).

Brumbrach (1988) ise performansı şu şekilde ifade etmiştir: Performans hem davranış hem de sonuç anlamına gelmektedir. Planlanan hedefler, standartlar ve yetkinlik gereksinimleri konusunda kararlaştırılmış bir çerçevede performansı anlayarak ve yöneterek daha iyi sonuçlar elde etmenin bir yoludur (Tweedie vd., 2019). Çalışanları, hedeflerini

netleştirerek doğru işleri yapmaya odaklar. Performans yönetimi, bireysel hedefleri kurumsal hedeflere uygun hale getirmek ve bireylerin kurumsal değerleri korumasını sağlamakla ilgilenir. Yanı sıra, performans yönetimi çalışanların geliştirmek için ihtiyaç duydukları destek ve rehberliğin hazır olmasını sağlamakla da ilgilidir. Performans yönetimi, birincil unsurların anlaşma, ölçüm, geri bildirim, olumlu pekiştirme ve görüşme olduğu planlı bir süreçtir. Bu bağlamda, hedeflere, standartlara ve performans ölçümlerine veya performans göstergelerine odaklanmaktadır. Performans yönetimi, gerekli sonuçları elde etmek için, yöneticiler ve çalışanların birlikte en iyi nasıl çalışabileceklerini belirleyen esnek bir süreçtir. Kontrol veya baskıdan ziyade fikir birliğine ve iş birliğine dayanmaktadır.

"Performans değerlendirme", genellikle yılda bir veya iki kere gerçekleştirilen, değerlendirme sürecinde kullanılan performans boyutlarını ve / veya ölçütlerini açıkça ifade eden, resmi ve örgütsel olarak onaylanmış bir süreçtir (DeNisi ve Pritchard, 2006). Performans yönetimi ise çalışanların performansını artırmaya yönelik oluşturulan faaliyetler grubudur.

Sistematik bir performans değerlendirme sisteminin faydaları şöyle sıralanabilir (Pavlov vd., 2017);

i. Değerlendirme süreci olumlu performansı ve davranışı teşvik eder,

ii. Çalışanların işlerinde ne kadar iyi performans gösterdikleri konusunda geribildirim sağlar,

iii. Çalışanları geliştirmek için bir araç olarak kullanılır,

iv. Maaş zamları, terfiler ve vb. çalışmalara temel oluşturur.

Performans yönetim sistemi, bir çalışanın işinde ne kadar iyi performans gösterdiğini incelemenin sistematik bir yoludur. Neredeyse her örgütün bir takım önemli hedeflere ulaşabilmesine yardımcı olacak bir performans yönetim sistemi vardır. Hedefler genellikle çalışanları motive ederek performansı arttırmak, çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak ve bir performans kültürü oluşturmaktır (Franco-Santos ve Otley, 2018). Şüphesiz ki bu hedefleri gerçekleştirebilecek bir performans yönetim sisteminin örgütsel etkililiğe olumlu bir katkısı olacaktır.

Sürecin ilk adımı, performans değerlemelerinin ne sıklıkta verilmesi gerektiğini belirlemektir. Bazı örgütler yılda bir kez performans değerlendirmesi yapmayı tercih ederken, bazıları yılda iki kez veya daha fazla sayıda değerlendirme yapmaktadırlar. Yılda bir kereden daha fazla görüşme yapmanın avantajı; çalışan gelişimi için daha fazla geribildirime olanak tanımasıdır (Van Thielen vd., 2018). Dezavantajlı yanı ise değerlendirmeyi yapan yöneticinin değerlendirmeyi yazması ve çalışanla değerlendirmesi için geçen zamandır. Geribildirim görüşmesinin iyi yapılandırılması durumunda, bir çalışan için en az 1-2 saat sürebilmektedir. Örgütün organizasyon yapısına bağlı olarak değerlendirme sayısına karar verilmesi önerilmektedir.

"Ücret artışları performans değerlendirmelerine bağlanmalı mıdır?" sorusu ise performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesindeki ikinci adım olmalıdır. Araştırmalar, değerlendirme sürecinin ödüllere bağlanması durumunda çalışanların sistemi daha fazla kabullendiğini göstermektedir (Bannister ve Balkin, 1990).

Üçüncü husus ise hedef belirlemektir. Başka bir deyişle, örgüt performans değerlendirme sürecinde hangi hedeflere ulaşmayı istiyor? Sıklık, ödüller ve hedefler belirlendikten sonra, süreci formelleştirmek gerekmektedir. Öncelikle, örgüt içindeki her işi değerlendirmek için kullanılacak formlar geliştirilmeli ve her performans değerlendirmesi, ilgili çalışanın iş tanımına doğrudan bağlanmalıdır (Murphy, 2020). Bir sonraki kararı, çalışanın performansını kimin değerlendirmesi gerektiğini belirlemek oluşturmaktadır. Bağlı olunan ilk yönetici (en yaygın yöntem), astlar, müşteriler veya çalışma arkadaşları değerlendirici olarak belirlenebilmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın etkinliğini ölçmek için çeşitli kaynaklar kullanarak performansın değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. 360 derece uygulama İK profesyonelleri açısından zorlu ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu sebeple süreç, örgütler tarafından yazılım programı aracılığı ile yürütülmektedir. Bu tür bir yazılım İK profesyonelinin kriterleri belirlemesine ve müşterilere, çalışma arkadaşlarına veya yöneticilere kolayca bağlantı göndermesine olanak tanımaktadır. Daha sonra veriler toplanmakta ve yöneticinin hızlı geri bildirim için kullanabileceği bir rapor oluşturulmaktadır (Diaz-Carrion vd., 2018).

Kariyer yönetimi, bir örgütteki insan kaynağının kariyerini geliştirmek, bu gelişim için gereken fırsatları oluşturmak ve örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek akışına sahip olmasını sağlamak için gereken faaliyetler bütünüdür (Haase, 2007). Kariyer yönetiminin unsurları; öğrenme ve gelişim fırsatları, kariyer planlama ve yedekleme planlarıdır (Bagdadli ve Gianecchini, 2019). Kariyer yönetiminin çalışanlar ile ilgili amaçları, çalışanlara potansiyellerini açığa çıkarmaları ve organizasyon ile yetenekleri ve istekleri doğrultusunda başarılı bir kariyer elde etmeleri için ihtiyaç duydukları rehberliği ve desteği sağlamak ve çalışanların ulaşabilecekleri her bir sorumluluk düzeyine ilişkin bir dizi öğrenme etkinliği ve deneyimi sağlamaktır. Örgütler için kariyer yönetiminin amacı ise; yetenek havuzunu oluşturmak ve sürdürülebilir bir yetenek akışı sağlamaktır.



Şekil 1: Yetenek Yönetimi Süreci (Armstrong, 1980)

Örgüt, kariyer yönetimi politikasını kendi yeteneğini geliştirmek ya da yeni bir işe alım yapmak yönünde belirleyebilir. Buradaki politika, mevcut işlerinde iyi olan ve buna göre ödüllendirilecek, potansiyeli olan ve yüksek performans gösteren kişileri işe almak olabilir. Alınan kişiler gerçekten iyi iseler, zaman içerisinde terfi edecekler ve böylelikle örgütte istediği hedefe ulaşmış olacaktır.

1.4 İş Güvenliği ve Çalışan (İşgören) Sağlığı

İş Sağlığı ve Güvenliği politikaları ve programları, çalışanların ve örgütlerin üretimlerinden ve yürüttükleri faaliyetlerinden etkilenen diğer kişilerin veya örgüt ile olan bağlantılarından kaynaklanan tehlikelere karşı korunması ile ilgilidir. İş sağlığı programları, çalışma koşullarından kaynaklanan sağlıksızlığın önlenmesi ile ilgilenmektedir. İş güvenliği programları, iş kazaların önlenmesi, zarar ve ziyanın en aza indirilmesi için geliştirilmektedir. Sağlıklı ve güvenli politikaların ve uygulamaların önemi, ne yazık ki, yöneticiler tarafından yeterince önemsenmemektedir. Kazaların önlenmesinin, sağlık ve güvenlik tehlikelerinin ortadan kaldırılmasının ve zararların en aza indirilmesi için yönetimin ve yöneticilerin birincil sorumluluğu olduğu açıkça ifade edilmelidir.

İşyerinde en yüksek sağlık ve güvenlik standartlarına ulaşmak kritik derecede önem arz etmektedir. Çünkü sağlık ve güvenlik tehlikelerinin ve risklerinin ortadan kaldırılması veya en azından en aza indirilmesi, işverenlerin ahlaki ve yasal sorumluluğudur. Ayrıca, sağlık sorunları veya yaralanmalardan kaynaklanan kazalar ve devamsızlıklar, örgütün zarar görmesine neden olmaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği politikalarının yazılı hale getirilmesi, üst yönetimin kurum çalışanlarının işyerindeki tehlikelerden korunmasından endişe duyduğunu ifade etmesi ve bu korumanın nasıl sağlanacağının tanımlanması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle, ilk önce bir niyet beyanı, ardından, bu amacın nasıl gerçekleştirileceği tanımlanmalı ve son aşamada da tüm çalışanların uygulamada izlemesi gereken adımlar bir kılavuz olarak hazırlanmalıdır.

İdeal bir İş Sağlığı ve Güvenliği kılavuzu üç bölümden oluşmalıdır:

i. Örgütün İş Sağlığı ve Güvenliği yaklaşımı hakkında genel bilgiler,

ii. İş Sağlığı ve Güvenliğinden sorumlu olan departman ve çalışanlar hakkında bilgiler,

iii. İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili uygulamalara ilişkin bilgiler.

1.5 Üniversite Kariyer Günleri Faaliyetleri

Üniversite öğrencileri için gelecekteki kariyer planları oldukça önem taşımaktadır. Pek çoğu bireysel olarak ilgi ve merak duydukları alanda uzmanlaşmayı hedeflemektedirler. Hayatlarının en heyecan verici dönemlerinde gelecek için endişe ve stresle karşılaşmaktadırlar (Corbishley ve Yost, 1989; Picklesimer vd., 1998). Üniversite kariyer günleri, iş hayatına hazırlanan öğrencilerin iş dünyasını tanımalarını sağlayan faaliyetler bütünüdür. Üniversiteler tarafından düzenlenen kariyer günleri faaliyetlerinin çoğunun temel amacı, işbirliği yapılan kurumlar ile üniversite öğrencilerini bir araya getirmektir. Düzenlenen etkinliklerde katılımcı kurumlar kendilerini tanıtmakta ve sahadaki iş fırsatlarını paylaşmakta ve potansiyel adaylarına ulaşmaktadırlar. Etkinliklerin bazılarına profesyonel konuşmacılar da katılmaktadırlar. Böylece öğrenciler, almış oldukları akademik eğitimin pratik hayattaki karşılıklarını görmektedirler. Üniversite kariyer günleri etkinlikleri ile birlikte katılımcı kurumlar, öğrencilere iş görüşmesi tecrübesi sunmakta, kurumlarının işe alım kriterlerini anlatmakta ve iş görüşmelerinin heyecanını yenmeleri konusunda onlara yol göstermektedir. Etkinliği düzenleyen üniversiteler ise bu çalışmaları ile isimlerinden söz ettirerek bir anlamda pazarlama faaliyetlerine de katkıda bulunmuş olmaktadırlar. Üniversite kariyer günleri hem öğrenciler için hem de toplum için fayda sağlamaktadır. Eşitti ve Buluk (2018) çalışmalarında üniversite kariyer günleri etkinliklerinin amaçlarını şöyle sıralamışlardır;

i. Öğrencilere derslerde kazandırılmaya çalışılan teorik bilgileri ve yetenekleri, etkinliğe katılan işletmelerde ve sektörlerde bulunan mesleklerde kullanmaları yönünde, sektörü tanıyarak kariyer kararlarını vermelerini kolaylaştırmak,

ii. Öğrencilere uzmanlaşabilecekleri alanları her yönüyle göstermek,

1.6 İnsan Kaynaklarına Yönelik Yaklaşımlar

İnsan kaynakları sürekli rekabet avantajı kaynağı olması sebebi ile örgütlerin yenilik yapma ve yeteneklerini güçlendirerek rekabet edebilirliklerini artırmaktadır. İnsan kaynaklarının sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olduğu aşikârdır. Pfeffer (1994) ve Ulrich (1991)'e göre, teknoloji ve sermaye örgüte sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayamaz; yönetimdeki son çalışmalar, sadece insan kaynaklarının istenen rekabet avantajını sağlayabileceğini ileri sürmektedir (McMahan vd.,1999; Becker ve Gerhart, 1996).

Bu durum iyi bir insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performansın önemli bir unsuru olduğuna işaret etmektedir. Buradan hareketle örgütlerin insan kaynaklarına yatırım yapmaları beklenmekte ve önerilmektedir. Literatürde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan bazı yaklaşımlar bulunmaktadır (Primecz, 2020). Bu yaklaşımlar sırası ile evrensel yaklaşım, durumsal yaklaşım, yapısal yaklaşım, bağlamsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım, vekâlet yaklaşımı, temsil yaklaşımı ve iş maliyeti yaklaşımıdır.

1.6.1 Evrensel Yaklaşım

Evrensel yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin stratejik uygulamaları ile örgütün performansı arasındaki ilişkiyi doğrudan incelemektedir (Gürbüz, 2011). Ancak literatürde bu uygulamaların neler olduğu ve hangi kavram ile adlandırıldıkları konusunda akademisyenler arasında bir fikir birliği olmadığı da görülmektedir. Bu yaklaşımı savunan akademisyenler, örgütsel performansı iyileştirmek için daha uygun bazı İKY uygulamaları olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin en iyi uygulamalarını tanımlayan çalışmalara dayanmaktadır (Pfeffer, 1994; Harris ve Ogbonna, 2001). Evrensel yaklaşımda vurgulanan üç temel ilke vardır (Allani vd., 2003);

i. Diğerlerinden daha iyi olan ve herhangi bir örgüt tarafından kullanılabilecek bazı stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan evrensellik ve üstünlük ilkesi (Delery ve Doty, 1996).

ii. Seçicilik ve üstün finansal performans okuma ilkesi. En yüksek finansal performansı sağlayan İKY uygulamaları en iyi uygulamalar olarak adlandırılırlar ve bunlar stratejik olarak kabul edilirler.

iii. Bağımsızlık ve katkı ilkesi. Buradaki fikir, İKY uygulamalarının performans üzerindeki etkisinin, birkaç İKY uygulamasının aynı anda kullanılmasıyla bile her uygulamanın bireysel etkilerinin olmasıdır.

Yirminci yüzyılın başlarından bu yana, bazı akademisyenler araştırmalarını evrensel yaklaşım temelli yürütmektedirler. Taylor "En İyi Tek Yolu" sunmuştur. Fayol evrensel liderlik ilkelerini sunmuş ve Weber de bu fikirleri bürokratik yaklaşım ile desteklemişlerdir.

1.6.2 Durumsal Yaklaşım

Durumsal yaklaşım, değişkenler arasındaki ilişkinin ne anlama geldiğine bağlı olarak farklı bir başlangıç varsayımı önermektedir (Galbraith ve Nathanson, 1978). Evrensel yaklaşımın iddia ettiği doğrusallığın aksine, Woodward (1965), Dewar ve Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven ve Drazin (1985) tarafından bu yaklaşım ile etkileşime dayalı bir model geliştirilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki sabit değildir ve olasılık değişkenleri adı verilen diğer üçüncü değişkenlere bağlı olarak ilişki değişir (Delery ve Doty, 1996).

1.6.3 Yapısal Yaklaşım

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde yapısal yaklaşımını benimseyen Ichniowski vd. (1997) İKY uygulamaları farklı şekillerde birleştirildiğinde, örgütsel performans üzerindeki etkilerin uygulamaların tek tek devreye alınmasından çok daha fazla olduğunu ifade etmektedirler. Marchington ve Grugulis (2000) çalışmalarında, İKY uygulamalarının "tek başına uygulanamayacağını ve önemli olanın uygulamaların tutarlı bir pakette birleşimi olduğunu" tespit etmişlerdir. MacDuffie (1995) ise çalışmasında Marchington ve Grugulis'in argümanını bir adım daha ileriye götürerek, farklı İKY uygulamaları ile stratejik performans arasındaki ilişkiyi incelemek için uygun analiz birimi, "demet (bundle)" adı verilen birbiriyle ilişkili ve tutarlı uygulamaların yerini tutamayacağını iddia etmiştir. MacDuffie, bu iddiası ile çalışanların işlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli bilgi ve becerilere sahip olması koşuluyla, çalışanların motivasyonunu destekleyen çoklu ve güçlendirici koşulların oluşturulduğunu savunmuştur. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun iç dinamiklerini açıklamak için, yapısal yaklaşım esas olarak küme analizi (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995), faktör analizi (Ackerman, 1986) gibi yönetim modellerinin tanımlanmasına izin veren metodolojilere dayanmaktadır.

1.6.4 Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi analizi açısından önemli bir değişim önermektedir. Önceki yaklaşımların aksine, farklı ortamlar için geçerli olan daha geniş bir model aracılığıyla, tanımlayıcı ve küresel bir model öne sürmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen akademisyenler, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını sadece içsel

çalışmasının ve iş başarısının nasıl artırılabileceğini değil, hedeflerin yanı sıra yönetimsel kararların alındığı ortamında etkisi olduğunu savunmaktadır (Brewster, 1999). Bu görüşü benimseyen akademisyenlere göre stratejik insan kaynakları uygulamalarının sadece içsel işleyişi ve işletme hedeflerine ulaşmadaki rolüne odaklanmak yetersizdir. Bağlamsal yaklaşımın ana katkısı stratejik insan kaynakları yönetimi ile bağlam arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçirilmesine olanak sağlamasıdır. Diğer yaklaşımlar, bağlamı bir olasılık değişkeni olarak kabul etsede, bu yaklaşım, örgütsel düzeyi aşan ve işlevi etkileşime girdiği makro-sosyal bir çerçeveye entegre eden bir bakış açısı önermektedir. Martin-Alcazar (2005) çalışmasında geliştirilen stratejilerin sadece örgütsel performansa katkıları çerçevesinde açıklanmaması gerektiğini, örgütün içsel unsurları ve dışsal çevresi üzerine etkilerinin de tartışılması gerekliliğini ifade etmiştir.

1.6.5 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, örgütlerin çalışanlarını yönetme yaklaşımlarında neden farklı olduklarını ve bu farklı yaklaşımların sonuçlarının neler olduğunu öne sürmektedir (Guest, 2017). Sıklıkla stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmalarında kullanılmış ve öncelikle iş stratejileri, insan kaynakları yönetim sistemleri ve çalışan davranışlarıyla yakından ilişkili çeşitli paydaş tepkileri arasındaki bağlantıların tanımlanması için uygulanmıştır. Literatürde bir teori olarak görülmemekle birlikte, insan kaynakları yönetiminin davranışsal bakış açısı, çalışanların örgütsel etkinliğe nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için bir çerçeve sağlamaktadır (Alfes vd., 2017).

Davranışsal yaklaşım ilk olarak Randall S. Schuler ve Susan E. Jackson tarafından iş stratejilerindeki farklılıkların çalışanların yönetilme şekillerini nasıl etkileyebileceğini ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Davranışsal yaklaşım, bir örgütün kendine özgü ve benzersiz çevresel bağlamı ve iç organizasyon koşulları göz önüne alındığında, yönetim politikalarının ve uygulamalarının organizasyonel etkinliği en üst düzeye çıkarmak için nasıl tasarlanması gerektiğini değerlendirmek için geliştirilmiştir. Daniel Katz ve Robert Kahn tarafından tanımlandığı gibi, rol davranışları, örgüt üyelerinin öngörülebilir sonuçlar elde etmek için etkileşime girdiklerinde tekrar eden eylemlerine atıfta bulunmaktadır (Nadler ve Tushman, 1980).

Bu nedenle, rol davranışları, belirli görevleri ve işleri gerçekleştirmek için gerekenler ile kişinin iş tanımında belirtilmeyen, ancak örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunduğu anlaşılan davranışlar da dahil olmak üzere çok çeşitli çalışan davranışlarını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde davranışsal yaklaşım geliştikçe, terminoloji "çalışanların rol davranışlarından", "çalışan davranışlarına" evrilmiştir. Davranışçı yaklaşım, bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için farklı stratejilerin çalışanlardan farklı davranışları gerektirdiğini savunmaktadır. Örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğuna inanılan davranışlara "istenen" ("gerekli" olarak da adlandırılır) çalışan davranışları denir. Davranışsal bakış açısı, yönetim politikalarının ve uygulamalarının sadece bir örgütte yapılan işi değil, aynı zamanda işin nasıl yapıldığını da etkilediğini varsaymaktadır.

1.6.6 Vekâlet Yaklaşımı

Vekâlet yaklaşımı, bir tarafın, asil (örgütün sahipleri tarafından temsil edilen), diğer tarafın ise vekil (örgütün bir yöneticisi veya başka bir çalışan tarafından temsil edildiği) olarak belirlendiği ve iş süreçlerinin asil- vekil arasında süregeldiği bir yaklaşımdır. Bir başka ifade ile bir bireyin bir görevle ilgili sorumluluğu diğer kişilere devrettiği durumları anlamak için kullanılmaktadır (Fama, 1980). Çalışmayı devreden kişiye asil, görevlerin atandığı kişiye ise vekil denmektedir. Vekâlet yaklaşımı, asillerin sorumluluğu vekillere devrettiklerinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan çıkar çatışmalarını azaltmak için davranışı kontrol etmenin alternatif yollarını açıklamak için kullanılmaktadır (Delery ve Roumpi, 2017).

Yaklaşım, örgüt sahipleri tarafından kontrol edildiğinde, vekil maliyetlerinin en aza indirildiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, asil ile vekilin menfaatlerin birbirinden ayrıldığında ortaya çıkabilecek sözleşmeye bağlı sorunları ortaya çıkarmak üzerine yoğunlaşmaktadır (Berle ve Means, 1962; Jensen ve Meckling, 1976). Bu problemler, vekili destekleyen bilgi asimetrisinin mevcut olduğu durumlarda artmaktadır. Vekâlet yaklaşımı, çıkar çatışmaları, teşvik sorunları ve teşvik sorunlarını yönetme mekanizmalarıyla ilgilenen araştırmacılar için popüler bir yaklaşım olmuştur. Bir veya daha fazla taraf arasında çıkar çatışması potansiyeli bulunan bir örgütsel ortamın tanımlanması, vekâlet yaklaşımı modellemesinin temel bir adımıdır. Lambert (2001) çalışmasında, asil- vekil çatışmalarının ortaya çıkmasının dört tipik nedeni olabileceğini öne sürmüştür. Bunlar:

i. Vekilin çabadan kaçınma potansiyeli olabilir (Örn. bir yönetici işini tamamlarken optimum çabayı göstermeyebilir),

ii. Vekil, işi için kendisine sağlanmış olan kaynakları kendi kişisel faydası için kullanabilir,

iii. Asil ve vekil arasında, işlerle ilgili önem- öncelik sıralamasında problemler yaşanabilir,

iv. Asil ve vekilin alınacak riske karşı farklı tutumlar olabilir.

2. BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN HUSUSLAR

2.1 Performans Ölçümüne İlişkin Genel Bilgiler

2.1.1 Performans ile İlgili Temel Kavramlar

2.1.1.1 Etkinlik

Aldemir (1985) çalışmasında örgütsel etkinliği, örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak tanımlamıştır. Low (2000)'a göre ise etkinlik; girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi veya girdilerin çıktılara ne kadar başarılı bir şekilde dönüştürüldüğünü ölçmektedir. Çıktıyı en üst düzeye çıkarmak için Porter'ın Toplam Üretken Bakım (Porter's Total Productive Maintenance System) sistemi altı kaybın ortadan kaldırılmasını önerir: başlangıçtan istikrarlı üretime kadar düşük verim, süreç hataları, düşük hız, rölanti, kurulum ve ekipman arızası. Çıktı üretmek için ne kadar az girdi kullanılırsa, etkinlik de o kadar yüksek olur. Pinprayong ve Siengthai'ye (2012) göre iş etkinliği ile örgütsel etkinlik arasında bir fark vardır. İşletme etkinliği, girdi ve çıktı oranının performansını gösterirken, organizasyonel etkinlik, organizasyonun yapısı ve kültürü gibi kurum içi süreçlerinin gelişimini yansıtır. Mükemmel organizasyonel etkinlik, yönetim, verimlilik, kalite ve karlılık açısından örgütlerin performansını artırabilir. Pinprayong ve Siengthai (2012) kurumsal etkinliğin ölçülmesi için yedi boyut belirlemişlerdir:

i. Örgütsel strateji,
ii. Kurumsal yapı tasarımı,
iii. Yönetim ve iş sistemi kurma,
iv. Kurumsal ve çalışan stillerinin geliştirilmesi,
v. Çalışan bağlılığı,
vi. Çalışanların becerilerinin geliştirilmesi,
vii. Alt hedefler,
viii. Etkinlik ve verimlilik.

Bir örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, doğru planları oluşturabilmeli, bu planları uygulamak için gereken kaynakları bir araya getirebilmeli ve daha sonra bunların uygulamalarında finansal ve insan kaynaklarını kullanabilmelidir. Organizasyonel etkinlik, örgütün planlarını mümkün olan en az kaynağı kullanarak uygulama becerisidir. Yanı sıra organizasyonel etkinlik, örgütün mümkün olan en yüksek çıktıları elde etmek için mümkün olan en az girdiyi kullanmadaki başarı derecesidir. Örneğin, bir işletme birim başına 3 dolar harcayarak 10 birim ürün üretebiliyorsa, üretimde birim başına 4 dolar harcayarak aynı ürünün 10 birimini üreten benzer bir işletmeye göre daha etkindir.

Kaynaklar hem nakit gibi somut öğeleri hem de beşeri sermaye gibi daha soyut kavramları içermektedir. Örneğin, bir örgütün emeğinin kalitesi genellikle kısmen örgütün içinde bulunduğu bölgenin genel eğitimine bağlıdır. Yönetimin kalitesi belki de organizasyonel etkinlik üzerinde en etkili faktördür çünkü stratejik planların nasıl uygulanacağının belirlenmesi, hangi yöntemlerin ve hangi kaynakların kullanılacağının seçilmesi de dahil olmak üzere yönetimin kararındadır. Etkinlik ile operasyonel mükemmellik ortaya konurken, örgütün pazarda mükemmel performans elde ettiği anlamına gelmediğinin de vurgulanması önemlidir.

2.1.1.2 Verimlilik

Verimlilik; malzeme, zaman veya enerji israfı olmadan bir şey yapma veya bir şey üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Arbaugh vd., 2017). Verimliliği, belirli bir üretim miktarı ile kullanılan faktörler arasındaki oran olarak tanımlayabiliriz.

Verimlilik= Çıktı/ Girdi

Verimliliğe yönelik örgütler üretim, satış, kalite, katma değer yaratma, yenilikçilik, maliyet azaltma ile ilgilenmektedirler. Bir örgütün hedeflerine ulaşma derecesini veya çıktıların ekonomik ve sosyal çevre ile etkileşim biçimini ölçmektedir. Genellikle verimlilik, örgütün hedeflerini gerçekleştirme derecesini belirler (Zheng, 2010). Meyer ve Herscovitch (2001) çalışmalarında örgütsel verimliliği örgütsel bağlılık yoluyla analiz etmişlerdir. İşyerinde bağlılık, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki, çalışanın örgütle özdeşleşmesi, karar verme sürecine katılım gibi hususlar incelenmiştir. Shiva ve Suar (2010) çalışmalarında, insan kaynakları yönetiminin verimlilik ile yakından ilişkilendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Heilman ve Kennedy - Philips'e (2011) göre örgütsel verimlilik, misyonun yerine getirilmesi ve hedeflerin başarılmasına yönelik ilerlemenin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel verimlilik yönetimini iyileştirmek için daha iyi iletişim, etkileşim, liderlik ve olumlu bir örgüt iklimi için gerekli çalışmalar yürütülmelidir.

2.1.1.3 Karlılık

Kârlılık, bir örgütün tüm ticari faaliyetlerinden kar elde etme yeteneği anlamına gelmektedir (Goldmann, 2017). Pazarda mevcut olan tüm kaynakları kullanarak yönetimin ne kadar kar edebileceğini göstermektedir. Kâr ve kârlılık iki farklı kavramdır. Kâr, kazanma kapasitesinin mutlak bir ölçüsünü ifade ederken, kârlılık kazanma kapasitesinin göreceli ölçüsüdür. Kârı, Nimalathasan (2009) çalışmasında "harcama üzerinden fazla getiri", kârlılığı ise "yatırımın kullanımından geri dönüş elde etme yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Karlılık kelimesi İngilizcede "profitability" olarak ifade edilmektedir. Profitability kelimesi, iki ayrı kelimeden oluşmaktadır; "profit" ve "ability". Yani, Türkçe anlamı ile "kar" ve "yetenek". Dolayısıyla, kârlılık kelimesi, yatırımın kullanımından geri dönüş elde etme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Kârlılık, bir örgütün genel başarısının temel ölçüsüdür. Ancak, "Kârlılık" kavramı, "Verimlilik" kavramı ile eşanlamlı değildir. Karlılık bir verimlilik endeksidir ve yönetim parametresi olarak kabul edilmektedir. Kârlılık, verimliliği ölçmek için önemli bir gösterge olsa da kârlılığın kapsamı nihai bir verimlilik ölçütü olarak kabul edilemez. Bazen tatmin edici karlar verimsizliği işaret edebilir ve tam aksine, uygun bir verimlilik derecesine kar eksikliği eşlik edebilir. Operasyonel verimlilikteki değişim, yalnızca bir işletmenin kârlılığının büyük ölçüde bağlı olduğu faktörlerden biridir. Ayrıca, verimliliğin yanı sıra karlılığı etkileyen birçok faktör daha vardır.

2.1.2 Performans ve Performans Ölçümünün Tanımı

Performans belirli bir faaliyet alanında büyük bir başarıdır. "Performans" terimi farklı alanlarda kullanılır; ekonomik performans, finansal, teknik, spor, sosyal, vb. Etimolojik olarak, "performans" kelimesi Latince "performare" den gelir, bu da önerilen bir işi/ aktiviteyi tamamlamak anlamına gelir. Ancak kelimenin anlamı, İngilizce "perform" olarak ifade edilen "belirli bir beceri gerektiren bir şey yapmak anlamına gelen "yapmak "tan gelmektedir. "Performans" terimi genellikle bir örgüt tarafından yapılan işi ve rekabet edebilirliği

değerlendirmek için kullanılmaktadır. Literatürde performans kavramı ve özellikle iş performansı kavramı hakkında ortak bir görüş vardır. Performans kavramı literatürde aşağıdaki şekillerde tanımlanmaktadır;

i. Porter (1986), "kurumsal performansın müşterileri için değer yaratma yeteneğine bağlı olduğunu düşünmektedir.

ii. Niculescu ve Lavalette (1999) "ekonomik varlığın rekabet edebilirlik durumu, piyasada sürdürülebilir bir mevcudiyet sağlayan bir verimlilik seviyesi " olarak tanımlamaktadır.

iii. Albu ve Albu (2005) bir işletmenin performansını diğer kavramlara atıfta bulunarak tanımlamıştır;

- Performans, stratejik hedeflere ulaşmak anlamına gelmektedir,
- Performans, verimlilik ve etkinlik arasındaki dengedir,
- Performans, örgütün değeri anlamına gelmektedir.

Literatürdeki farklı çalışmalarda ise akademisyenler, kelimenin kullanım sıklığına rağmen makalenin veya kitabın ana odağı performans olsa bile kesin anlamın yazarlar tarafından nadiren açık bir şekilde tanımlandığını ifade etmektedirler (Baird, 1986; Richard, 1989). Bu görüşte olan yazarlara göre genellikle performans, etkinlik ve verimlilikle tanımlanmaktadır bunlarla (Neely vd., 1995). Performans ölçümü alanındaki araştırmaların bir kısmı ise, tanım ve terimlerin tutarsızlığını ve eksikliğini göstermektedir (O'Donnell ve Duffy's, 2002). Yayınlanmış birçok makale doğrudan performans alanına yöneliktir, ancak performansın kendisini açıkça tanımlamamaktadır. Tablo 1'de, tanımların ifade ettiği bağlamı vurgulayan bir performans listesi ve performansla ilgili yapılan tanımlar yer almaktadır. Yazarlar genellikle aynı kavramı tartışmasına rağmen, literatürdeki performansın tanımlanmasında farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Performans ve Performans ile İlgili Tanımlar

Yazar	Tanımlanan Kavram	Tanım	Bağlam
Andreasen ve Hein (1987)	Verimlilik	Risk analizi	Ürün Geliştirme
Cordero (1989)	Performans	Etkililik (yani hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olduklarını belirlemek için çıktıyı ölçmek)	AR&GE ve organizasyon (Organization)
		Verimlilik (yani, çıktıların üretiminde minimum miktarların kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakları ölçmek)	
Clark ve Fujimoto (1991)	Performansın Boyutları	Toplam ürün kalitesi, teslim süresi ve verimlilik (kullanılan kaynakların seviyesi)	Ürün Geliştirme
Griffin ve Page (1993)	Üretkenlik	Belirlenen ve istenen sonuçları elde etmek için kaynakların ne kadar iyi bir araya getirildiğinin ve kullanıldığının ölçüsü	Genel
Moseng ve Bredrup (1993)	Performansın Boyutları	Verimlilik, etkililik ve uyarlanabilirlik	Üretim
Emmanuelides (1993)	Performansın Boyutları	Geliştirme süresi, geliştirme verimliliği (kaynakların kullanımı) ve toplam tasarım kalitesi	Ürün Geliştirme (Proje)
Goldschmidt (1995)	Tasarım Verimliliği	Verimlilik ve etkililik	-
Sinclair ve Zairi (1995)	Performans Ölçümü	Örgütlerin veya bireylerin hedeflerine ne kadar ulaştıklarını belirleme süreci	Organizasyonlar ve bireyler
Neely vd. (1996)	Performansın Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik	Üretim
Doz (1996)	Performansın Boyutları	Gelişim, gelişme hızı ve Ar-Ge verimliliğine odaklanma	Ürün Geliştirme
Neely vd. (1996)	Performans	Amaçlı eylemin etkinliği ve etkinliği	İş (Business)
Van Drongelen ve Cook (1997)	Performans Ölçümü	Şirket hedeflerinin ve planlarının gerçek başarısı ve bu kazanımı etkileyebilecek faktörler hakkında bilgi edinme ve analiz etme	Genel
Duffy (1998)	Tasarım Verimliliği	Verimlilik ve etkililik	Mühendislik tasarımı
Rolstadas (1998)	Performans	Etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, çalışma yaşam kalitesi, yenilik ve kârlılık	Organizasyonel Sistem
Dwight (1999)	Performans	Bir hedefe ulaşılma seviyesi	Genel

Kaynak: O'Donnell & Duffy's (2002)

Performans yönetimi alanındaki önemli ilerlemeleri Kaplan ve Norton (1992) çalışmalarında vurgulamışlardır. Performansın, yalnızca finansal tedbirler yoluyla değil,

önemli iş süreçlerini kontrol etmek için dengeli bir dizi önlem oluşturarak daha geniş bir perspektiften izlenmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Performans ölçümü, stratejik bir planın geliştirilmesinde, uygulanmasında ve izlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Nudurupati vd., 2020). Yöneticilerin organizasyonel hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirmelerini sağlamakta ve ayrıca yöneticileri geliştirmek için kullanılmaktadır. Yöneticilerin şirketin gitmek istedikleri yönde hareket edip etmediğini izlemelerine yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü (Business Performance Measurement), işletme yöneticilerinin ve akademisyenlerin odağında olan ve yakinen takip ettikleri bir çalışma alanıdır. Performans ölçümü ile ilgili dergiler özel sayıları hazırlamakta, Harvard Business Press ve Cambridge University Press kurumsal performansın ölçülmesi ile ilgili koleksiyonlar yayımlamıştır. Konuyla ilgili yeni raporlar ve makaleler 1994'ten bu yana her gün beş saatte bir ortaya çıkmaktadır. (Kennerly ve Neely, 2002). Doğası gereği performans ölçümü çok çeşitli uzmanlık alanlarına konu olmaktadır. Muhasebe, operasyon yönetimi, pazarlama, finans, ekonomi, psikoloji ve sosyoloji gibi alanlarda performans ölçümü üzerine çalışılmaktadır.

2.1.3 Performans Ölçümünün Kısa Tarihçesi

Tarih boyunca kurumların başarısını değerlendirmek için performans ölçüleri kullanılmıştır. Modern muhasebe uygulamaları Orta Çağ'a uzanmaktadır ve o dönemden beri performans değerlendirmesi ağırlıklı olarak finansal kriterlere dayanmaktadır (Bruns, 1998). Tüccarlar arasındaki anlaşmazlıkları önlemek ve işlemleri çözmek için çift girişli muhasebe sistemleri geliştirilmiştir (Johnson, 1983). Yirminci yüzyılın başlangıcında örgütlerin yapısında değişiklikler olmuş, asil ve vekil gittikçe birbirinden ayrılmıştır. Sonuç olarak, asillerin vekillerin elde ettikleri performansı izleyebilmeleri için yatırım getirisi ölçütleri uygulamaya alınmıştır (Johnson, 1983). O dönemlerden bu yana kullanılagelen performans önlemlerinin büyük bir kısmı finansal tedbirlerden oluşmaktadır.

1980'lere gelindiğinde, geleneksel performans önlemlerinin modern pazarlarda rekabet eden organizasyonları yönetmek için artık yeterli olmadığının farkına varılmıştır (Johnson ve Kaplan, 1987). Japonların ve Avrupalıların Amerikalılara karşı rekabet üstünlüğü elde etmesi ile finansal ölçütlerin ihtiyacı karşılamadığı ve bununla birlikte kısa vadeli hedeflere odaklandığı ifade edilmiştir. İşletme ve teknoloji modeli değiştikçe, örgütün

performansını anlamak için bilgiye olan ihtiyaç da değişmiştir. Bugün yatırım getirisi gibi önemli eksikleri olduğu düşünülen modeller, tasarlandıkları örgütler için yararlı bilgiler sağlamaktadırlar. Örgütsel performansı zamanında ve etkili bir şekilde tespit eden bir ölçüm sistemi geliştirmek için sürekli çalışma yapmak gerekmektedir. 1990 lardan itibaren performans ölçümü ile ilgili çalışmalar akademisyenlerin ilgisini giderek çekmeye başlamıştır (Neely, 1999). Çok sayıda araştırmacının çabaları ile performans ölçümü hakkında çok çeşitli bilgi sağlanmıştır (Marr ve Schiuma, 2003). 1990 lı yıllarda ortaya çıkan performans karnesi yöntemi ile finansal olmayan performans ölçütleri de sayısallaştırılarak anlamlı hale getirilmiş ve performans ölçüm sistemi ile uyumlu bir biçimde çalışması sağlanmıştır. Günümüzde ise bu konu üretim stratejisi literatürünün önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Deshmukh, 2001).

Tablo 2: Performans Ölçümünün Gelişimi

Yıllar	Çalışmanın Odak Noktası
1960'lar	Finansal
1970'ler	Finansal
1980'ler	Finansal / Yönetsel
1990-1999	Finansal / Finansal Olmayan
1999-2000	İnternet Esaslı Performans Ölçütleri

Kaynak: Swamy (2002); Gupta ve Gunasekaran (2005)

2.1.4 Performans Ölçümünün Amacı

Örgütlerin performans ölçümü yapmalarının amacı aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hald ve Mouritsen, 2018);

i. Örgütün başarılı olup olmadığını belirlemek,

ii. Örgütün hizmet ettiği müşteri grubunun taleplerinin karşılayıp karşılamadığını tespit etmek,

iii. Örgütün güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmak, var ise gelişim alanlarını tespit etmek,

iv. Finansal anlamda sorun yaşanılan hususları belirleyerek aksiyon planlarını oluşturmak,

v. Örgüt içerisinde alınan kararların somut veriler ışığında, adil ve objektif bir düzlemde alındığından emin olmak,

vi. Örgütün süreç iyileştirme ile ilgili bir aksiyon planı hazırlanmış ise, bu planın hayata geçirilip geçirilmediğinin tespit edilmesini sağlamak.

2.1.5 Performans Ölçümünün Temel İlkeleri

Performans ölçümünün temel ilkeleri şöyle sıralanabilir (Gianni vd., 2017);

Süreklilik ve Dönemsellik: Performans ölçümünde süreklilik esastır. Örgütün bir dönem için performans ölçümü yapması, başka bir dönem için yapmaması pek faydalı olmayacaktır. Ayrıca, beklenen verimliliğin sağlanamadığı bir sistem için gereksiz bir maliyetin ortaya çıkmasına da sebebiyet verecektir.

Performans ölçümünün sürekliliğinin yanı sıra, periyodik olarak ölçülmesi de önemlidir. Buradaki amaç, performans ölçümünün yıllık, altı aylık, üç aylık, aylık vb. dönemlerde gerçekleşmesidir. Sürelerin belirlenmesinde şirketin faaliyet alanının belirleyici olduğu söylenebilir. Örneğin turizm sektöründe söz konusu dönem altı ay iken, tarımsal işletmeler için üretilen ürüne bağlı olarak, üç ay, altı ay, dokuz ay, bir yıl ve daha fazla süreler baz alınabilmektedir. Ancak, genellikle yıllık finansal verilere dayanan performans ölçümü yapan işletmeler, yönetsel açıdan ihtiyaç duyulduğu taktirde haftalık, aylık, üç aylık olarak da ölçüm yapabilirler.

Sistematik Yaklaşım: Performans ölçümünün sistematik olarak yapılması gerekmektedir. Performans ölçümünün amaçlarının, performans göstergelerinin ve performans standartlarının objektif bir değerlendirmeye fırsat sağlayacak şekilde belirlenmesi, ilgili verilerin toplanması ve ilgili veriler ışığında ölçmenin yapılması gerekmektedir. Performans ölçme sürecindeki adımlar net bir biçimde ifade edilmelidir. Kurulan model, tüm kullanıcıların ve uygulayıcıların anlayacağı bir yapıda olmalıdır.

2.1.6 Performans Ölçümünün Şirketler İçin Önemi

Performans ölçümü son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar arasında büyük ilgi görmektedir (Tangen, 2004). Performans ölçümü ile ilgili çalışma sayısı oldukça fazladır ve konuyla ilgili literatüre fazlaca katkıda bulunulmaktadır. Literatürde en fazla cevap aranan soru son yıllarda performans ölçümünün neden bu kadar önemli bir konu haline geldiğidir (Tripathi ve Jha, 2018). Bu soruya cevap vermek oldukça güçtür, ancak literatürde sıklıkla ifade edilen nedenler aşağıdaki gibidir (Neely, 1999):

i. İşin değişen doğası,
ii. Artan rekabet,
iii. Belli başlı iyileştirme girişimleri,
iv. Ulusal ve uluslararası ödüller,
v. Organizasyon kurallarını değiştirmek,
vi. Değişen dış talepler,
vii. Bilgi teknolojisinin gücü.

2.1.7 Performans Ölçümünün Faydaları

Performans ölçümü, örgütün uzun vadeli hedeflerine misyon ve vizyonu doğrultusunda ulaşıp ulaşamadığının bir sonucudur. Tablo 3, örgütlerin performansı ölçmeye neden ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Tabloda da görülebileceği üzere, bu nedenler dört ana başlıkta toplanabilir (Beatham vd., 2004).

Tablo 3: Şirketler neden performans ölçümü yapıyor?

Performans Ölçüm Nedeni	Durum Kontrolü	İletişim	Önceliklerin Desteklenmesi (Confirm Priorities)	Gelişim
Konumlanmak için	X			
İlerlemeyi izlemek için	X			
Organizasyon için	X	X		
Örgüt performansı ile ilgili bilgileri hissedara veya müşterilere iletmek için		X		
Örgütün diğer örgütler ile performansını karşılaştırmak için		X	X	
Önceliklerle ilgili iletişim sağlanması için		X		X
Ölçümün, performansı artırmanın yarayan bir araç olması nedeniyle				X
Ödüllendirme için bir temel oluşturduğu için				X
Ölçümün, yönetim kontrol aracı olması nedeniyle	X			
Ölçümün, maliyet kontrol aracı olması nedeniyle	X			
Ölçümün, müşteriler için neyin önemli olduğunu göstermesi nedeniyle	X		X	
Ölçümlerin, örgütün iyi yaptığı şeyler hakkında fikir vermesi nedeniyle	X		X	
Ölçümlerin, örgütün iyi yapmadığı şeyler hakkında fikir vermesi nedeniyle	X		X	
Ölçmenin, örgütün neye odaklanması gerektiğine ilişkin fikir vermesi nedeniyle			X	X
Ölçümün, örgütün neye/nasıl yatırım yapması gerektiğine ilişkin fikir vermesi nedeniyle			X	X

Performans ölçümünün, iş geliştirme sürecinin bir parçası olduğu görülmektedir. Bu nedenle performans ölçümü, performansı izleyen eylemlere ve iş operasyonlarındaki değişikliklere karar veren bir sistemin parçası olmalıdır.

Halachmi (2005) çalışmasında, performans ölçümünün performansı arttırmak için bir araç olarak kullanılmasının nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

i. Ölçüm yapılmazsa, konu yeterince anlaşılamaz,
ii. Anlaşılmayınca kontrol edilemez,
iii. Kontrol edilmeyince geliştirilemez,
iv. Tespit edilmiş bir başarı yoksa ödüllendirmede yapılamaz,
v. Tanımlanan bir başarı yok ise, uzun vadede başarıyı yakalama şansı da olamaz,
vi. Başarısızlık tespit edilemez ise, aynı hatalar tekrarlanarak devam eder ve kaynak israfı oluşur,
vii. Elde edilen sonuçlar tüketilen kaynaklarla ilişkilendiremezse, gerçek maliyetin ne olduğu tespit edilemez,
viii. Gerçek maliyet bilinmediğinde, yapılması gereken ya da dış kaynak kullanmanın gerekli olup olmadığı da bilinemez.

Performans yönetiminin önemli bir parçası, kararların alınmasına yardımcı olmak için ölçüm sonuçlarını kullanmaktır. Göstergelerin tanımlanması ve izlenmesi, veri, zaman ve para eksikliği, performans yönetim sistemlerinin uygulamaya alınmasında karşılaşılan en önemli engellerden bazılarıdır (Ukko ve Saunila, 2020).

2.1.8 Performans Ölçümü Nerelerde Kullanılır?

Bu başlık altında performans ölçümünün kullanım alanları hakkında genel bilgi verilecektir. Performans ölçümü birçok amaçla dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda ise, stratejik planlama, yatırım kararları, risk yönetimi, bütçeleme ve insan kaynakları uygulamaları gibi önemli görülen hususlar hakkında açıklamalar yapılacaktır. Belirtilen bu detaylar aşağıda alt başlıklar halinde verilmektedir.

2.1.8.1 Stratejik Planlama

Her şirket karlılığını arttırmayı hedeflemektedir. Belirtilen bu durum kısa vadede olduğu gibi uzun vadede de önemlidir. Bir şirket, karlılığını sağlayamadığında finansal olarak sıkıntıya girecektir ve bu durumda şirketin uzun vadede ayakta kalmasını engelleyecektir. Dolayısıyla şirketler bu amaca ulaşabilmek için farklı alanlara yönelik olarak stratejiler geliştirmektedirler. Performans ölçümü belirtilen bu stratejilerin önemli olanlarından biridir. Şirketler, uzun sürede yüksek performans elde edebilmek için farklı dönemlere yönelik planlamalar yapmalıdırlar (George vd., 2019). Bu planlar kısa vadeli olabileceği gibi uzun vadeli de olmalıdır. Buna karşın stratejik planlama yapmak şirketler için oldukça zor ve detaylı olan bir süreçtir.

Bu bağlamda şirketlerin aynı anda dikkate almaları gereken birçok farklı faktör bulunmaktadır. Örnek olarak, sektördeki rekabet şirketlerin yapacağı stratejik planlamayı etkileyen bir husustur. Diğer bir ifade ile rekabetin yüksek olduğu bir ortamda şirketlerin sektörde ayakta kalabilmesi daha zor olmaktadır. Böyle bir durumda şirketin yapacağı stratejik planlama daha kapsamlı ve farklı olmalıdır. Şirketler stratejik planlama yaparken ülkedeki koşulları da dikkate almalıdırlar. Bu çerçevede ülkenin sosyal yapısı önemli rol oynamaktadır. Bir ülkede sosyal bir karışıklık olduğu durumda birçok sektör olumsuz yönde etkilenecektir. Dolayısıyla şirketin stratejik planlama yaparken bunları dikkate alması önem arz etmektedir.

Belirtilen hususa ek olarak ülkedeki politik faktörler de şirketlerin yapacağı stratejik planlamalarda önemli rol oynayacaktır. Ülkedeki ticaretin aktif bir şekilde sürdürülebilmesi için ülkenin politik anlamda istikrara sahip olması şarttır. Politika yapıcının sürekli olarak değiştiği bir ülkede yatırımcılar önemli ölçüde tedirginlik yaşayacaktır. Belirtilen bu problem, şirketlerin yatırım kararları üzerinde olumsuz etkiye sahip olacağı için şirketlerin stratejik planlamalarını önemli ölçüde değiştirecektir.

Ülkenin makroekonomik performansı da şirketlerin stratejik planlamasında önemli bir etkendir. Bu bağlamda ülkede makroekonomik istikrar olmadığı durumda şirketlerin sürdürülebilir performansı tehlikeye girmektedir. Bundan dolayı yatırımcıların tamamı yatırım yaptıkları ülkenin ekonomik anlamda kalkınmış olmasını talep etmektedirler. Aksi durumda yatırımcılar bu süreçten rahatsız olacağı için stratejik planlarının değişmesi gerekecektir.

Örnek olarak, enflasyon oranının yüksek olduğu bir ülkede piyasadaki belirsizliğin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, yatırımcılar belirsizlik ortamını sevmemektedirler. Bunun en temel nedeni de belirsizlik ortamında şirketlerin maliyet analizini doğru yapamamaları ve fiyatlara karar verirken yanlışlık yapma ihtimallerinin yüksek olmasıdır.

Özetle, belirsizlik ortamı şirketin uzun vadeli performansını olumsuz yönde tehdit etmektedir. Buradan hareketle stratejik planlama şirketler için hayati bir öneme sahiptir. Buna karşın belirtilen bu hususların aynı anda dikkate alınması gerekliliği stratejik planlama sürecini daha zor bir hale getirmektedir. Yukarıda belirtilen faktörlerden anlaşılabileceği üzere stratejik planlamada ciddi anlamda performans ölçümü yapılması gerekmektedir. Belirtilen bu durum hem şirket için hem de şirket çalışanı için gereklidir. Volatilitesi yüksek olan bir piyasada stratejik planlama yapabilmek için şirketin performansının ne düzeyde olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bunun en temel nedeni de performansı düşük olan şirketin stratejik planlama yaparken bu hususa dikkat etmesi gerektiğidir. Stratejik planlamanın yanlış yapıldığı durumda şirketin performansının daha kötüye gitmesi riski bulunmaktadır (Oschman, 2017).

Ayrıca şirket çalışanlarının performansı da stratejik planlama sürecinde oldukça önemlidir. Görüleceği üzere şirketlerin etkin bir stratejik planlama yapabilmeleri için çok farklı hususları dikkate almaları ve çok farklı problemlerle aynı anda mücadele etmeleri gerekmektedir. Belirtilen bu süreci başarılı bir şekilde tamamlayabilmek için yetkin çalışana ihtiyaç duyulmaktadır (Bryson vd., 2018). Bir şirket belirli alanlarda başarılı çalışana sahip olduğu sürece stratejik planlamayı daha etkin bir şekilde yapabilmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere stratejik planlamanın başarısını arttırabilmek için şirket çalışanlarının performansının da dönemsel olarak ölçülmesi zaruridir. Aksi takdirde performansı düşen çalışanların tespit edilmesi mümkün olamayacaktır. Bu durumda gerekli aksiyonların zamanında alınmasını çok zor bir hale getirecektir. Özetle, şirketlerin etkin bir stratejik planlama yapabilmeleri için hem şirket için hem de şirket çalışanları için performans ölçümünün yapılması oldukça elzemdir.

2.1.8.2 Yatırım Kararları

Yatırım; her şirket için hayati önem arz eden bir husustur. Diğer bir ifade ile ülkeden ve sektörden bağımsız olarak sürdürülebilir bir performans için her şirketin yatırım yapması gerekmektedir. Aksi takdirde, şirketlerin karlılıkları düşecek ve şirketlerin sürdürülebilir performansları tehlikeye girecektir. Buradan görüldüğü üzere, şirketlerin etkinlikleri adına doğru yatırımların yapılması gerekmektedir (Cubas-Díaz ve Martinez Sedano, 2018).

Yatırımın literatürde birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar bu konuyu değişik açılardan incelemişlerdir. En genel tanımı ile yatırım; bir şirketin ileride daha fazla gelir elde edebilmesi adına bugünden bazı masraflara katlanmasıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yatırımı, şirketlerin ilk başta yaptığı fedakârlık olarak açıklamak da mümkündür. Burada önem arz eden husus ise, bu fedakârlığın boşuna yapılmadığıdır. Başka bir deyişle, şirketler bu fedakârlığı ileride daha fazlasını elde edebilmek için yapmaktadırlar (Lei, 2019). Bu açıklamalardan görüleceği üzere, yatırım sürecinde yapılan bu fedakârlık ileride daha iyi şartlarda geri gelebileceği gibi bu fedakârlığın boşuna yapılmış olma ihtimali de bulunmaktadır.

Özetle, yatırım şirketler için risk içermektedir. Yapılan yatırım şirkete kar sağlayabileceği gibi bu yatırımdan zarar etme ihtimali de yüksektir. Yatırımlara verilebilecek en güzel örnekler, şirketin yeni bir fabrika açması, yeni makine satın alması veya ürün üretebilmek için hammaddelere ücret ödemesidir. Belirtilen örneklere ek olarak, şirketin yeni istihdam ettiği çalışanlar da şirket için bir yatırımdır. Belirtilen bu açıklamalardan da görüldüğü üzere şirketler yatırım kararını verirken çok ciddi analiz yapmaları gerekmektedir. Aksi durumda yatırım kararlarının yanlış olma riski yüksektir ve bu durumda şirkete ciddi zararlara yol açmaktadır.

Şirketin yatırım kararlarında dikkate alması gereken çok farklı husus bulunmaktadır. Bu hususları genel olarak dışsal ve içsel faktörler olarak ayırabilmek mümkündür. Dış çevre faktörlerinde en fazla önem arz eden husus, ülkedeki ekonomik performanstır. Bir ülkenin ekonomik performansında sorun var ise, yatırım kararlarında bu hususun dikkate alınması gerekmektedir. Örnek olarak bir ülke ekonomik kriz ile karşı karşıya ise bu süreç yatırım için doğru bir zaman olmayacaktır. Örnek olarak, enflasyon ve işsizliğin çok yüksek olduğu bir ortamda şirketlerin maliyet muhasebesini doğru bir şekilde yürütebilmesi çok kolay değildir.

Bu süreçte yapılacak yanlış bir yatırım şirkete çok ciddi zararlar verecektir. Şirketin yatırım kararları üzerinde etkili olan diğer çevresel faktör ise ülkedeki hukuki alt yapıdır. Bir ülkede hukuk sistem olumsuz yönde sorgulanıyor ise yatırımcı bu ortamda tedirgin olacak ve vereceği yatırım kararları üzerinde etkili olacaktır.

Bunun en temel gerekçesi de ticarette yaşanması olası bir problemde var olan hukuki sistemin yatırımcıyı desteklemeyeceği yönünde tedirginliğinin olmasıdır. Dolayısıyla yatırım kararlarında ülkedeki hukuki sistemin etkinliği ciddi anlamda analiz edilmelidir. Belirtilen faktörlere ek olarak ülkedeki politik ve sosyal durum da yatırım kararları sürecinde dikkate alınmalıdır. Örneğin, ülkede sosyal bir karışıklık varsa bu dönem yatırım için doğru bir zaman olmayabilir. 2013 yılında Türkiye'de yaşanan Gezi Parkı ayaklanmaları bu konuya verilebilecek en güzel örneklerden biridir. Belirtilen karışıklık sürecinde şirketlerin bazıları faaliyetlerine devam edememişlerdir. Buradan anlaşılacağı üzere, bir şirketin kendi performansı ne kadar iyi olursa olsun, çevresel hususlara yönelik de performans analizinin yapılması şirketin yatırım kararlarında etkili olmalıdır.

Çevresel faktörlere ek olarak şirketin kendi performansı da yatırım kararlarında dikkate alınmalıdır. Örnek olarak şirketin likidite pozisyonu yatırım kararı verilmeden önce analiz edilmelidir. Şirketin likidite riski olduğu bir durumda verilecek yatırım kararı şirketin iflasına sebebiyet verebilir. Belirtilen hususa ek olarak şirketin borçluluk durumu da yatırım kararı verilirken dikkate alınması gereken başka bir faktördür. Şirketin borcunun hâlihazırda çok yüksek olduğu durumda yeni bir yatırım kararının verilmemesi gerekebilir. Bunun en temel nedeni de şirketin var olan borçlara çok fazla faiz ödemesidir. Ek olarak, yapılacak yeni yatırımlar için yeniden borç alınması gerekebilir. Böylece şirketin ödemek zorunda olduğu faiz miktarı daha da artacaktır. Bu durumda şirketin performansına olumsuz yönde etkilemektedir. Belirtilen bu hususlardan anlaşılacağı üzere şirketler yatırım kararları vermeden önce likidite ve borçluluk gibi ciddi hususların analiz edilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile şirket yeni bir yatırım kararı vermeden önce hâlihazırdaki performansının ölçülmesi hayati derecede önemlidir. Bu bağlamda, finansal analiz teknikleri kullanılarak şirketin performansının ölçülmesi gerekmektedir. Bu sayede, şirketin yeni bir yatırım için doğru bir zamanda olup olmadığı anlaşılabilecektir.

2.1.8.3 Risk Yönetimi

Şirketler karlılıklarını arttırabilmek ve varlıklarını sürekli olarak devam ettirebilmek için yatırım yapmak zorundadırlar. Yapılacak bu yatırımlar çalışmanın daha önceki başlığında da belirtildiği gibi birtakım riskler içermektedir. Bu süreçte en fazla önem arz eden risk, yapılan yatırımın beklenildiği gibi karlı olmamasıdır. Öte yandan yapılan yatırım sürecinde, nakit akışlarının beklenilen gibi olmamasından önemli bir risk olarak düşünülmektedir. Bunun en temel nedeni de istenildiği gibi olmayan nakit akımlarının firmaların likidite gücünü düşürüyor olmasıdır.

Belirtilen bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere risk, şirketlerin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil eden bir husus olarak açıklanmaktadır. Firmaların yatırım sürecinde karşılaştığı riskler bunlarla da sınırlı değildir. Firmanın borçluluğunun yüksek olması da yatırımın performansının sürdürülebilirliğinde önemli ölçüde risk arz etmektedir. Yatırım başarılı olsa da borcunu etkin bir şekilde yönetemeyen firmalar yatırımlarını uzun süre sürdüremeyecektir. Belirtilen bu risklere ek olarak, piyasanın volatil olması da şirketlerin yatırımlarında risk arz etmektedir. Örnek olarak; döviz kurunun yerli paraya kıyasla daha değerli hale gelmesi şirketin yatırımlarının başarısını tehdit etmektedir. Şirketler yatırım yaparken birçok hammaddeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu süreçte bu hammaddelerin bir kısmı ülke sınırları içerisinde üretilemeyebilir. Bu yüzden şirketler, söz konusu yatırımı yapabilmek için bazı maddeleri yurt dışından temin etmek zorundadırlar. Yurt dışından ithal edilecek bu malların ücreti de döviz olarak ödenmektedir. Dolayısıyla döviz kurunun değerlendiği bir ortamda bu ürünlere ödenen miktarda artacaktır. Hammaddesi daha pahalı gelen yatırımların ürünlerinin fiyatının da artması zaruri hale gelecektir.

Öte yandan döviz kuru riski şirketlerin borçları üzerinde de risk yaratabilmektedir. Örneğin, Türk lirası ile borç almanın faizi, Amerikan doları ile borç almanın faizinden çok daha yüksektir. Bu yüzden ülkedeki yatırımcıların büyük bir çoğunluğu borçlarını yabancı para üzerinden almaktadırlar. Belirtilen bu durum şirketin borç alma maliyetini düşürmektedir. Buna karşın olası bir döviz kurunun artması durumunda ise, şirket daha borçlu hale gelecektir. Eğer bu artış çok yüksek ise, şirket artan borcunu kaldıramayacak hale gelecektir. Bu durumda şirketin iflas etmesine sebebiyet verecektir. Belirtilen hususların yanı sıra, faiz oranındaki değişikliklerde şirket için risk arz etmektedir. Bunun nedeni de faiz

oranının şirketin fon bulma maliyeti olmasıdır. Faiz oranının yüksek olduğu durumlarda şirketin borçlanma maliyeti yükselecek, bu durumda da şirketler yeni yatırım yapma konusunda isteksiz olacaklardır. Belirtilen bu durumda hem şirketin yatırım kararlarını hem de uzun süreli performansını önemli ölçüde etkileyecektir.

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında şirketin yatırım sürecinde mücadele etmek zorunda olduğu birçok risk bulunmaktadır. Dolayısıyla şirketlerin yatırımlarındaki etkinlikleri arttırabilmeleri için bu riskleri etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Pieket Weeserik ve Spruit, 2018). Bu riskler, likidite pozisyonu ve borçluluk durumu gibi şirkete özgü hususlar olabildiği gibi faiz oranı ve döviz kuru gibi çevresel hususlara yönelikte oluşabilmektedir. Bu nedenle şirketin etkin bir risk yönetimi yapabilmesi için bütün bu faktörleri aynı anda dikkate alması gerekmektedir. Dolayısıyla hem şirket hem sektör bazlı bir performans ölçümü yapılarak risklerin belirlenmesi, bu risklere yönelik gerekli tedbirlerin alınması ve bu tedbirlerin işe yarayıp yaramadığının takip edilmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile performans ölçümü şirketlerin risk yönetimi sürecinde önemli rol oynamaktadır (Ker vd., 2017).

2.1.8.4 Bütçeleme

Bütçeleme şirketlerin performansında önemli bir role sahip olan bir uygulamadır. Sektörlerden bağımsız olarak şirketlerin hemen hemen hepsi, bu hususa önem vermektelerdir. Özellikle son yıllarda, iflas eden şirketlere yönelik inceleme yapıldığında şirketlerin önemli bir kısmının gelir- gider dengesini etkin bir şekilde kuramadığı görülmüştür. Var olan yatırımlar başarılı olsa da bu sürecin etkin yönetilmemesinden dolayı şirketler faaliyetlerine uzun süreli olarak devam edememektedirler. Buradan anlaşılacağı üzere, özellikle son yıllarda bütçeleme uygulamasının popülaritesi gittikçe artmıştır (Batra ve Verma, 2017). Bu konu o kadar önem kazanmıştır ki, şirketler bütçeleme ile ilgili farklı departmanlar oluşturmuşlardır. Bu departmanda çalışanlar şirketin gelecek yılına yönelik olarak karşılaşacakları olası gelir ve giderleri analiz etmeyi hedeflemektedirler.

Bu çerçevede daha evvelki dönemlere ait gelir ve gider rakamları dikkate alınmaktadır. Var olan gelir ve gider rakamları incelenerek önümüzdeki yıla yönelik tahmin yapılmaktadır. Yapılan bu tahmin sonucunda gelecek yıla yönelik şirketin olası bilanço ve gelir tablosu oluşturulmaktadır. Var olan bu finansal tablolar sayesinde şirketi önümüzdeki yıl

etkileyecek hususlar belirlenebilmektedir. Bu sayede gelirlerin giderler ile karşılaştırmalı bir analizini yapabilmek mümkün olabilmektedir. Bu sayede bütçeleme etkin bir şekilde yapılabilecek ve gelecekteki gelir- gider dengesizliğine yönelik problemler erkenden tespit edilebilecektir. Bu sayede de problemin çözümüne yönelik olarak, gerekli olan aksiyonların zamanında alınabilmesi mümkün olabilecektir.

Belirtilen bu açıklamalar dikkate alındığında şirketlerin başarılı bir bütçeleme yapabilmesi için gelir ve giderlerini etkin bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Buna ek olarak borçluluk durumu ve likit varlıkların yeterliliği gibi hususlarda bu süreçte önem arz eden diğer faktörlerdir. Özetle; bütçelemenin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bu faktörlerin finansal analizlerinin kapsamlı bir biçimde yapılması önem arz etmektedir (Zor vd., 2019). Başka bir deyişle; başarılı bir bütçelemenin yolu etkin bir performans analizinden geçmektedir. Şirketin performansının doğru bir şekilde analiz edilemediği durumda ise, yapılacak bütçeleme doğru sonuçlar sunmayacaktır.

2.1.8.5 İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi, bir şirketteki çalışanların işe alım, yönetim ve yönlendirme üzerine odaklanan işlevdir. Etkili insan kaynakları uygulamaları ile kaynakların dönüşümü söz konusu olduğu için, çalışanların rekabet avantajı elde etmeleri söz konusu olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, sermaye ve teknolojiyi yönetmekten daha zor olarak değerlendirilmektedir. Rakip şirketler, teknoloji ve sermaye gibi kaynakları taklit edebilir, ancak insan kaynağının taklit edilebilmesi maalesef ki mümkün değildir. İnsan kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajının çok önemli bir potansiyel kaynağı olduğundan, bunların iyi yönetilmesi şirketlerin ürünlerini ve hizmetlerini diğer rakiplerden ayıran benzersiz üstünlükler sağlamasına yardımcı olmaktadır (Meyers vd., 2020). İnsan kaynakları yönetimi, stratejik İKY, insan sermayesi yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, insan kaynakları planlaması, işe alım, seçim, eğitim ve geliştirme, ödül yönetimi, performans yönetimi, çalışan ilişkileri, sağlık güvenliği ve çalışanların refahı gibi uygulamaları içermektedir.

Şirketin insan kaynakları uygulamalarının etkili olabilmesi için, yenilikçi ve şirkete özgü olması önem arz etmektedir. En iyi insan kaynakları uygulamaları hakkındaki çalışmaların çoğu, uygulamaların genel anlamda kurumsal performansı iyileştirmek amacıyla için bireysel olarak takımlar haline kullanabileceğini düşündürmektedir. İstihdam güvencesi,

nitelikli işe alım, kendi kendini yöneten takımlar / ekip çalışması, performansa bağlı ödüllendirme, eğitim ve gelişim fırsatları, hiyerarşide yataylaşma en iyi uygulamalar arasında yer almaktadır (Pfeffer, 1994). Redman ve Matthews (1998) çalışmalarında hizmet şirket stratejisini destekleyen nitelikte bir "İnsan Kaynakları paketi" olarak sekiz insan kaynakları uygulamasını sıralamıştır. Çalışmada bahsi geçen insan kaynakları uygulamaları; işe alım, çalışanı elde tutma, takım çalışması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, iş güvenliği ve katılımcı yönetim anlayışıdır. Saxena ve Tiwari (2009)'de çalışmalarında Pfeffer (1994)'ın benzer uygulamalarına değinmişlerdir. Bu uygulamalar şöyledir; eğitim ve geliştirme, işveren-işçi ilişkileri, ödüllendirme, kurumsal kültür geliştirme, kariyer gelişimi, ücret ve istihdam politikasıdır.

Yapılan çalışmalar, etkili insan kaynakları uygulamaları ile şirketlerin finansal performansı arasında pozitif bir korelasyon ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur (Quresh vd., 2010, Mildred, 2010, Pirzada, 2013). İş tanımı, performans değerlendirme, ücretlendirme sistemi ve insan kaynakları planlaması ile finansal performans arasında pozitif bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir (Quresh vd., 2010, Mildred, 2010, Pirzada, 2013). Yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda gelişim ihtiyacı tespit edilen çalışanların, eğitim ve gelişim faaliyetleri ile desteklenmesi, orta ve uzun vadede şirketin finansal performansını olumlu yönde etkileyecektir.

2.2 Şirketlerin Performansını Etkileyen Faktörler

Bir şirket ilk olarak performansının yüksek olmasını istemektedir. Bu bağlamda birçok farklı aksiyon alarak performansını yükseltmeyi hedeflemektedir. Bu amaca yönelik olarak da pek çok farklı stratejiler üretmeye çalışmaktadır. Şirketlerin performansını etkileyen çok farklı faktörler bulunmaktadır (Lassala vd., 2017). Bu başlık altında kaynakların verimli kullanımı, çalışanların kalitesi, etkin risk yönetimi, modern teknolojinin kullanımı gibi önem arz eden hususlar detaylıca açıklanacaktır.

2.2.1 Kaynakların Verimli Kullanımı

Şirketler kaynaklarını verimli kullanmayı hedeflemektedir. Bu amaca yönelik olarak farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu bağlamda çok sayıda departman eşgüdümlü olarak çalışmaktadır. Buna karşın kaynakların verimli kullanımı tahmin edildiği kadar kolay bir olgu

değildir. Bu başlık altında kaynakların nasıl verimli kullanılabileceği hakkında farklı farklı hususlar açıklanacaktır. Bu çerçevede ilk olarak maliyetlerin minimum seviyelere indirilmesi hakkında bilgi verilecektir. Bunun ardından da gelirlerin nasıl maksimum seviyeye yükseltilebileceği konusu ele alınacaktır.

2.2.1.1 Maliyetlerin Minimum Seviyelere İndirilmesi

Şirketlerin en önemli hedefi karlarını yükseltmektir. Kar; bir şirketin geliri ile giderleri arasındaki farka denmektedir. Başka bir ifade ile bir şirketin gelirleri giderlerinden yüksekse şirket kar etmiş olmaktadır. Buna karşın şirketin giderlerinin gelirlerinden yüksek olması durumunda ise şirketin zarar ettiği söylenebilmektedir. Dolayısıyla maliyetler şirketin karını ters yönde yani olumsuz etkileyen hususlardır. Maliyet, şirketin faaliyeti süresince katlanmak zorunda olduğu masraflara denmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere maliyetin çok farklı çeşitlerinden bahsedebilmek mümkündür. Örnek olarak üretilen ürünün hammaddesi şirket için önemli bir maliyettir. Bu çerçevede çikolata üreten bir şirketi düşündüğümüzde süt, kakao, şeker ve fıstık gibi ürünler şirket için hammadde olacaktır. Şirketin bu hammaddelere ödediği fiyatta şirketin maliyetlerinin bir kısmını temsil edecektir Belirtilen hususa ek olarak şirketler çalışanlarına da ödeme yapmaktadırlar. Çalışanlarına ödeme yapabilmek için şirketin belli bir parayı gözden çıkartması gerekmektedir. Dolayısıyla bu durumda şirketin maliyeti olarak adlandırılmaktadır.

Şirketin farklı departmanlarının olduğu düşünüldüğünde her departmanda çalışan çok sayıda insanın bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışanların şirkette çalışması karşılığında verilen ücretler de şirketin maliyetini oluşturmaktadır. Belirtilen hususa ek olarak enerji giderleri de şirket için önemli bir maliyet unsurudur. Şirketler faaliyetlerini sürdürebilmek için elektrik, su gibi giderlere katlanırlar. Bu durum da şirketin maliyetini oluşturmaktadır. Belirtilen hususlara ek olarak şirketlerin karşılaştıkları başka maliyetlerde söz konusudur. Örneğin şirket yatırım yapabilmek için ya da yatırımlarının devamını sağlayabilmek için bankalardan kredi adında borç alırlar. Fakat bu kredi alma sürecinde bankaya bazı komisyonlar ödenebilmektedir. Bu durum şirketin komisyon maliyeti olarak geçmektedir. Şirketler bankalardan kredi aldıklarında, bu kredinin geri ödemesinde kredi tutarına ek olarak faiz ödemesi de yapmaktadırlar. Belirtilen bu ekstra ödeme şirket için maliyettir. Şirketlerin

maliyetlerinin, kendi iş faaliyetlerine göre veya kendi iş faaliyetleri dışında olarak oluşabildiği görülmektedir.

Dolayısıyla şirketlerin maliyetlerini minimum seviyeye indirebilmek hiç de kolay bir yaklaşım değildir. Bu çerçevede şirketin eş zamanlı olarak dikkate alması gereken çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bir şirket kaynaklarını verimli kullanmak istiyorsa, çok ciddi bir performans analizi yapmalı ve hangi maliyet unsurlarının fazla olduğunu anlamalıdır (Nzanywayingoma ve Yang, 2019). Maliyetleri düşürmenin şirkete birçok avantajı olabileceği gibi maliyetleri düşürme sürecinde yanlış aksiyonların alınması durumunda da bu husus şirkette uzun vadede çok ciddi zararlara yol açabilmektedir. Örnek olarak bir şirketin maliyetlerinin çok yüksek olduğunu var sayalım ve bu maliyet unsurlarındaki en fazla önem arz eden kalemin de tedarikçilere ödenen hammadde masraflarının olduğunu düşünelim.

Şirketin kaynaklarını etkin kullanabilmesi için bu maliyetleri minimum düzeye indirmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda şirket maliyetleri düşürmeyi hedefleyecek ve bu amaca yönelik stratejiler geliştirmek üzerine çalışacaktır. Örnek olarak, şirket böyle bir ortam işçi çıkartma yoluna gitmiştir. Fakat daha önce de belirtildiği gibi şirketin yüksek maliyetinin altındaki en önemli sebep şirketin tedarikçilere ödediği yüksek hammadde ücretleridir. Dolayısıyla şirket asıl sorun olan hammaddeye yüksek ücret ödemeye devam edecek buna karşın işçi çıkartmış olacaktır. Yani belirtilen hammaddeye yüksek ücret ödemeye devam ederken bir de az işçi ile çalışmaya devam etmek zorunda kalacaktır.

Şirket maliyetleri rakam olarak düşürmüş olsa da yanlış bir strateji uygulamıştır ve bu durum kısa vadede rakamsal olarak maliyetleri düşürse de uzun vade de şirketin faaliyetlerini sona erdireceği ortadadır. Dolayısıyla bir şirket maliyetlerini minimum seviyeye indirebilmek için öncelikle çok detaylı bir analiz yaparak fazla olan bu maliyetlerin ana kaynağını belirlemelidir (Urbinati vd., 2017). Belirtilen bu problem belirlendikten sonra alınacak aksiyon, şirketin direkt sorununa yönelik olmalıdır. Diğer bir ifade ile şirketin maliyetini arttıran probleme yönelik uygun bir strateji geliştirilmelidir. Aksi takdirde geliştirilecek yanlış bir strateji uzun vadede şirketin performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bir şirket kaynaklarını etkin kullanmak istiyorsa maliyetlerini minimum seviyeye indirmelidir. Buna karşın bu süreçte şirketin maliyetlerini asıl arttıran hususlar net olarak

belirlenmeli, radikal uygulamalardan kaçınılmalı ve yanlış stratejilerin uygulanmasının da önüne geçilmelidir. Daha önce de ifade edildiği gibi uygulanacak yanlış maliyet düşürme stratejileri sadece rakamsal olarak maliyetleri azaltmakla kalmayacak bunun yanı sıra uzun vadede bu durumun şirkette daha farklı problemlere yol açacaktır.

2.2.1.2 Gelirlerin Maksimum Seviyeye Yükseltilmesi

Kaynakların etkin kullanılması şirket için hayati önem arz eden bir husustur. Şirketler kaynaklarını daha verimli kullanabilmek için çok fazla sayıda çalışan istihdam etmekte, çok fazla sayıda departman kurmakta ve farklı farklı stratejiler geliştirmektedirler. Şirketler kaynaklarını etkin kullanabilmek için çok ciddi önlemler almaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte önem arz eden husus ise; alınacak önlemlerin zamanında ve doğru olması gerekliliğidir. Aksi durumda alınacak önlemler uzun vadede şirkette ciddi sıkıntılara yol açabilmektedir. Daha önceki başlıkta alınacak yanlış maliyet indirme tedbirlerinin şirketi uzun vadede zarara sokacağı belirtilmiştir. Bu başlık altında da gelirleri maksimum düzeye çıkarmanın yolları konusunda bilgi verilecektir. Bir şirketin kaynaklarını etkin kullanabilmesi için geliştirilmesi gereken başka bir stratejide gelirlerini olası maksimum düzeye yükseltebilmesidir (Kiani Mavi ve Standing, 2018).

Bir şirketin, gelirlerini arttırabilmesi için öncelikle gelir kalemlerini belirlemesi gerekmektedir. Şirket yaptığı satışlardan gelir elde etmektedir. Fakat bu satışları bazı durumlarda yapmakta zorluk çekebilmektedir. Diğer bir ifade ile şirketin ürünleri müşteriler tarafından tercih edilmeyebilir. Bunun arkasındaki neden detaylıca araştırılmalıdır. Örneğin; bir şirketin ürünleri fiyatı yüksek olduğu için alınmıyor olabilir. Belirtilen hususa ek olarak, şirketin ürünlerinin fiyatlarında bir problem yoktur ancak şirketin ürünlerinin kalitesi müşteriler tarafından düşük olarak değerlendiriliyor olabilir ve bu yüzden şirketin ürünleri müşteriler tarafından tercih edilmeyebilir. Şirketin ürünlerinin fiyatında ya da kalitesinde bir problem yoktur fakat şirketin piyasadaki imajı kötüdür ve bu durumda da ürünler müşteriler tarafından tercih edilmeyebilir. Şirketin piyasadaki imajının kötü olmasının nedenleri ise şöyle sıralanabilir; şirketin çevreye zarar vermesi, şirketin yasa dışı kurumlara destek verdiği ile ilgili dedikoduların ortaya çıkması, şirketin çok sayıda işçi çıkartması.

Özetle, bir şirketin satışlarını arttırabilmesi için bu problemlerin en önemlisinin ne olduğunu tespit etmesi gerekmektedir. Örnek olarak ürünlerin fiyatları yüksekse ve başka bir

problem yoksa, şirket tarafından fiyat düşüşüne gidilebilir, hammadde içeriği azaltılabilir ya da kampanyalar yapılabilir. Böylelikle ürünün fiyatı müşterilere daha cazip hale gelecektir. Belirtilen hususlara ek olarak, şirketin ürünlerinin kalitesinde bir problem var ise; ürünün içeriğinde değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Farklı türde ürünler üretilebilir ancak bu süreçte müşteri beklentilerinin de çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede müşteri gruplarını temsilen bir anket analizi ve tadım testleri yapılabilir. Bu sayede müşterilerin lezzet- kalite anlamında ne beklediği anlaşılabilir. Dolayısıyla, müşterilerin beklentilerine uygun olan ürünlerin sunulabilmesi mümkün olabilecektir. Bunların yanı sıra, eğer ki şirketin imajında bir problem varsa, şirketi imajını düzeltici tedbirler almalıdır. Bu kapsamda şirket kurumsal sosyal sorumluluk projelerine önem vermelidir. Okul açılması, kızlara yardım edilmesi veya ihtiyaç sahiplerine ücretsiz ürün verilmesi gibi aksiyonlar ile şirketin imajını insanların gözünde yükseltebilmek mümkündür. Bu sayede, imaj problemi ortadan kalkacak ve şirketin ürünleri müşteriler tarafından tercih edilebilecektir.

Belirtilen bu hususlarda anlaşılan iki önemli faktör ise; reklamın ve müşteri beklentilerinin analizinin önemidir. Reklam kampanyaları doğru ve uygun kişilerle yapılmalıdır. Bu sayede ürünler, halkın gözünde daha cazip hale gelecektir. Reklam sürecinde dikkat edilmesi gereken bir hususta maliyetlerin yüksek olmaması gerekliliğidir. Maliyetlerin çok yüksek olduğu durumda eğer ki satışlar reklamın bu yüksek maliyetini karşılamıyor ise, reklam konusunda başarılı da olunsa şirket uzun vadede satışlarda başarılı olamayacaktır. Bunun yanı sıra müşterilerin beklentilerinin de belirlenmesi çok önemlidir. Daha önce belirtildiği gibi çok kapsamlı bir müşteri beklentisi analizi yapılmalıdır. Burada önem arz eden faktör ise; müşteri türünün net olarak belirlenmesidir. Müşteri segmentine yönelik olarak yapılacak bir çalışma şirketi yanlış bir şekilde yönlendirecek ve doğru olmayan stratejilerin hayata geçirilmesine neden olacaktır. Burada önemli olan husus ise, müşteri beklentilerinin ne olduğunun belirlenmesinden sonra, müşterileri memnun edecek ürünlerin sunulmasıdır.

Yukarıda bahsedilen hususlar dikkate alındığında etkin bir kaynak yönetiminin yapılabilmesi için şirketin maliyetlerini düşürmesi gerektiği gibi gelirlerini maksimum seviyeye yükseltmesi önem arz etmektedir (Ali vd., 2019). Buna karşın, belirtilen bu hususlardan görüleceği üzere bu amacı gerçekleştirebilmek oldukça zordur. Bu bağlamda şirketin çok detaylı gelir performansı analizi de yapması gerekmektedir Yapılacak bu performans analizi sayesinde şirketin gelirlerinin neden artmadığı bunun arkasındaki en

önemli nedenin ne olduğu gibi faktörlerin belirlenebilmesi mümkün olacaktır. Bu sayede şirketin amacına ulaşabilmek için geliştirilecek strateji daha net, doğru ve gerçekçi olacaktır. Bunların yanı sıra, müşteri beklentileri analizinde elde edilen faktörlerin kesinlikle uygulanması ve bu durumun takip edilmesi gerekmektedir. Aksi durumda yapılacak müşteri analizi çok anlamlı olmayacaktır. Görüldüğü üzere, performans analizi kaynakların etkin kullanılması açısından oldukça önem arz etmektedir.

2.2.2 Çalışanın Kalitesi

2.2.2.1 Çalışanın Eğitim Düzeyi

Şirketin performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri çalışanın kalitesidir. Bunun en temel gerekçesi de şirketteki tüm faaliyetlerin çalışanlar tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır. Şirketler farklı departmanlara bölünür ve amaçlarına göre farklılık gösteren bu departmanların her birinde yetkin çalışanlar çalıştırılmalıdır. Bu departmanlarda çalışanlar gün içerisindeki işlerini düzenli bir şekilde yaptığı takdirde süreç olumlu ilerler ve bu durumda şirketin performansına olumlu olarak etki etmektedir. Çalışanların bu süreçte oynadığı rolün yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Thelen, 2020). Eğer ki çalışanlar yetkin değilse bu durum şirketteki işlerin aksamasına sebebiyet verecektir. Bunun sonucunda da şirketteki bazı faaliyetler olumsuz yönde devam edecek ve böylece şirketin çıktıları azalacaktır.

Şirketin departmanlarında sorun olduğu durumda şirket faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdüremeyecektir. Bu süreçte şirket için kilit rol, eğitimli çalışanların istihdam edilmesidir (Na, 2021). Konuyla ilgili gerekli bilgi birikimi olmayan çalışanlar, görev tanımındaki işleri düzgün bir şekilde yerine getiremeyecek ve bu durumda şirket içerisindeki işlerin aksamasına neden olacaktır. Bu bağlamda şirketlere çok büyük görevler düşmektedir. İlk olarak; şirketin alacağı çalışanların eğitimli olmasına dikkat edilmelidir. Bu süreçte, şirket seçeceği çalışanların okuduğu üniversite ve bölüme dikkat etmelidir. Bunun nedeni de ilgili üniversite ve bölümlerde çalışanların yapacağı işe yönelik bilgilerin yıllar boyunca verilmiş olmasıdır. Eğer ki şirket görev tanımına uygun olmayan bölümden mezun olmuş bir çalışanı istihdam ederse, çalışan oradaki süreçlere kolayca hakim olamayacaktır. Bunun sonucunda da yapacağı işleri etkin bir şekilde sürdüremeyecek ve böylece de şirket genelinde önemli aksamalar

oluşacaktır. Dolayısıyla şirketin çalışanının aldığı eğitime önemli ölçüde dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda şirketler ilk olarak farklı departmanlardaki bölümlere yönelik görev tanımlarını hazırlamalıdır. Bu görev tanımları ile ne tür çalışanlara ihtiyaç olacağı tespit edilebilecektir. Daha sonra görev tanımlarının detayları da dikkate alınarak ilgili çalışanların seçimine özen gösterilebilecektir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus daha önce de belirtildiği gibi aday çalışanların bitirmiş oldukları üniversite ve bölümlerdir. Söz konusu durum görev tanımda yer alan unsurlar ile bire bir eşleşmelidir. Eğitim durumu yüksek olan çalışan bilgi birikimi yüksek olan bir çalışan anlamına gelmektedir ve bu tür insanların hem şirkete katacağı çok şey vardır hem de görev tanımında yer alan başlıkları daha verimli bir biçimde tamamlama ihtimali yüksektir (Oluwatayo ve Adetoro, 2020). Özetle, şirket farklı departmanlarına yönelik hangi işlere ihtiyaç duyduğuna ilişkin görev tanımlarını titizlikle hazırlamalıdır. Akabinde de eğitimi buna uygun olan çalışan adaylarını istihdam etmelidir. Böylece şirket içerisindeki işler aksamayacak bu durumda şirketin performansını olumlu yönde etkileyecektir.

2.2.2.2 Çalışanın Kültürel Bilgisi

Çalışanların eğitim seviyesine ek olarak çalışanın kültür seviyesi de şirketin performansını etkileyen hususlardan birisidir. Bunun en temel nedeni de şirketin departmanlar arasındaki iletişimin ve uyumun yüksek olması gerekliliğidir. Şirketlerde daha önce de belirtildiği gibi farklı departmanlar bulunmaktadır ve şirketin performansı bu departmanların birbirleri ile uyumu ile orantılıdır. Diğer bir ifade ile şirket içerisindeki departmanlar birbirleri ile uyumlu çalıştığı sürece işler aksamayacaktır. Ancak buna karşın eğer ki departmanlardan herhangi birisinde işler aksıyor ise, bu durum şirketin diğer departmanlarının sürecine ve performansına olumsuz etkisi olacaktır. Bu çerçevede şirketin çalışanının kültür seviyesinin yüksekliği önemli rol oynamaktadır. Bunun nedeni de kültür seviyesi yüksek olan çalışanların birbirleri ile anlaşma olasılığı daha yüksek olacaktır. Bu çerçevede farklı departmanlar arasındaki kültür seviyesi yüksek olan çalışanlar, birbirleri ile daha iyi ilişkiler kurabileceklerdir. Bu sayede departmanlar arasındaki ilişkilerinde aksamaması mümkün olabilecektir. Belirtilen bu durum şirket içerisindeki faaliyetlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesinde önemli rol oynadığı için şirket çalışanlarının kültür seviyesinin şirketin performansına olumlu katkı sağlayacağı görülmektedir (Brennan ve Rajan, 2020).

2.2.2.3 Çalışanın Mesleki Bilgisi

Daha önceki başlıklarda çalışanların eğitim kalitesinin şirketin performansı için çok önemli olduğundan bahsedilmiştir. Buna ek olarak, çalışanların kültürel seviyesinin de bu süreçte etkili olduğundan bahsedilmiştir. Belirtilen hususlara ek olarak, çalışanların mesleki bilgisinin de bu süreçte önem arz ettiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile şirketin performansını arttırabilmek için çalışanların eğitim, kültürel seviye ve mesleki bilgi anlamında tam anlamıyla donanımlı olması önem arz etmektedir.

Çalışanların mesleki bilgilerinin geliştirilmesinin yolu da şirket içi alınan eğitimlerden geçmektedir. Şirket içerisinde çalışanların yapmış oldukları işlere yönelik olarak verilecek eğitimler, çalışanların bu süreçteki bilgi birikimini arttıracaktır. Aldığı eğitim sayesinde, olası bir sorunla karşılaştığında çalışanın doğru çözüm yolunu hızlı bir şekilde bulabilmesi mümkün olacaktır. Bu bağlamda şirketlerin çalışanların görev tanımlarına uygun olarak eğitim vermeleri önem arz etmektedir Belirtilen hususa ek olarak, şirketler istihdam yaparken sektörde tecrübeli olan çalışanları da tercih edebilirler. Bu alternatif de şirketlerin işe uygun, tecrübeli çalışan çalıştırmasına katkı sağlayacaktır. Netice itibariyla mesleki bilgisi yüksek olan çalışan işini daha iyi yapacağından şirketin performansına olumlu anlamda katkı sağlayacaktır (Sun vd., 2020).

2.2.3 Etkin Risk Yönetimi

Şirketlerin performansına etki eden hususlardan biri de risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesidir. Risk, bir hedefe ulaşmada engel teşkil eden hususlardan her birini ifade etmektedir. Bir şirketin de en önemli amacı karlılığının artması ve performansının yüksek olmasıdır. Bu süreçte şirketin bazı engelleri söz konusudur. Örnek olarak, piyasadan kaynaklı döviz kuru artması, faiz oranının yükselmesi gibi faktörler şirketin karlılığını olumsuz yönde etkileyebilir ya da ülkede meydana gelebilecek olumsuzluklar, sosyal çatışmalar ya da politik riskler de şirketin karlılığını etkileyebilecek faktörlerdendir. Özetle, bir şirketin temel amacı olan karlılığı önünde bazı hususlar engel teşkil edebilmektedir. Diğer bir ifade ile şirketin karlılığını negatif etkileyecek piyasa, devlet veya şirket kaynaklı bazı riskler söz konusudur (Shayan vd., 2019). Burada önemli olan husus ise, karşılaşılan risklerin etkin bir şekilde yönetilebilmesidir.

Şirketlerin riskleri yönetemediği durumda faaliyetleri düzgün devam etse dahi karlılıklarının ciddi manada düşme ihtimali söz konusudur. Örneğin; ülkede sosyal çatışma risklerine karşı bir tedbir alınmadığı durumda, şirket olarak üretime devam edilse bile ürünlerin satılma ihtimalini düşünmek çok da gerçekçi olmayacaktır. Buradan anlaşılabileceği gibi bir şirket, faaliyetlerine düzgün bir şekilde devam etse dahi riskleri dikkate almazsa faaliyetlerinin sonu olabilme ihtimali söz konusudur (Britzelmaier vd., 2019). Başka bir örnek vermemiz gerekirse; bir şirketin üretim faaliyetlerinde herhangi bir sorun olmadığını düşünelim. Fakat şirket faaliyeti gereği uluslararası ticaret yapmaktadır ve dövizle alacaklanmakta ve/veya borçlanmaktadır. Bu durumda döviz kurunun ne olduğu şirket için hayati önem arz etmektedir. Eğer şirket, döviz kurundaki dalgalanmalara yönelik tedbir almazsa bu durum şirketin iflasına sebep olabilir. Böyle bir senaryoda genel duruma bakıldığında, şirketin üretim sürecinde herhangi bir problem görülmemektedir. Buna karşın piyasadan kaynaklanan hususlardan dolayı, şirket bu durumu etkin yönetemediği için iflas etme durumu söz konusudur.

Belirtilen tüm açıklamalardan anlaşılacağı üzere şirketin risklerin etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Fakat bu süreç, tanımlamak kadar kolay değildir. Bu bağlamda şirketin bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Tupa vd., 2017). Öncelikli olarak şirketin risklerinin net bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Bu çerçevede riskler, çeşitlerine göre farklı klasifikasyonlara ayrılmalıdır. Örnek bir sınıflandırmayı şu şekilde yapılabilir; şirketin kendine ait riskler, piyasadan kaynaklanan riskler veya ülkeden kaynaklanan riskler. Şirket bu riskleri olabildiği kadar spesifik olarak tanımlamalıdır. Şirketlerin riskleri tanımlamasının ardından, bu risklerin yönetilememe durumunda olası etkileri ve sonuçları da dikkate alınmalıdır. Şirketin bu risklere karşı önlem almaması durumunda karşılaşacağı zararlar da dikkate alınmalıdır. Şirketin bu riskleri yönetebilmesi için ne tür tedbirler alması gerektiği belirlenmelidir. Örneğin; şirketin en büyük risklerinden biri döviz kuru riskidir. Döviz kuru riskine yönelik, şirketin döviz borçlanmasını azaltması bir tedbir olarak değerlendirilebilir. Tedbirlerin belirlenmesinin ardından hangi tedbiri hangi departmanın uygulayacağı da belirlenmelidir. Bunun ardında da aksiyon planına ilişkin zaman çizelgesi oluşturulmalıdır. Diğer bir ifade ile risk tanımlandıktan sonra, riskin uygulanması gereken aksiyonuna yönelik olarak, aksiyonu kimin uygulayacağı ve ne zamana kadar uygulanacağına yönelik olarak çalışmalar tamamlanmalıdır.

Son aşamada ise, uygulanan tedbirlerin ne ölçüde yararlı olduğu ve ne kadar doğru olduğuna yönelik bir araştırma yapılmalıdır. Bu sayede risklerin ne kadar yönetildiği belirlenebilecektir. Bu araştırmanın raporlanması da hayati önem arz etmektedir. Böylelikle ne kadar risk olduğu ve ne kadarının yönetildiği net bir biçimde gösterilebilecektir. Bu çalışmaların ise dönemsel olarak tekrarlanması gerekmektedir. Çünkü riskler yılda bir kez analiz edilebilecek hususlar değildir. Riskler dönemsel olarak takip edilmeli, riskler için aksiyonlar belirlenmeli, aksiyonları kimin alacağı ifade edilmeli ve aksiyonların alınıp alınmadığı kontrol edilmelidir. Dönemsel olarak sunulacak raporlar sayesinde şirketin riskleri ne ölçüde yönetebildiği net bir biçimde ifade edilebilecektir. Bu çerçevede şirket risklerini etkin bir şekilde yönetebildiği durumda şirketin performansının artması söz konusudur. Aksi durumda etkin bir biçimde yönetilmeyen riskler şirkette bazı finansal problemlere yol açabilecektir (Britzelmaier vd., 2019). Böylesi bir durumda da uygun tedbirler alınmaz ise şirketin faaliyetinin sürdürülebilir hale gelmesi çok zor olacaktır.

2.2.3.1 Kredi Riski Yönetimi

Şirketlerin karışılaştıkları risklerin en büyüğü şüphesiz ki kredi riskidir. En basit tanımı ile kredi riski, bir şirketin başka şirketlerden alacaklarını tahsil edememe ihtimali olarak tanımlanmaktadır (Cucinelli vd., 2018). Şirketler, ticari hususlar gereği başka şirketler ile iletişim içerisindelerdir. Bu süreçte şirketlerin birbirleriyle hem borçları hem de alacakları vardır. Şirketlerin alacaklarını tahsil edememe ihtimalleri şirketler için oldukça önemli bir soruna işaret etmektedir. Dolayısıyla şirketlerin kredi riskini yönetebilmesi için birtakım tedbirleri almaları gerekmektedir. Bu bağlamda ilk olarak şirketlerin borçlarını ve alacaklarını takip etmeleri gerekmektedir. Bu amaca yönelik olarak, şirketler alacakları ile ilgili hususları takip etmelidir (Ghenimi vd., 2017). Öten yandan tek bir şirkete, ciddi miktarlarda alacak miktarı verilmemelidir. Çünkü alacakların büyük bir kısmının, bir şirket üzerinde olması demek bu şirketin batması durumunda, alacakların büyük bir kısmının tahsil edilemeyeceği anlamına gelmektedir. Bu durumda performansı olumsuz yönde etkileyecektir.

2.2.3.2 Piyasa Riski Yönetimi

Piyasa riski, şirketin performansını etkileyebilecek diğer risk türlerindendir. Kredi riskinin aksine, piyasa riskine müdahale edilememektedir. Buna karşın, piyasa riskine yönelik

tedbirler alınabilmektedir. En basit ifade ile piyasa riski, piyasa koşullarında meydana gelen değişikliklerin şirketin perfomansını olumsuz yönde etkileyebilme ihtimalidir (Qureshi vd., 2019). Bu bağlamda piyasa meydana gelebilecek faiz oranı artışı, enflasyon artışı, döviz kuru artışı gibi hususlar piyasa riski olarak örneklendirilmektedir. Enflasyon, bir ortamda belirsizliği arttırmaktadır. Enflasyonun yüksek olduğu bir durumda şirketler yatırım yapmak istememektedir. Bunun en temel nedeni de ham maddelerin de fiyatlarının yüksek enflasyonda sürekli olarak artacak olmasından dolayı şirketler fiyatlamalarını çok net olarak belirleyememektedirler. Bu durum da şirketleri yatırım yapma konusunda isteksiz hale getirmektedir. Özetle, enflasyonun yüksek olduğu bir ortamda yatırımların çok yüksek olmaması beklenmektedir.

Ticaret hacminin azaldığı durumlarda ise şirketlerde ticaret hacminin daralma ve performansının düşme ihtimali söz konusudur. Öte yandan, enflasyonun yüksek olması, şirketin fiyatının belirlenmesi için olumsuz bir faktördür. Bu süreçte önem arz eden husus ise ürünle ilgili fiyatların belirlenmesi sürecinde, hammaddelerin de fiyatı sürekli artmasından dolayı yaşanan zorluklardır. Dolayısıyla, şirketin belirlediği fiyat enflasyondan dolayı maliyetlern altında kalabilmekte ve bu durum da karlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Piyasa riski konusunda dikkate alınması gereken başka bir hususta faiz oranı riskidir. Faiz oranı piyasadaki koşullar gereği artabilmekte ve azalabilmektedir. Faiz oranının arttığı durumlar şirket için risk oluşturabilmektedir (Al-Hadi vd., 2019). Örnek olarak bir şirketin, ticari bir kredisi olduğu durumda banka ile yapılan anlaşma gereği taksit tutarı faiz oranına bağlı olarak artabilmektedir. Başka bir ifade ile şirket bankadan ticari kredi alırken değişken faiz oranı kuralı ile almış olabilir. Faiz oranının piyasada sürekli artması, gelecekte ödenecek taksit miktarının da artması anlamına gelmektedir. Bu durumda şirketin maliyetlerini arttıracak ve finansal performansını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu hususa yönelik olarak şirketin kredi miktarını çok fazla arttırmaması, faiz oranını takip etmesi ve olası bir artışa yönelik olarak kredi miktarını azaltması önerilmektedir. Bu şekilde, faiz oranı riski daha etkin bir biçimde yönetilebilecektir.

Piyasa riski bağlamında son olarak dikkate alınabilecek husus döviz kurudur. Döviz kurunda meydana gelebilecek bir değerlendirme şirketin performansını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu hususta iki farklı örnek vermek mümkündür. İlk olarak, döviz kurunun

değerlenmesi yurt dışından ithal edilen malların daha pahalı hale gelmesine yol açmaktadır. Bu durum kullanılan hammaddeler içinde geçerlidir. Dolayısıyla, eğer ki hammaddeler yurtdışından ithal ediliyorsa döviz kurunun artmasıyla daha maliyetli bir üretim sürecine girileceği anlamına gelmektedir. Buna ek olarak, eğer şirket döviz kuru cinsinden borçlandı ise döviz kurunda meydana gelebilecek bir artış, şirketi daha da borçlu hale getirecektir. Bu durumunda finansal performansı olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Özellikle döviz kuru riski ve faiz oranı riski için alınabilecek önlemlerden biri de finansal türev ürünlerdir. Türev ürünler sayesinde döviz kuru ve faiz oranı riski fikslenebilecek, daha etkin bir koruma salanabilecek ve bu durumda riskin daha etkin bir şekilde yönetilebilmesine yrdımcı olabilecektir (Lin vd., 2019).

2.2.3.3 Operasyonel Risk Yönetimi

Operasyonel risk de şirketin performansını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurları içermektedir. Operasyonel riskin literatürde çok net bir tanımı bulunmamaktadır. Buna karşın, kredi riski ve piyasa riski dışında kalan risk türlerinin operasyonel risk türlerini içerdiğini söylemek de mümkündür. Bu bağlamda şirket içerisinde çalışandan, IT sisteminin eksikliğinden veya doğal afetlerden kaynaklanabilecek riskler operasyonel risk olarak adlandırılabilir (Singh ve Hong, 2020). Örnek olarak; bir çalışanın bilgisizliğinden dolayı hata yapması veya çalışanın zimmetine para geçirmesi operasyonel riske önemli bir örnektir.

Belirtilen hususlara ek olarak, binanın sağlam olmamasından dolayı veya gerekli tedbirlerin alınmamasından dolayı deprem, yangın gibi afetlerin şirketin performansına zarar vermesi de yine operasyonel risk örneğidir. Bunların yanı sıra IT sisteminde gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmamasından dolayı herhangi bir hacking işlemine maruz kalınması yine bir operasyonel risk göstergesidir. Görüleceği üzere operasyonel riskler her zaman şirket için mevcuttur, buna karşın operasyonel risklerin daha etkin yönetilebilmesi için bazı tedbirler alınabilmektedir. Bu bağlamda ilk olarak verilebilecek ilk örnek çalışanın eğitiminin yüksek olması ve işe alım sürecinde adli sicil kayıtlarının detalı olarak incelenmesidir. Ayrıca binaların daha sağlam yapılması, yangın tatbikatlarının arttırılması yine bir operasyonel risk yönetim şeklidir (Pieket ve Spruit, 2018). Belirtilen hususların yanı sıra IT sisteminin güvenliğini arttıracak tedbirlerin yükseltilmesi de olası bir hacking saldırısına karşı aınabilecek bir tedbir olarak söylenebilmektedir.

2.2.4 Modern Teknolojinin Kullanımı

Şirketlerin performanslarını etkileyen hususlardan biri de modern teknolojinin kullanılmasıdır. Belirtilen bu hususun şirketlere birçok faydasından bahsedebilmek mümkündür. Öncelikli olarak modern teknolojinin kullanımı şirketlerin maliyetlerinin azaltılmasına katkı sağlayabilir. Süreç içerisinde, maliyeti yüksek olan uygulamalar şirketin karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Buna karşın; eğer ki teknolojik gelişmeler sağlanabiliyor ise bu durum süreçte bahsedilen bu yüksek maliyetin azaltılabilmesine yardımcı olacaktır. Burada önem arz eden husus ise, şirket tarafından bu tekonolojik gelişmelerin takip ediliyor olmasıdır. Dünya çapında, şirketin faaliyet gösterdiği sektöre yönelik teknolojik gelişmeler meydana gelebilir. Buna rağmen şirket teknolojik gelişmeleri takip etmiyor ise belirtilen bu faydanın şirket için bir anlam ifade etmediği görülmektedir.

Dolayısıyla şirketlerin bir departman kurarak güncel teknolojilere yönelik gelişmeleri takip etmeleri hayati önem arz etmektedir. Bu sayede varolan gelişmelereden şirket kısa sürede haberdar olacak ve kısa sürede uygulayabilecektir. Aksi takdirde, rakiplerin gelişmeleri uyguladığı ve şirketin geride kaldığı durumda belirtilen bu husus şirkete önemli ölçüde rekabet avantajı kaybettirecektir. Belirtilen hususlara ek olarak şirketin AR-GE çalışmalarına da önem vermesi gerekmektedir. Yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmaları sayesinde, şirketin uyguladığı teknolojiden daha ileri bir versiyona sahip olunabilmesi mümkün olabilecektir. Bu sayede, şirket yeni ve daha iyi bir teknolojiyi kendi uygulamalarına adapte edebilecek ve bu durumda şirketin maliyetlerinin azalmasına katkı sağlayabilecektir.

Bu süreçte önem arz eden bir diğer husus ise, etkin çalışanlara sahip olmadır. Teknolojide piyasada güncel gelişmeler yaşanabilir. Şirketin bu teknolojik gelişmeleri takip edebilecek bir departmanı da olabilir. Buna karşın, ilgili departmandaki çalışanlar yeterli kalifikasyonlara sahip değiller ise, var olan teknolojik gelişmelerin güncel ve etkin bir şekilde takip edilebilmesi çok mümkün olmayacaktır. Bundan dolayı şirketin özellikle teknolojik gelişmeleri takip edebilecek departmana ve belirli kalifikasyonlara sahip çalışanları seçmesi gerekmektedir (Bondarouk vd., 2017).

Belirtilen bu üç husus, şirketin güncel teknolojik gelişmeleri takip edebilmesine ve zamanında iş süreçlerini adapte edebilmesine katkı sağlayacaktır. Bu sayede de şirketin kar marjı artacak ve yüksek performanstan bahsetmek mümkün olacaktır.

2.3 Önemli Performans Ölçme Yaklaşımları

Bu başlık altında literatürde sıklıkla kullanılan performans ölçüm yöntemleri paylaşılacaktır. Bu bağlamda, dikey analiz, yatay analiz ve oran analizi hakkında detaylı bilgiler verilecektir.

2.3.1 Dikey Analiz

Dikey analiz, şirketlerin performans ölçümünde tercih edilen yaklaşımlardan biridir (Paniagua vd., 2018). Bu süreçte dikey analiz aynı zamanda "statik analiz" ismini de almaktadır. Bunun en temel nedeni dikey analizde zaman kavramı dikkate alınmamaktadır. Bir şirketin bilançosunun sadece bir tanesi kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile bilançolar arası, dönemler arası veya yıllar arası bir karşılaştırma söz konusu değildir.

Dikey analiz hesaplanırken bilançodaki toplam varlıklar 100 kabul edilir. Diğer rakamlar ise toplam varlıklara bölünür, bu sayede de bilançodaki tüm varlıklar en fazla 100 rakamını alacak şekilde sadeleştirilmiş olur. Belirtilen bu durumun benzeri gelir tablosu içinde geçerlidir. Gelir tablosunda net satışlar rakamı 100 kabul edilir, diğer rakamlar net satışlara bölünerek tüm değerlerin 100'ün altında olması sağlanır. Bu durumda da bilançonun daha sade ve analize uygun olması sağlanabilmiş olacaktır. Bilançoda yapılan dikey analizlerde temel olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilmektedir.

Şirketin agresif mi pasif mi yatırımcı olduğu, duran varlık ve dönen varlık karşılaştırılması ile bakılmaktadır. Buna ek olarak borç ve özkaynak rakamları karşılaştırılarak şirketin finansmanını borçla mı yoksa özkaynakla mı sağladığı anlaşılabilmektedir. Akabinde şirketin dönen varlığının içindeki detay kalemleri incelenir. Burada ticari alacakların ve stokların 20 rakamını geçmesi yüksek kabul edilmektedir. Bu durum risk arz etmektedir. Yüksek miktarda ticari alacak şirketin alacaklarını tahsil edemediği bilgisini vermektedir. Öte yandan, stok rakamlarının da yüksek olması şirketin bu ürünleri satamama durumunu göstermektedir. Bunların ardından şirketin likidite gücü analiz edilmektedir. Bu çerçevede dönen varlıklar ve kısa vadeli borçlar karşılaştırılmaktadır. Şirketin dönen varlıkları kısa vadeli borçlardan düşük ise, şirket likidite riski ile karşı karşıyadır.

Şirketin gelir tablosundaki dikey analizin önemli hususları arasında kar rakamlarına bakılması yer almaktadır. Eğer ki şirketin kar rakamı pozitif ve yüksek ise, şirket yüksek karlı demektir. Fakat bu husus şirkete başarılı demek için tek başına yeterli değildir. Bu karın, nereden geldiği de dikey analizde ölçülmelidir. Dikey analizdeki detay kalemlere bakıldığında; karın nereden geldiği tespit edilebilecektir. Bu çerçevede faaliyet karı, faaliyet dışı gelirler ve olağan dışı kar ve gider rakamına bakılır. Şirketin başarılı olarak kabul edilebilmesi için şirketin kar etmesi ve bu karında kendi faaliyetlerinden sağlanması önem arz etmektedir (Saridakis vd., 2017).

2.3.2 Yatay Analiz

Yatay analiz, şirketlerin performanslarını ölçmekte kullandığı yöntemlerden biridir. Dikey analizin aksine, yatay analiz dinamik bir analizdir. Diğer bir ifade ile yatay analizde zaman kavramı dikkate alınmaktadır (Lu ve Shang, 2017). Bu durumu şu şekilde ifade etmek mümkündür. En az iki farklı dönem arasındaki karşılaştırma yapılmaktadır. Bu bağlamda bir yıl baz yıl olarak tercih edilir ve bu yıldaki tüm rakamlar 100 olarak kabul edilir. Diğer yıldaki rakamlar ise, diğer yılın kabul ettiğimiz orijinal rakamlarına bölünerek rakamlar daha sade hale getirilir ve yıllar arasındaki artışlar ve azalışlar analiz edilebilmektedir. Burada önem arz eden husus ise, baz yıl olarak seçilen yılın herhangi bir olağanüstülük arz etmemesidir. Örnek olarak kriz sonrası yılda tüm rakamlar düşük olacağından bu yılın baz yıl seçilmemesi gerekmektedir. Özetle baz yıl seçilecek yıl, normallik ve olağanlık taşıyan bir dönem olması gerekmektedir.

Bilançodaki yatay analiz yapılırken ilk olarak toplam aktif rakamlarındaki dönemler bazı artış ya da azalış incelenir. Toplam aktif rakamlarında artış varsa, şirketin büyüdüğü anlamına gelmektedir. Öte yandan bir azalış şirketin küçüldüğünü veya sabit bir durum ise şirketin nötr kaldığı bilgisini vermektedir. Şirketin büyüyüp büyümediğine baktıktan sonra bu büyümenin nereden geldiği de yatay analiz kalemlerinden analiz edilebilmektedir (Kallmuenzer ve Peters, 2018). Bu çerçevede olağandışı artış ya da azalış rakamları bakılabilmektedir. Bu sayede şirketin dönemler itibari ile neler yaşadığı daha kolay ve hızlı bir şekilde analiz edilebilecektir. Belirtilen bu durum gelir tablosundaki yatay analiz içinde geçerlidir. İlk olarak kar rakamının artış ve azalışına bakılır. Bu sayede şirketin dönemler itibari ile karında artış ya da azalış olduğu anlaşılabilmektedir. Fakat dönemler arasında

karında artış olması, şirketin çok başarılı olduğunun söylenebilmesi için yeterli değildir. Bu bağlamda bu karın nereden geldiğini, yıllar itibari ile artışın nasıl olduğu da detay kalemlerdeki aşırı artış ya da azalışından da bakılabimektedir.

2.3.3 Oran Analizi

Şirketlerin performans ölçümünde dikkate aldığı bir başka yöntemde oran analizidir. Oran analizi yönteminde literatürde kabul görmüş bazı oranlar hesaplanır ve bu sayede şirketin performansı daha hızlı ve daha kolay bir şekilde analiz edilebilmektedir. Oranlar; likidite oranları, finansal yapı oranları, varlık kullanım oranları ve karlılık oranları olarak temelde 4 farklı kategoriye ayrılmaktadır (Linares-Mustarós vd., 2018). Buradaki oranlar yıllarla, sektörle veya rakiplerle karşılaştırılarak şirketin bu bahsedilen hususlardaki performans analizini yapabilmek mümkündür.

3. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İnsan kaynakları departmanı bir şirket için hayati önem taşımaktadır. Bu departman sayesinde şirketler kalifiye çalışan istihdam edebilme imkanı elde edebilmektedirler. Belirtilen hususa ek olarak, halihazırda şirkette çalışanların gerekli donanıma sahip olabilmesi de etkin bir insan kaynakları departmanı sayesinde mümkün olmaktadır. Öte yandan, işletmeye ait bir departmanın bir çalışana ihtiyacı olduğunu varsayalım. Bu durumda, belirtilen bu iş tanımına uygun çalışanın istihdam edilmesi de adı geçen departman sayesinde mümkün olmaktadır (Collings vd., 2021).

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, insan kaynakları departmanı finansal kurumlar için de çok önemli bir role sahiptir. Finansal kurumlar fon fazlası olanlar ile fona ihtiyacı olanları bir araya getirmeyi amaçlayan işletmelerdir. Bu sayede, fon fazlası olan kurumlar faiz ve kar payı sayesinde ek gelir elde ederek birikimlerini arttırabilme imkanı elde edebilmektedirler. Belirtilen hususa ek olarak, fona ihtiyacı olan işletmeler de finansal kurumlar sayesinde ihtiyaç duydukları bu paraya ulaşabilmektedirler (Margherita, 2021). Bu sayede, ülkedeki yatırımların arttırılabilmesi mümkün olabilecektir. Özetle, finansal kurumların etkin çalışması sayesinde, ülkenin sürdürülebilir ekonomik kalkınma yaşayabilme ihtimali artmaktadır.

Yukarıda belirtilen hususlar göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları departmanının etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürülebilmesi hem finansal kurumların performansı hem de ülkenin ekonomik kalkınması için önem arz etmektedir. Dolayısıyla, finansal kurumlarda insan kaynakları departmanının performansının artması için gerekli aksiyonların alınması hayati önem arz etmektedir. Finansal kurumlar içerisinde bazı departmanların spesifik bilgilere sahip olabilmesi gerekmektedir. Örnek olarak, hazine ve mali kontrol departmanlarında çalışanların çok önemli bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir (Saks, 2021). Aksi durumda, gerekli donanıma sahip olmayan çalışanın yapacağı hatalı uygulamalar finansal kurumların uzun vadede çok ciddi zararlar yaşamasına sebebiyet verecektir.

Belirtilen bu bilgilerden yola çıkarak, tezin bu bölümünde ilk olarak, insan kaynakları departmanı performansına ilişkin geniş kapsamlı literatür taraması gerçekleştirilecektir. Daha sonra, finansal kurumların insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek kriterler belirlenecektir. Bunun ardından, literatürde finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansını değerlendirmede dikkate alınan modeller incelenmektedir. Son olarak, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek kriter seti önerilecektir.

3.1 İnsan Kaynakları Departmanlarının Performans Analizine Yönelik Literatür Taraması

Tezin bu bölümünde konuya yönelik kapsamlı literatür taraması gerçekleştirilecektir. Machado ve arkadaşları 2019 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, Greater Florianopolis, Brezilya'da bulunan otelleri analiz ederek, stratejik insan kaynakları yönetiminin otel performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi ile çalışan bir model önermişlerdir. Çalışmanın sonucunda stratejik insan kaynakları yönetiminin otel performansıyla doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Machado vd., 2019). 2018 yılında Xerri ve Reid tarafından sosyal değişim teorisini kullanarak yapılan çalışmada, Avustralya'da kamuda çalışan hemşirelerin iki insan kaynakları yönetim faktörü (ekip çalışmasından memnuniyet ve eğitim fırsatlarından memnuniyet) ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkide çalışanların refah algısının aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar, çalışmalarında yenilikçi davranışı teşvik etmenin, hastanelerin hemşirelerin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmesinin bir yolu olduğu öne sürmüşlerdir. Çalışmanın sonucunda, bir çalışanın iyi olma hali algısının, eğitim fırsatlarından memnuniyet ile yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini ve ekip çalışmasından memnuniyet ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir (Xerri ve Reid, 2018).

Teknoloji firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının performans ve yenilikle nasıl ilişkili olduğunu tespit etmek amacı ile yapılan bir çalışmada, Portekiz'de Bilgi Teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren dört şirket incelenmiştir. Vaka çalışması, veri toplama, bilgi analizi ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniklerinin kullanıldığı bu çalışmadaki, ana sonuçlar sektöre özel insan kaynakları uygulamalarının olması gerektiğini

ortaya koymuş ve bilişim sektörü ile ilgili bazı önermeler tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışmada insan kaynakları yönetimi'nin yenilik ve performansla ilişkisine katkıları da tartışılmıştır (Lousã vd., 2020). 2020 yılında yapılan başka bir çalışmada ise, Tanzanya'daki küçük işletmelerin performansları insan kaynakları temelli bir yaklaşım kullanarak incelenmiştir. Yapılandırılmış anket 380 küçük işletme sahibine uygulanmıştır. Çalışmada, çok aşamalı örnekleme, orantılı tabakalı örnekleme ve rastgele örnekleme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca, derinlemesine görüşmede kullanılabilecek vakaları seçmek için kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Toplanan veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışanların bağlılığı, güvenilirliği ve yetkinliklerinin küçük işletmelerin performansı üzerindeki etkilerini tahmin etmek için ikili lojistik regresyon modeli kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda; çalışanların bağlılığının, dürüstlüğünün ve yetkinliklerinin küçük işletmelerin performansı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Galan ve Kumburu, 2020).

Düşük karbonlu lojistik, düşük karbonlu bir ekonominin gereksinimlerini karşılamakta ve şiddetli enerji tüketimi ve küresel ısınma ile başa çıkarak sürdürülebilirliği sağlamak için lojistik gelişimin en etkili çalışma modelini oluşturmaktadır. Düşük karbonlu lojistik, sadece enerji tüketimini ve karbon emisyonlarını azaltmakla kalmaz aynı zamanda karbon yoğunluğunu da azaltmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları, lojistik pazarındaki büyük rekabetin önemli bir parçasıdır ve işletmelerin operasyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İnsan kaynaklarının performans değerlendirmeleri, özellikle kıt yeteneklere sahip düşük karbonlu lojistik işletmeler için önem arz etmektedir. Bu işletmelerdeki performans değerlendirmeler, stratejik gelişim için büyük önem taşımaktadır. Chen ve arkadaşları, 2018 yılında yaptıkları çalışmada, düşük karbonlu lojistik sektöründe yönetim dışı çalışanların düşük karbonlu iş kapasitesini, iş performansını ve iş tutumunu değerlendirmek için bir insan kaynakları performans değerlendirme sistemi kurmuştur. Çalışmada AHP yöntemi kullanılmıştır. Vaka çalışması sonuçları, incelenen şirketin, düşük karbonlu kavramları ve değerleri yönetici olmayan çalışanlarına aktarılmıştır. Bu çalışma, belirli insan kaynaklı önyargılardan kaçınmak için performans değerlendirmesinin bir gösterge olduğunu ortaya koymuştur (Chen vd., 2018). Hieu ve Nwachukwu (2020), çalışmalarında insan kaynakları, finansal kaynaklar ve stratejik performans arasındaki ilişkide örgütsel politikanın doğrudan ve düzenleyici etkisini incelemiştir. Anket yöntemi ile, Nijerya'da mobil telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört çok uluslu firmanın tüm

çalışanlarından veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, nicel yöntem ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, insan kaynakları ve finansal kaynakların stratejik performansa olumlu ve önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir (Hieu ve Nwachukwu, 2020).

2019 yılında yapılan bir çalışmada, lojistik performansına yönelik insan kaynaklarının altyapısı ile yetkinliğinin nasıl ilişkilendirildiği, yapısal eşitlik modeline dayalı veri işleme yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, lojistik performansın üzerinde insan kaynakları yetkinliğinin ve kullanılan altyapının olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Melliana vd., 2019). 2018 yılında yapılan bir çalışmada ise; ekonomik krizlerin, demografik yapıların, teknolojinin, küreselleşmenin vb. durumların organizasyon yapılarını ve iş stratejilerini etkileyecek faktörler olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışma ile çalışan performans göstergesi (EPI) oluşturarak insan kaynaklarının performansını ölçmek amaçlanmıştır. Makalede önce İK performans sürecinde yer alan ekonomik olgu anlatılmış, ardından matematiksel model formüle edilmiş, algoritma uygulanmış, modelin çözümü teknik ve ekonomik açıdan analiz edilmiş ve son olarak karar verilmiştir (Tilca ve Apatean, 2018).

Aile şirketlerinde bilgi yönetimi süreçlerinin insan kaynakları yönetimi performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla bir model önerilmiştir. Türkiye'deki aile şirketlerinden toplanan verilere dayalı bir saha çalışması yapılmıştır. Çalışmada, bilgi yönetimi süreçlerinin İKY performansı ile önemli pozitif ilişkilere sahip olduğunu sonucuna varılmıştır. Bilgi yönetimi süreçleri arasında, bilgi üretiminin en önemli etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu çalışma bilgi yönetimi süreçlerinin aile şirketlerinde İKY performansını artırdığını göstermektedir. Özetle, aile şirketlerinin daha iyi İKY sonuçları elde edebilmesi, için bilgi yönetimi süreçlerine ve bilgi yönetimi ile İKY arasındaki bağlantıya daha fazla dikkat etmesi önerilmektedir (Zaim vd., 2021). Li ve arkadaşları 2019 yılında yaptıkları çalışmasında, üretim firmalarında iş süreci iyileştirme ve insan kaynakları geliştirmenin operasyonel performans üzerindeki ayrı etkilerini ve etkileşim etkilerini ve ürün yaşam döngüsünün düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Çalışma ile insan kaynakları geliştirmenin performans etkilerinin ve insan kaynakları geliştirme ile iş süreci iyileştirme arasındaki etkileşimin ürün yaşam döngüsüne bağlı olduğunu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları geliştirme ve iş süreci iyileştirme etkileşimi, olgunluk aşamasında operasyonel performans üzerinde büyüme aşamasından daha güçlü etkilere sahiptir. İş süreci iyileştirmenin

operasyonel performans üzerindeki etkisi, ürün yaşam döngüsünün her iki aşamasında da eşit derecede önemlidir. Bu çalışma ile imalat şirketlerine, ürünlerinin farklı yaşam döngüsü aşamalarında iş süreçlerinde ve insan kaynaklarında iyileştirmeler yoluyla performanslarını artırabilecekleri önerilmiştir (Liv d., 2021).

2019 yılında yapılan bir çalışmada, bilgi teknolojilerinin çeşitli örgütsel işlevlerde yaygın hale geldiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, bilgi teknolojilerinin kullanımları kurumsal performansı çeşitli şekillerde etkilediğinden bahsedilmiştir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, çeşitli organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapılan çalışmada, organizasyonlarda insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımının yoğunluğuna ve bunların kurumsal performans üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Bu ilişkiyi araştırmak için, dünya çapında çok sayıda şirketle küresel veri seti kullanılarak regresyon modeli geliştirilmiştir. Araştırma sonuçları, kurumsal performans üzerindeki en güçlü etkinin, yazılım sistemlerinde mevcut olan farklı işlevlerin sayısıyla ölçülen insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımının yoğunluğu aracılığıyla elde edildiğini ortaya koymuştur. Ancak, bu aynı zamanda organizasyonel yönetimin genel gelişiminin ve organizasyonel performans üzerindeki etkisinin bir sonucu olabileceği ifade edilmiştir (Barišić ve Pejić, 2019). Çevre yönetimi alanında yapılan son çalışmalar, çalışanların davranışlarının çevresel performansı artırmak için hayati olduğunu ortaya koymuştur. Buna rağmen, insan kaynakları yönetiminin çevresel performansla nasıl bağlantılı olduğunu incelemek için çok az çaba sarf edilmiştir. Yeşil inovasyon ve yeşil insan kaynakları yönetimine ve bunların çevresel performansa katkılarına ilişkin ortak bir değerlendirmeye daha az önem verilmiştir. 2019 yılında yapılan çalışmanın amacı, yeşil yüksek performanslı iş sistemi ile çevresel performans arasındaki ilişkiyi yeşil çok yönlülük aracılığıyla araştırmaktır. Bir İspanyol otel işletmesine varyansa dayalı bir yapısal eşitlik modellemesi (kısmi en küçük kareler) uygulanmıştır. Sonuçlar, yeşil yüksek performansı iş sisteminin, yeşil çok yönlü el becerisinin gelişimini kolaylaştırdığını ve bu değişkenin çevresel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Aynı zamanda bu çalışmanın sonuçları, yöneticiler için pratik katkıların yanı sıra yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil çok yönlülük literatürüne çeşitli katkılarda bulunmaktadır (Úbeda-García vd., 2021).

2020 yılında Nurlina ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada, e-İKY uygulamasının çalışan performansı ile ilişkisini, insan kaynakları hizmet kalitesi değişkenine

müdahale ederek hem doğrudan hem de dolaylı olarak hem pratik hem de teorik olarak analiz etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada, çevrimiçi bir anket ile veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, e-İKY uygulamalarının İK hizmet kalitesi üzerinde oldukça baskın bir rolünün olduğu sonucuna varılmıştır (Nurlina vd., 2020). Jusufi ve Ramaj'ın 2020'de yaptığı çalışmasında, Kosova'ya ihracat yapan KOBİ'lerin performansında insan kaynaklarının önemini vurgulanmıştır. Kırılgan geçmişi nedeniyle Kosova, hem ekonomik hem de insan kaynaklarının az gelişmişliğinden büyük zarar görmüştür. 1990'ların sonlarında, Avrupa Birliği (AB), Batı Balkan bölgesinde bölgesel uzlaşmayı sağlamak için ticaretin serbestleşmesini teşvik etmeye başlamıştır. Kosova'daki KOBİ'lerin ihracatlarını artırmak için rekabet güçlerini geliştirmeleri gerekiyordu. Bu nedenle, bu makalenin amacı, çalışan sayısı, eğitim düzeyi ve ihracatla ilgili eğitimlere katılım gibi insan kaynakları özelliklerinin 100 Kosova KOBİ'sinin ihracat düzeyi üzerindeki etkisini analiz etmektir. Çalışmada yazarlar Probit modelini kullanmışlardır. Çalışmanın sonucunda, Kosova'ya ihracat yapan KOBİ'lerin insan kaynaklarının uluslararası ticaret konusunda gerekli uzmanlığa ve çağdaş bilgiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Jusufi ve Ramaj, 2020).

Khan ve arkadaşlarının 2020 yılında yaptıkları bir çalışmada, Koreli küçük ve orta ölçekli imalat şirketlerinin finansal performansını etkileyen faktörler, insan kaynakları yönetimi (İKY) açısından araştırılmış ve analiz edilmiştir. Bu çalışma ile çalışanların tutumlarının sistemler ve politikalar ile işler ve organizasyonlar üzerindeki bireysel etkilerine odaklanan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda iş tatmininin finansal performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu, çalışan tutumlarının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık için istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (KHAN vd., 2020). Omondi-Ochieng (2018) çalışmasında insan kaynakları ile 2017 Altın Kupa kalifikasyonu arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve insan kaynaklarının 2017 Altın Kupa kalifikasyonunu tahmin edip edemeyeceğini incelemiştir. İnsan kaynaklarıyla ilgili dört rekabet avantajı teorisinin kılavuzluğunda yürütülen çalışmada, 35 erkek Altın Kupa milli futbol takımının arşiv verileri kullanılmıştır. Bağımlı değişken, 2017 Altın Kupa nitelikleri ve bağımsız değişkenler, sıralanan futbol amatörleri, profesyoneller ve yetkililer tarafından ölçülen futbola özgü insan kaynakları olmuştur. Çalışmanın sonucunda, insan kaynakları, yeteneklerin eğitimi, geliştirilmesi ve teşvikine yönelik uzun vadeli strateji gerektiren değerli bir rekabet avantajı kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Üstün futbol takımı

performansının, yetenekli oyuncularla doğru orantılı olduğu ifade edilebilir (Omondi-Ochieng, 2018).

2020 yılında yapılan başka bir çalışmada, sosyal medyanın, başta insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmak üzere iş operasyonlarının tüm yönlerinin biçimlerini değiştirdiği belirtilmiştir. Firmalar, inovasyon sürecini ve firma performansını iyileştirmek amacıyla çalışanları arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için sosyal medya araçlarını giderek daha fazla kullanmaktadır. Sosyal medya gibi yeni bilgi teknolojilerinin kullanılmasının, firmanın iş fırsatları konusunda yetkin bir şekilde hareket etmesine ve işin bilgi ve yenilik yetkinliklerini rutin hale getirmek için ağları kullanarak insan kaynaklarını yeniden yapılandırmasına olanak sağlaması beklenmektedir. Bu çalışma, sosyal medyanın farklı amaçlarının, bir aracı olarak iş tatmini ile çalışanların iş performans düzeylerini doğrudan veya dolaylı olarak nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Tulkarm ilçesindeki önde gelen üç kuruluşun çalışanlarından veri toplamak için kapalı uçlu bir anket kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS ve IBM SPSS Amos 24 kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, sosyal medyayı iş amaçlı kullanmanın iş performansı üzerindeki etkisine iş tatmininin aracılık ettiği, ancak kişisel amaçlar için sosyal medya kullanımının iş performansını etkilemediği tespit edilmiştir. Bu çalışma, firmaların hedeflerine ulaşmak için sosyal medya kullanımını iş amaçlı kullanmalarını ve yönlendirmeleri gerekliliğini ortaya koymuştur (Alkhateeb, 2020). Sanchez Henriquez ve Alvear Vega çalışmaları ile çalışanların performans değerlendirme sürecindeki planlama aşamasının temel belirleyicilerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Ayrıca, bu faktörlerin etkilerini tahmin etmek için bir model önermişlerdir. Çalışmanın sonucunda, planlanan ve uygulanan eylemlerin performans değerlendirmede karşılaştırmaya devam edilmesi önerilmiştir (Sanchez Henriquez ve Alvear Vega, 2018). Fita ve Musa (2021) yaptıkları çalışmalarında, insan kaynakları yönetiminin bir organizasyonun önemli bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. 1980'lerin başından beri insan kaynakları yönetimi, örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkinin doğasını etkileyen tüm kararları ve faaliyetleri içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Beer vd., 1992). Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi (İKY), organizasyonlardaki sorunlara katkısı ve etkisi nedeniyle çeşitli disiplinler arasında büyük ilgi görmüştür. İnsan kaynakları kavramı ve yönetimi son yıllarda gelişmiştir. Birkaç yıl öncesine kadar İKY yenilik olarak görülüyordu ancak bugün insan kaynaklarının işlenmesi ve yönetimi, ister özel ister kamu olsun, kuruluşlarda keskin bir konu olmaya devam ediyor, çünkü İKY uygulamaları kuruluşun en önemli rekabet avantajları

arasında sayılıyor. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu örgütünün performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Fita ve Musa, 2021).

Lengsi (2020) araştırmasında yeşil insan kaynaklarının ekonomik performans, çevresel performans, sosyal performans üzerindeki etkisini ve çevresel performansın ekonomik performans üzerindeki etkisini bulmayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda, yeşil insan kaynaklarının ekonomik performans, çevresel performans ve sosyal performans üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Lengsi, 2020). Irwin ve arkadaşları 2018 yılındaki çalışmalarında, KOBİ'ler için önemli olan insan kaynaklarının girişimcilik yönelimi performans ilişkisindeki rolünü kapsamlı bir şekilde incelemişlerdir. Temelde, girişimcilik yöneliminin insan kaynakları dış kaynak kullanımı ve stratejik insan sermayesi ile etkileşimlerinin KOBİ performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, stratejik insan sermayesi yaklaşımının, girişimcilik yönelimi ve KOBİ performansına olumlu yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir (Irwin vd., 2018).

2021 yılında yapılan bir çalışmada, sivil toplum kuruluşları (STK'lar), kamu kurumlarının ve özel sektör kuruluşlarının toplumsal mal ve hizmet üretmekte yetersiz veya isteksiz olduğu alanlarda tamamlayıcı, destekleyici ve alternatif aktörler haline geldiği ifade edilmiştir. Bu nedenle, STK'ların organizasyonel performanslarındaki farklılaşma ve başarısızlık, bu STK'ların sağladığı mal ve hizmetlerin sürdürülebilirliğini, verimliliğini ve erişilebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Birçok çalışmada, STK'ların kurumsal performansı ile kapasitesi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna paralel olarak, örgütsel kapasitenin önemli bileşenlerinden biri olan insan kaynaklarının örgütsel performans üzerindeki benzersiz etkisi, bu araştırmada Türkiye'nin 81 ilinden rastgele seçilen 975 Genç STK örnekleminde değerlendirilmiştir. Araştırma verileri, bu STK'ların temsilcilerine uygulanan bir anketten toplanmıştır. İnsan kaynaklarının örgütsel performans üzerindeki etkisi test edilmiş ve çoklu regresyon yöntemleri ile açıklanmıştır. Araştırma bulgularına dayalı olarak, profesyonel yönetim, yönetim yaklaşımından memnuniyet, gönüllülerin katkısından memnuniyet, ücretli çalışan sayısı, iş başarısı için yeterlilik ve örgütsel eğitim gibi insan kaynakları değişkenlerinin STK'ların örgütsel performansını etkilediği görülmüştür. Ayrıca, STK'ların insan kaynaklarını ve organizasyonel performanslarını iyileştirmek için politika önerileri geliştirilmiştir (Ayhan ve Önder, 2021). Ciobanu ve Androniceanu (2018) çalışmalarında, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile çalışanların işyeri performansı

arasındaki ilişkiyi tartışmış ve Romanya kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ilişkin kapsamlı bir araştırma yapmışlardır. Merkezi kamu yönetiminde çalışanlar arasında yerel yönetime göre daha düşük bir motivasyon düzeyi tespit edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların performansı üzerindeki etkisini analiz eden önceki çalışmalardan farklı olarak, bu çalışma insan kaynakları faaliyetlerine bütünleşik bir şekilde yaklaşmakta ve işe alım, beceri geliştirme ve kariyer gelişimi ile ilgili unsurların etkin koordinasyonuyla oluşturulan olumlu etkileri ortaya koymuştur (Ciobanu ve Androniceanu, 2018).

Haerani vd. (2020) çalışmalarında, yapısal kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, anket yöntemi ile veri toplanmış ve yapısal eşitlik modeli ile veriler analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel adalet karşılaştırıldığında, örgütsel adaletin, insan kaynakları performansının oluşturulmasında kişi-örgüt uyumuna göre daha kritik bir role sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel adalet ile çalışanların, iş doyumlarının daha yüksek olacağı, işlerine ve örgüte bağlı kalacakları ve örgütün ileriye dönük çıkarları için en iyi performansın gerçekleştirilmesi için destekleyici bir örgütsel vatandaş gibi davranacaklarını söylemek mümkündür. Pagán-Castaño ve arkadaşları 2021 yılında, insan kaynakları yönetiminin eğitim performansı üzerindeki etkisini hem doğrudan hem de öğretmenlerin psikolojik ve fiziksel açıdan iyi olmalarının aracılık etkisi yoluyla incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, insan kaynakları yönetiminin eğitim performansı üzerindeki önemli etkisini olduğu tespit edilmiştir. İlişki hem doğrudan hem de psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; okullardaki insan kaynakları politikalarının, özellikle de öğretmenlerin psikolojik iyi olma hallerinin iyileştirilmesiyle bağlantılı olumlu politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece, insan kaynaklarının daha iyi yönetimi, hem öğretmenlerin refahında (memnuniyetleri, mutlulukları ve öğrencilerle olan ilişkileri) hem de eğitim performansında bir gelişme sağlayacaktır (Pagán-Castaño vd., 2021).

2020 yılında yapılan başka bir çalışmada ise, insan kaynakları kalitesi, ürün performansı ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet edebilirliği ve refahı üzerindeki etkisi incelenmiş ve analiz edilmiştir. Çalışmanın verileri hazırlanan ankete ilişkin görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, insan kaynaklarının kalitesinin, ürün

performansının ve işletmelerin rekabet edebilirliği üzerinde önemli bir pozitif etki gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuç itibariyle, ürün performansı ve rekabet gücünün birlikte insan kaynakları kalitesi ve refah arasındaki ilişkiye aracılık ettiği kanıtlanmıştır (Jaya vd., 2020). Bello-Gomez (2021), insan kaynaklarının (İK) kurumsal performansa katkısını kapsamlı bir şekilde araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, okulların insan kaynaklarının kurumsal performansı artırdığı tespit edilmiştir

Domi ve Domi (2020) yaptıkları araştırmada, beceri geliştirici insan kaynakları uygulamalarının, müşteri odaklılık ve KOBİlerin performans göstergelerinin etkileşimini incelemişlerdir. Çalışmada beceri geliştirici insan kaynakları uygulamalarının (işe alma/seçme ve eğitim) KOBİ'lerin performansı ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tsai ve Wang (2019) tarafından yapılan çalışmada, düşük karbonlu lojistik işletmelerinde insan kaynaklarının performansı üç boyut açısından değerlendirilmiştir. Bu boyutlar; iş yeteneği, iş performansı ve iş tutumudur. Çalışmanın sonucuna göre, çalışmaya konu olan şirketin son yıllardaki düşük karbonlu çalışma tutumu iyi bir performans ortaya koymuş, ancak hem düşük karbonlu çalışma performansı hem de düşük karbonlu çalışma yeteneği zayıf olmuştur. Düşük karbonlu lojistik işletmelerinde insan kaynakları performansını artırmak için bu göstergeler pratikte uygulanmalı ve güçlendirmelidir. Bu çalışma ile düşük karbonlu lojistik işletmelerinin düşük karbonlu çalışma kabiliyetini, iş performansını ve genel kadrosunun çalışma tutumunu ölçmek için bir insan kaynakları performans değerlendirme sistemi kurulması önerilmiştir. Bu sayede işletmeler gelişim durumlarını anlayabilmiş, gelişim planlarını iyileştirebilmiş, en iyi insan kaynakları yönetimi ve geliştirme kararlarını formüle edebilmiş ve böylece gelecekteki gelişimlerine olumlu yönde rehberlik edebilmiş olacaklardır.

Katou (2021) çalışmasında, yüksek performanslı iş sistemlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisindeki insan kaynakları esnekliğinin aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, yüksek performanslı iş sistemlerinin üç İK esnekliği boyutunun tümünü olumlu etkilemesine rağmen, bu olumlu etkinin kurumsal performansa eşit olarak aktarılmadığı tespit edilmiştir. Plaza Bolaños ve Nieves (2020) çalışmalarında, turizm ve konaklama endüstrisindeki işgücünün niteliğini iyileştirme ihtiyacına ilişkin geniş bir fikir birliğinden söz etmişlerdir. Benzer şekilde literatür, örgütsel sonuçları iyileştirmek için İK uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile otel işletmelerinde işe alım-seçme ve elde tutma uygulamalarının insan sermayesi gelişimi ve örgütsel performans

üzerindeki rolü hakkında bilgi vermek amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda ise, özellikle işe alım-seçim uygulamalarının önemli olduğu tespit edilmiştir.

İnsan kaynaklarının dağılımı birçok organizasyonun optimum verimliliği elde edebilmesi için karşılaşılan zorluklarından biri olarak kabul edilir. Yapılan bir çalışmada, bir organizasyondaki görevlerin ve insan kaynaklarının dağılımı için organizasyonel birimler arasında işbirliğine dayalı bir oyun kurmak amacıyla çok etmenli bir sistem kullanılmıştır. Oyunda her birim, kendisinin ve diğer birimin performansını yükseltmek için bir teklif hazırlar. Bulanık oyunun sonuçları, insan kaynaklarının ve görevlerin özel dağılımı için örgütsel performansın daha arzu edilir olduğunu ve verimliliğinin daha yüksek olacağını göstermiştir. Bulanık oyun teorisi kullanarak organizasyonlardaki insan kaynaklarını ve görev dağılımını iyileştirebilmek mümkündür (Khanizad ve Montazer, 2018). Duygusal zekâ soyut bir kavramdır; ayırt edilmesi ve ölçülmesi zordur, bu nedenle yapısı hakkında birçok şüphe vardır. Duygusal zekâ, kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkındalığı, yönetimi ve kullanımı ile ilgili bireysel davranış ve tutumların toplamıdır. Yapılan bir çalışmada, duygusal zekânın İK çalışanlarının performansı üzerindeki etkisini analiz etmek amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, duygusal zeka ile iş yerindeki performansın, olumlu iş tutumunun, strese karşı direncin, kariyer başarılarının tahmin edilebileceği tespit edilmiştir. Çalışmada bu durumun nedeni olarak, İK alanında çalışanların sürekli olarak diğer insanlarla etkileşim halinde olmaları, onlarla birlikte ve onlar için çalışıyor olmaları gösterilmiştir (Sabie vd., 2020).

Triatmanto ve arkadaşları 2019 yılında yaptıkları çalışmalarında, insan kaynakları ve çalışan bağlılığının aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda, insan kaynaklarını güçlendirmenin organizasyonun performansı üzerinde önemsiz bir etkisi olduğunu göstermiştir. Hem insan sermayesi hem de bağlılık, organizasyonun performansını iyileştirmede İK yetkilendirmesine aracılık edebilmiştir. Bu çalışma ile insan sermayesinde (human capital) insan kaynaklarının geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Triatmanto vd., 2019). Yapılan başka bir çalışmada, insan kaynakları bireysel gelişim modelinin organizasyonel performans, çalışan performansı ve verimlilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada, korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya ise, Tahran'ın sosyal güvenlik kurumu yöneticileri ve çalışanları katılmıştır. Hersey ve Goldsmith organizasyonel performans anketi kullanılarak veri toplanmıştır. Verilerin analizinde yapısal eşitlik yöntemi,

t-testi ve Pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, insan kaynakları bireysel gelişiminin örgütsel performans (t=9.64), çalışan performansı (t=9.75) ve çalışan verimliliği (t=9.64) üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile, organizasyonel gelişimi iyileştirmek için organizasyonlarda insan kaynakları bireysel gelişim modelinin kullanılmasını önermektedir (Tazakori vd., 2019).

Endonezya'daki inşaat sektöründeki toplam insan kaynağının %6'sından azı, nitelikli işgücü sertifikasına sahiptir. Sertifika; sertifika sahibinin yeteneğini, uzmanlığını ve yetkinliğini tanımlamaktadır. Yürütülen projenin başarılı olabilmesi için insan kaynağının kaliteli olması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, yüksek katlı bina inşaatını denetleme konusunda Yönetim Yapı İK isimli şirketin performans kalitesini etkileyen baskın faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada faktör analizi ile nicel yöntemler kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, İK performansının kalitesini etkileyen beş faktör olduğu tespit edilmiştir. Beş faktöre göre en önemli faktör ise teknik beceri faktörüdür (Suryani vd., 2021). İnsan kaynakları, organizasyonun çevikliğinde en önemli araçtır ve herhangi bir organizasyonun en değerli varlığı olarak kabul edilir. Çevik acil durum sistemi, üretim maliyetlerini düşürebilir, pazar payını artırabilir, hastaların ihtiyaçlarını karşılayabilir ve en önemlisi, hastalıklardan ve kazalardan kaynaklanan mortalite ve morbiditeyi azaltır. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları çevikliğinin Tahran Acil Durum Merkezi (TEC) personelinin performansı ile ilişkisini belirlemektir. Bu araştırmanın verileri, insan kaynakları çeviklik yetenekleri anketi ve Patterson iş performansı anketi kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS/18 yazılımı ve tanımlayıcı-çıkarımsal testler kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel çeviklik ile çalışan performansı arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özetle; çevik olan şirketlerin çalışanlarının performanslarının daha yüksek olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Goodarzi vd., 2018).

3.2 Finans Kurumlarının İnsan Kaynakları Departmanlarının Performansını Etkileyen Kriterlerin Belirlenmesi

Özetle, finansal kurumların performansının arttırılabilmesi için insan kaynakları departmanlarının da performansının yükseltilmesi gerekmektedir. Bu yüzden, ilk olarak, insan kaynakları departmanının performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreçte, özellikle tezin ilk iki bölümündeki literatür incelemelerinden faydalanılmıştır. Bu

bağlamda, finansal kurumların insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden faktörler temel olarak iki farklı grupta incelenmektedir. Bu faktörlere yönelik konu başlıklarına aşağıda yer verilmiştir;

- Finansal kurumlara özgü kriterler,
- İnsan kaynakları departmanına özgü kriterler.

Bu başlık altında, bahsi geçen bu iki farklı kriter grubu alt başlıkları ile birlikte detaylıca açıklanmıştır.

3.2.1 Finans Kurumlarına Özgü Kriterler

Finansal kurumların insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden faktörler incelenirken öncelikle finansal kurumlara özgü kriterler ele alınmalıdır. Bu çerçevede aşağıdaki hususlar inceleme kapsamına alınacaktır;

- Finansal kurumların karlılığı,
- Finansal kurumların imajı,
- Kurum içi iletişim,
- Kurumların teknik ve altyapı yeterlilikleri,
- Kurum içi eğitim imkanı.

Tezin bu başlığı altında belirtilen bu beş farklı performans faktörü detaylıca açıklanacaktır.

3.2.1.1 Finans Kurumlarının Karlılığı

Finansal kurumların karlılığı insan kaynakları departmanının performasına etki eden en önemli faktörlerden biridir. Her işletme kar etmek amacıyla kurulmuştur. Dolayısıyla bir işletme tüm faaliyetlerini yılsonunda kar edebilmek için gerçekleştirmektedir. Bir işletme kar elde edemiyorsa bu işletmenin varlığının sürekli olabilmesi mümkün değildir (Yao vd., 2019). Dolayısıyla işletmelerin önceliği legal yollardan kar elde edebilmektir. İşletmenin karlılığına etki edebilecek faktörler işletme tarafından detaylıca analiz edilir ve işletmenin karlılığının arttırılması amaçlanır. Belirtilen hususlara ek olarak; reklam, kampanya, indirim gibi birçok

faaliyetlerde işletmenin satış hacminin artması içindir. Satış hacminin artması da işletmenin karlılığını arttırma yönünde en büyük ve en etkili faktörlerden biridir. Özetle, bir işletme kar elde edemediği sürece diğer hususların hiçbir anlamı yoktur (Piwowar-Sulej, 2021). Başka bir ifade ile bir işletme kar elde edemiyorsa ve bu durum süreklilik arz ediyor ise, kurum içindeki iletişim, kurum kültürü ve kurumun imajı gibi faktörlerin hiçbir anlamı bulunmamaktadır. Çünkü uzun vadede bu şirket var olamayacak ve belirtilen bu karlılık haricindeki diğer hususlar da şirket kapandıktan sonra bir anlam ifade etmeyecektir.

Belirtilen bu durum, finansal kurumlar içinde geçerlidir. Bankacılık, leasing ve faktöring gibi finansal kurumlarda kar elde etme amacıyla kurulmaktadır (Erfani ve Vasigh, 2018). Bu firmaların da tek hedefi kar elde edebilmektir. Diğer bütün faktörler ve faaliyetler bu firmaların kar elde edebilmesi için geçerlidir. İnsan kaynakları departmanı da finansal kurumlar açısından hayati önem arz eden bir fonksiyondur. Bu departman sayesinde finansal kurumlar, yetkin çalışanları ilgili pozisyonlara yerleştirebilmektedir. Fakat unutmamak gerekir ki bu durumda bu kurumların kar elde edebildiği durumlarda geçerlidir. Eğer ki finansal kurumlar kar elde edemiyorsa insan kaynakları departmanına gerekli önemi gösterebilmeleri çok mümkün değildir. Finansal kurumların kar elde etmemeleri durumunda öncelikleri başka şeyler olacaktır. Kar elde edemeyen, sürekli zarar eden bir finansal kuruma insan kaynakları departmanının daha etkin olması gerektiğini anlatmak çok kolay olmayacaktır (Yamori ve Yoneda, 2019).

Uzun bir süre kar elde edemeyen, uzun bir süre bilançosunda zarar gösteren finansal kurum, kısa sürede aksiyon alamazsa varlığını kaybedecektir ve bu durumda şirketin özetle iflası ile sonçlanacaktır. Dolayısıyla, uzun süre zarar eden bir finansal kurumun kısa sürede bu problemi çözebilecek aksiyon alması hayati önem arz etmektedir. İnsan kaynakları departmanının iyileştirilmesi ise şirket yetkilileri tarafından kısa süreli bir aksiyon olarak kabul edilmemektedir. Bundan dolayı finansal kurumların insan kaynakları departmanının performasının geliştirilebilmesi için öncelikle kurumun karlılığının yükseltilmesi gerekmektedir (Lin vd., 2018). Özetle bunlar, birbirini etkileyen faktörlerdir. Bir finansal kurumun insan kaynakları departmanının performası yüksekse, o kurumun karlılığının artması beklenmektedir. Buna karşın, tam tersi durumda gayet açıktır. Yani bir finansal kurum, karlılığını sağlayamıyor ise, uzun süre zarar ediyor ise, bunun sonucunda insan kaynakları

departmanına verilen önem de azalacaktır. Şirket, uzun vadeli politikalar yerine, kısa vadeli politikalar seçmek zorunda kalmıştır (Oliveira vd., 2021).

Belirtilen hususlar dikkate alındığında bazı sonuçlara ulaşabilmek mümkündür. İlk olarak insan kaynakları departmanı finansal kurumlar için oldukça önemlidir. Finansal piyasalarda faaliyet gösteren kurumların yetkin çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu kurumların kar marjının yüksek olması beklenmektedir. Dolayısıyla finansal hedeflere ulaşabilmek için yetkin çalışanlara ve iyi bir satış hacmine ihtiyaç duyulmaktadır. Yetkin çalışanlar konusunda insan kaynakları departmanı hayati önem arz etmektedir. İnsan kaynakları departmanı sayesinde finansal kurumlar, yetkin adayların istihdamını sağlayabilecektir. Belirtilen bu durum ayrıca şirketin performansına uzun vadede çok olumlu etkiler sağlayacaktır. Buna karşın, eğer ki finansal kurum kar elde edemiyorsa bu problemin acilen çözülmesi gerekmektedir. Uzun süre zarar eden bir finansal kurum var ise, maliyetlerin azaltılması, satış hacminin hızlıca arttırılması gibi acil aksiyon alınarak bu problemin çözülmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu kurumun uzun vadede hayatta kalabilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda finansal kurumların insan kaynakları departmanının performasının yükselebilmesi için öncelikle belirli bir kar marjına sahip olması gerekmektedir (Úbeda-García vd., 2021).

3.2.1.2 Finans Kurumlarının İmajı

Finansal kurumların imajı da kurumun insan kaynakları departmanının performasını arttırabilecek faktörlerden bir tanesidir. Her işletme imajının yüksek olması için çalışmaktadır. İmajı iyi olan bir işletme, halkın gözünde olumlu algılara sahiptir. Belirtilen bu durum da rekabet avantajı sağlamaktadır. Yani, rekabetçi ortamda müşteriler imajı iyi olan işletmeyi rakiplerine kıyasla tercih etmektedirler. Dolayısıyla, finansal kurumlar veya diğer işletmelerde imajlarını yükseltebilmek için birtakım aksiyonlar alırlar (Yang vd., 2020). Bu sayede rekabet avantajı elde edilecek ve bu durumda kar marjına olumlu etki edecektir. Belirtilen bu durum şirketin sürekliliği için hayati önem arz etmektedir. Karlılığı sağlayamayan şirketler, uzun vadede ayakta kalamayacaktır (Diaz-Carrion vd., 2021).

Belirtilen bu hususlar dikkate alındığında işletmenin imajını arttırabilmesi için bazı faaliyetleri sürdürmesi gerekmektedir. Örneğin, işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine dahil olmaktadırlar (De Stefano vd., 2018). Bu çerçevede; kız çocuklarını

okutma, ihtiyacı olan öğrencilere burs verme, başarılı öğrencileri destekleme, okul yaptırma, ağaç dikme, girişimcilere destek olma gibi birtakım faaliyetlere yardımcı olmaktadırlar (Sethi vd., 2017). Belirtilen bu yardımlar sayesinde, işletmenin halk nezdindeki algısı olumlu yönde ilerlemektedir. Başka bir ifade ile halk bu işletme hakkında olumlu algıya sahip olacaktır. Bu durumun da özünde, işletmenin karlılığını arttırmaya yönelik bir strateji olduğunu unutmamak gerekir (Lima ve Galleli, 2021).

Finansal kurumların imajının iyi olması da insan kaynakları departmanının performasına olumlu yönde etki edecektir. Bunun birçok açıdan sonucundan bahsedebilmek mümkündür. İmajı iyi olan finansal kurumların karlılığı iyi olacak ve karlılığı iyi olan finansal kurumlarda bunu sürdürebilmek ve daha da karlı hale gelebilmek için daha etkin bir insan kaynakları departmanı oluşturmak isteyeceklerdir (Malik ve Sanders, 2021). İmajı iyi olan firmalar, çalışanlar tarafından da tercih edilmektedir. Bu durumda insan kaynakları departmanının daha etkin çalışabilmesine olanak sağlayacaktır. Daha iyi ve daha başarılı çalışan adayı bulan departman, daha iyi performans sergileyebilecektir. Belirtilen hususlara ek olarak, imajı iyi olan bir işletmede daha yetkin insan kaynakları çalışanını da istihdam edebilmek mümkün olabilecektir. Bunun en temel nedeni de her çalışanın ve/veya çalışan adayının imajı iyi olan bir şirkette çalışmak istemesidir (Bello-Gomez, 2021). Dolayısıyla, finansal kurumların imajının iyi olması ile insan kaynakları departmanının performansı arasında pozitif yönlü bir korelasyon beklenmektedir. Belirtilen durumun aksi yönü de söz konusudur. Başka bir ifade ile bir finansal kurumun imajı kötü ise insan kaynakları deprtmanında etkin çalışanı istihdam etmek çok mümkün olamayacaktır (Ali vd., 2020).

Özetle; imajı kötü olan bir finansal kurum insan kaynakları departmanı bünyesinde de yetkin olmayan çalışanların istihdam edilmesi sonucunu verecektir. Bunun sonucunda da insan kaynakları departmanının çok yetkin bir şekilde çalışmasıçok mümkün olamayacaktır. İnsan kaynakları departmanının performansı ile finansal kurumların imajı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. İmajı iyi olan finansal kurumun insan kaynakları departmanının da iyi olması muhtemeldir. Bunun tam tersi de söz konusudur. Olumsuz imaja sahip olan bir finansal kurumda insan kaynakları departmanında yetkin çalışan bulunması çok kolay değildir. Belirtilen bu durumda insan kaynakları departmanının performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Khandelwal ve Upadhyay, 2021).

3.2.1.3 Kurum İçi İletişim

Finansal kurumların insan kaynakları departmanının performansına etki eden başka bir faktörde kurum içi iletişimdir. İnsan kaynakları departmanının etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için bütün departmanlarla iyi bir iletişime sahip olması gerekmektedir (García vd., 2018). Bunun en temel nedeni de insan kaynakları departmanının tek başına faaliyet gösteren bir departman olmamasıdır. İnsan kaynakları departmanı, çalışma koşulları ve yapısı gereği başka departmanlarla entegre çalışmaktadır (Cowan vd., 2021). Bu sayede, başka departmanların ihtiyaçlarını anlayabilecek, başka departmanlardaki performans yönetimini iyi bir biçimde analiz edebilecek ve bu durumda şirketin karlılığına olumlu etkilerde bulunacaktır. Dolayısıyla teorik anlamdaki en temel beklenti, finansal kurumun, kurum içi iletişimi ile insan kaynakları departmanının performansının pozitif bir ilişkiye sahip olmasıdır. Özetle; bir finansal kurumdaki kurum içi iletişim etkin bir seviyeye ulaşıyor ise insan kaynakları daha iyi bir biçimde çalışmaktadır (Kim, 2021). Belirtilen hususa ek olarak; eğer ki finansal kurumlarda kurum içi iletişim yeterli seviyede iyi değil ise, bu durum karlılığı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu da insan kaynakları departmanına verilen önemi azaltacaktır (Sorribes vd., 2021).

Kurum içi iletişimin kötü olduğu finansal kurumlarda birtakım problemler söz konusudur. Bu kurumun departmanlar arasındaki ilişkisinin iyi olmaması sonucunda bazı işlerde aksaklıklar meydana gelebilmektedir. Örneğin, muhasebe, satış ve satın alma gibi farklı departmanların birbirleri ile eşgüdüm içerisinde çalışması beklenmektedir. Ancak, bu departmanlar arasında iletişim problemi varsa birbirlerinden habersiz hareket ediyorlar ise, bu durum şirketi ciddi zararlara uğratabilmektedir. Belirtilen bu durum, özellikle insan kaynakları departmanı için de geçerlidir. İnsan kaynakları departmanı gerek işe alım süreçlerinde gerekse var olan çalışanların performans yönetimi çalışmalarında diğer departmanlarla ilişki içerisindedir (Engelsberger vd., 2021). Kurum içi iletişim iyi bir seviyede değil ise, insan kaynakları departmanı, yetkin çalışan adaylarını istihdam etmekte zorlanacaktır. Kurum içi iletişimin iyi olmadığı bir finansal kurumda insan kaynakları departmanı var olan çalışanların performansını etkin bir biçimde yönetemeyecektir. Bu durumda insan kaynakları departmanının performansının düşmesine sebebiyet verecektir.

Bu konuya paralel olarak yetkin insan kaynakları çalışanları da kurum içi iletişimi iyi olan şirketlerde çalışmayı tercih etmektedir. Eğer ki kurum iç iletişim bir finansal kurumda iyi değilse iyi bir eğitim ve tecrübeye sahip olan insan kaynakları yöneticisinin o kurumda kalmak istemesi çok da mümkün değildir (Verčič ve Vokić, 2017). Dolayısıyla kurum içi iletişimin iyi olmadığı finansal kurum yetkin olan insan kaynakları çalışanlarını kaybedecektir. Yetkin çalışanların olmadığı bir insan kaynakları departmanında da performansın yükselebilmesi çok mümkün değildir.

İnsan kaynakları departmanının performansının arttırılabilmesi için özellikle şirketin kurum içi iletişiminin yüksek olması önem arz etmektedir. Kurum içi iletişimin yüksek olduğu bir finansal kurumda departmanlar arasında iletişim etkin bir seviyededir. İnsan kaynakları departmanı da böyle bir şirkette departmanların ne tür bir çalışana ihtiyacı olduğunu çok net anlayabilecektir. Bu çerçevede bu departmanın asıl ihtiyacı olan çalışanı daha kolay bir biçimde istihdam etmeye katkı sağlayabilecektir. Bu durumda, bu departmanların faaliyetlerinin daha etkin bir biçimde yürütebilmesine olanak sağlacaktır. Özetle; departmanları iyi çalışan bir şirket daha da karlı olacaktır. İnsan kaynakları departmanının performasının arttırılmasındaki en önemli etkenlerden biri de kurum içi iletişimdir. Diğer bir ifade ile kurum içi iletişimin yüksek olduğu bir finansal kurumdaki insan kaynakları departmanının performasının arttırılabilmesi daha olasıdır (Sabokro vd., 2021).

3.2.1.4 Kurumların Teknik ve Altyapı Yeterlilikleri

Finansal kurumların insan kaynakları departmanlarını etkileyen faktörlerden biri de bu kurumların teknik ve altyapı yeterlilikleridir. Teknoloji tüm dünyada çok hızlı bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmelerden bazıları da insan kaynakları departmanlarına yönelik olabilmektedir. Günümüzde artık eski yöntem insan kaynakları uygulamaları pek bulunmamaktadır (Melnikova vd., 2021). Eski dönemlerde, insan kaynakları departmanları sadece işletmeye istihdam edilecek elemanlara yönelik görüşme yapan departman olarak bilinirdi. Buna karşın, günümüzde ise insan kaynakları departmanlarının bazı ek niteliklere sahip olmaları beklenmektedir. Örnek olarak, çalışan seçimine ek olarak, insan kaynakları departmanlarının ayrıca halihazırda şirkette çalışanlara yönelik kapsamlı veri analizi yapabilmeleri oldukça önemlidir (Piwowar-Sulej, 2021).

Belirtilen bu hususlardan dolayı, insan kaynakları departmanlarının bazı yeni hususlara odaklanmaları yerinde olacaktır. Örnek olarak, insan kaynakları departmanlarının artık çalışan verilerine yönelik istatistiksel analiz yapabilmeleri gerekmektedir (Khandelwal ve Upadhyay, 2021). Bu çerçevede, insan kaynakları departmanlarının etkinliklerinin arttırılabilmesi için yeni gereksinimler söz konusudur. Örneğin, bahsi geçen bu istatistiksel analizin yapılabilmesi için, hem bu analizi yapabilecek kalifiye çalışana hem de bu analizlerin yapılabileceği istatistiksel programlara ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan anlaşılabileceği üzere, işletmelerin hem çalışanlarına hem de teknik yeterliliklere yatırım yapmaları gerekmektedir (Cao vd., 2021).

Bahsi geçen bu durum özellikle finans kurumları için önem arz etmektedir. Finans piyasalarında diğer sektörlere kıyasla biraz daha fazla rekabet vardır. Bu sert rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, finans kurumları çok ciddi yatırımlar yapmaktadır (Henao-García ve Montoya, 2021). Etkin insan kaynakları departmanı da finans kurumlarının rakiplerine kıyasla rekabet gücünü arttıracak bir husustur. Daha kalifiye insan kaynakları çalışanı ve daha gelişmiş teknik ve altyapı imkanları ile finans kurumlar insan kaynakları departmanlarının etkinliklerini arttırabilmektedirler. Daha başarılı insan kaynakları departmanı da bu kurumların performansının artmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Bag vd., 2021).

Bu süreçte, finans kurumlarının dikkat etmesi gereken bazı hususlardan bahsedebilmek mümkündür. İlk olarak, finans kurumları insan kaynakları uygulamalarına yönelik güncel teknolojik gelişmeleri yakınen takip etmelidirler. Bu gelişmeleri etkin bir şekilde takip etmeyen veya bu yeni uygulamaları şirketlerine adapte etmeyen finans kurumlarının insan kaynakları departmanları diğer kurumlara kıyasla çok daha başarısız olacaktır (Kasturirangan, 2021). Daha önce de bahsedildiği gibi, bu durum finans kurumlarının rekabet avantajını azaltacaktır. Belirtilen konulara ek olarak, finans kurumları insan kaynakları departmanına çalışan seçerken, bu kişilerin analitik yönlerinin de kuvvetli olmalarına önem vermelidirler. Bu hususlar insan kaynakları departmanlarının etkinliklerinin arttırılabilmesine yardımcı olacaktır (Wu ve Liu, 2021).

3.2.1.5 Kurum İçi Eğitim İmkanı

İnsan kaynakları departmanının performansının arttırılabilmesi için bu departmanda çalışanların kalifiye olması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, konu ile ilgili yetkinliklere sahip olan çalışanların tercih edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, üniversite eğitiminde alınan dersler kurum içi uygulamalarda bazı durumlarda yeterli olamayabilmektedir (Domi ve Domi, 2020). Bu yüzden, kurumlar insan kaynakları departmanlarında çalışanlara bazı takviye eğitimler vermelidirler. Üniversitede alınan derslere ek olarak bu eğitimler de insan kaynakları departmanında çalışanların yetkinliklerinin önemli ölçüde artmasına katkı sağlayabilmektedir (Niehueser ve Boak, 2020).

Bu çerçevede, işletmelerin bazı hususlara özen göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda, kurum içi eğitimlerin planlanması etkin bir şekilde yapılmalıdır. İlgili süreçte, kurum içi eğitimler çalışanın görev tanımına ve ihtiyaçlarına göre belirlenmelidir (Stofkova ve Sukalova, 2020). Belirtilen hususlara ek olarak, bu eğitimi verecek eğitmelerin de doğru bir şekilde seçilmesi önem arz etmektedir. Aksi durumda, etkin ve detaylı bir şekilde planlanmış olsa da insan kaynakları departmanı çalışanının aldığı bu eğitimlerden beklenilen faydaların sağlanabilmesi pek mümkün olamayacaktır (Kang ve Kim, 2020).

Kurum içi eğitimlerin yeterliliği finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının etkinliğinin arttırılabilmesinde ayrıca önem arz etmektedir. Finans kurumlarının yaptığı işlerin özelliklerinden dolayı, bu sektörde çalışanların bazı spesifik bilgilere sahip olması önemlidir (Badriyah ve Muhtarom, 2020). Belirtilen bu durum bu sektörde görev yapan insan kaynakları çalışanları için de geçerlidir. Piyasaların etkin bir şekilde takip edilebilmesi ve çalışanın doğru seçiminin yapılabilmesi için finans kurumlarında görev yapan insan kaynakları departmanı çalışanlarına finansa yönelik spesifik konulara ilişkin bazı eğitimlerin sunulması oldukça önemlidir (Liu vd., 2020).

İnsan kaynakları departmanının etkinliğini arttırmanın bir yolu da çalışanların daha nitelikli hale gelmesidir. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi çalışanın yetenekli ve donanımlı olması durumunda insan kaynakları departmanının daha etkin bir biçimde faaliyet gösterebilmesi daha kolay olacaktır. Bu bağlamda, işletmelerin insan kaynakları departmanı çalışanlarına özen göstermesi gerekmektedir. Bu çerçevede uygulanabilecek temelde iki husus söz konusudur. İlk olarak daha önceki başlıkta ifade ettiğimiz gibi insan kaynakları

çalışanlarını seçerken daha iyi eğitim seviyesine sahip olan adaylar tercih edilebilir. Ülkenin daha iyi üniversitelerinden mezun olmuş veya kendisine yatırım yaparak daha donanımlı hale gelmiş çalışan adaylarının tercih edilmesi insan kaynakları departmanında çalışan kişilerin niteliklerinin artmasına yardımcı olacaktır. Daha nitelikli çalışanlar ile faaliyet gösterebilen insan kaynakları departmanı da daha başarılı projeler üretebilecektir.

İnsan kaynakları çalışanlarının etkinliğini arttırmanın başka bir yolu da hâlihazırda kurumda çalışanlara verilen eğitimlerdir (Jaworski vd., 2018). Üniversiteler, adayların belirli bir ölçüde gelişmesine ciddi anlamda katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, çok temel dersler üniversiteler tarafından verilip çalışanların donanımlı olması sağlanmaktadır. Buna karşın, bazı uygulamalar şirketten şirkete, sektörden sektöre farklılık göstereceği için belirli bir ölçüde üniversiteden alınan eğitim yeterli olmayabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların ihtiyacına göre kurum içi bazı eğitimlere katılması söz konusu olmaktadır. Bu durum çalışanların donanımını arttıracak ve belirtilen hususlar sayesinde insan kaynakları departmanı daha da etkin faaliyet gösterecektir.

Finansal kurumlar için insan kaynakları departmanı önemli bir görevi yerine getirmektedir. Dolayısıyla bu kurumlardaki insan kaynakları çalışanlarının da yetkin olması gerekmektedir. Buna karşın, finansal kurumlar diğer sektörlere kıyasla daha spesifik işler yapabilmektedir. Belirli mevzuata hâkim olunması ve bazı hukuki konulara daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda finansal kurumlarda insan kaynakları departmanında çalışanlara kurum içi eğitimlerin verilmesi önem arz etmektedir (Machado, 2018). Burada dikkat edilmesi gereken başka bir hususta bu çalışanlara gereksiz eğitimlerin verilmemesidir. Eğitim ihtiyaç analizine göre çalışanların iş tanımı ve sektörü de göz önüne alınarak eğitimler verilmelidir (Cotes ve Ugarte, 2019). Bu sayede ihtiyaç olmayan eğitimlere ödenecek maliyetler minimum seviyeye indirilecektir. Öte yandan çalışanların da eğitim adı altında işgücü kayıplarının önüne geçilmiş olacaktır. Dolayısıyla finansal kurumlarda çalışan insan kaynakları çalışanlarına kurum içinde ihtiyaç duyulan bazı eğitimlerin belirli dönemlerde verilmesi önem arz etmektedir. Bu sayede üniversitede alınan eğitim ve görülen derslerin yanı sıra bir de sektöre, kuruma ve işe özgü bazı hususlara yönelikte bilgi birikiminin artması mümkün olacaktır. Daha önce de belirttiğimiz gibi burada önem arz eden husus bu eğitimlerin ihtiyaca göre belirlenmesi ve yüksek maliyetlerden kaçınılmasıdır (Fairman vd., 2020). İnsan

kaynakları departmanının performansına etki eden tüm kriterler sınıf bazında Tablo 4'de detaylandırılmıştır.

3.2.2 İnsan Kaynakları Departmanına Özgü Kriterler

İnsan kaynakları departmanının performansını arttırabilmek için bu departmana özgü bazı kriterlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Burada önem arz eden husus ise İnsan Kaynakları departmanına özgü bu kriterlerin sektörden sektöre farklılık gösterebileceğidir. Bu minvalde, finansal kurumlar için belirtilen bu konuların daha fazla önem arz ettiği ortadadır. Bunun arkasındaki en temel gerekçe ise finans kurumlarındaki birçok çalışanın belirli spesifik bilgilere sahip olması gerekliliğidir. Bu çerçevede aşağıdaki hususlar inceleme kapsamına alınacaktır.

- İnsan kaynakları departmanının mesai saatleri,
- İnsan kaynakları departmanının bütçesi,
- Üst yönetimin insan kaynakları departmanına bakış açısı,
- İnsan kaynakları personelinin eğitim seviyesi,
- İnsan kaynakları personelinin maaşları.

Tezin bu başlığı altında belirtilen bu beş farklı performans faktörü detaylıca açıklanacaktır.

3.2.2.1 İnsan Kaynakları Departmanının Mesai Saatleri

Finansal kurumların insan kaynakları departmanının performansını etkileyebilecek bir diğer husus da insan kaynakları departmanının mesai saatleridir. Mesai saatleri özellikle son yıllarda literatürde ciddi anlamda tartışılan bir konu haline gelmiştir (Piasna, 2018). Araştırmacıların bir kısmı mesai saatleri ile performans arasında direkt bir ilişki olmadığını söylemektedir. Bu çerçevede esnek mesai saatleri olması gerektiğini savunanlar sayıca fazladır. Bu bağlamda bir çalışanın performansını arttırmak için fazla ya da az çalışması önemli değildir. Bu çalışanın esnek bir çalışma modeli ile çalışabiliyor olması önem arz etmektedir (Timms vd., 2020). Buna karşın, başka araştırmacılar ise mesai saatleri ile bir departmanın performansı arasında direkt bir ilişki olduğunu iddia etmektedirler. Bu

araştırmacılara göre, mesai saatleri azaldığında çalışanların motivasyonlarının artacağı savunulmaktadır. Daha az saatlerde çalışacağını bilen çalışanların, çalışma motivasyonlarının ciddi anlamda artacağı, bunun da çalışma performasını olumlu yönde etkileyeceği iddia edilmektedir (Kim vd., 2018). Bunların yanı sıra, çalışanların daha az çalışacağı durumda zaman sorunu yaşamaması için, var olan saatlerine daha fazla odaklanacağı düşünülmektedir.

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında mesai saatlerinin insan kaynakları departmanının performansına etki etmesi olasıdır. Buna karşın insan kaynakları departmanının performansını etkileyebilecek çok sayıda farklı faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörlerde dikkate alındığında mesai saatlerinin tek başına bir departmanın performansını tam anlamıyla arttırmada yeterli olmayacağı ortadadır. Bundan dolayı, insan kaynakları departmanının performansını arttırabilmek için mesai saatlerini azaltmak tek başına yeterli olmamakla birlikte bu departmanın performansını arttırmada katkı sağlayabilmektedir. Son yıllarda mesai saatleri sıklıkla tartışılmaktadır. Buna paralel olarak özellikle Avrupa'da birçok ülkede mesai saatlerinin üst sınırı belirlenmiştir. Dolayısıyla, finansal kurumlardaki insan kaynakları departmanının performansını arttırabilmek için de mesai saatlerinin azaltılması denenebilecek bir yöntemdir. Daha önce de belirttiğimiz gibi bu aksiyon bir finansal kurumun insan kaynakları departmanının performansını iyileştirmede tek başına yeterli olmasada, bu departmanın performansının geliştirilebilmesine önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir. Özellikle ülkemizde mesai saatleri, diğer Avrupa ülkelerine kıyasla biraz daha fazladır. Bundan dolayı çalışanların önemli bir kısmında motivasyonun azaldığı görülmektdir. Buna paralel olarak özellikle Türkiye'deki birçok finansal kurumun insan kaynakları departmanında işten çıkış oranı oldukça fazladır. Bu durum bize şunu göstermektedir; finansal kurum çalışanlarında motivasyon eksikliği bulunmaktadır.

Belirtilen hususlara ek olarak, Türkiyedeki finansal kurumlara yönelik bilinen başka bir gerçekte çok geç saatlerde kadar çalışıyor olmalarıdır. Özellikle işe alım dönemlerinde, insan kaynakları departmanları çok fazla mesai yapmaktadırlar (Dany ve Torchy, 2017). Bu durum, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Daha önceki alt başlıklarımızda da ifade ettiğimiz gibi, insan kaynakları departmanının performansını etkileyebilecek faktörlerin başında çalışanların yetkinliği ve motivasyonları bulunmaktadır. Her ne kadar yetkin çalışan istihdam edilmiş olsa da çok uzun süreler çalışmak zorunda kalan

çalışanların motivasyonlarının yüksek ve sürekli olması çok mümkün değildir. Bu çerçevede çalışanların belirli mesai saatlerinde çalışmaları ve motivasyonun arttırılması sağlanmalıdır.

Özet olarak; insan kaynakları departmanının performasını etkileyebilecek bir hususta departmanın mesai saatleridir (Piasna, 2018). Günümüzde birçok örnekte mesai saatlerinin çok uzun süreli olduğu görülmektedir. Bu durum insan kaynakları çalışanlarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Motivasyonu düşük olan çalışan etkin bir biçimde çalışamayacaktır. Belirtilen bu durumda insan kaynakları departmanını performansını olumsuz yönde etkileyecektir. İnsan kaynakları departmanının performansını arttırabilmek için mesai saatlerinin azaltılması tek başına yeterli olamayabilir. Fakat mesai saatlerinin arttırılması insan kaynakları departmanının perofrmansını ciddi anlamda azaltabilecek bir husustur. Bundan dolayı finansal kurumların insan kaynakları departmanının performansına yönelik bir inceleme yapıldığında mesai saatlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Tek başına bir problemi çözmekte yeterli olamasa da bu problemin çözümüne önemli ölçüde katkı sağlayabilecek bir husustur.

3.2.2.2 İnsan Kaynakları Departmanının Bütçesi

İnsan kaynakları departmanının bütçesi, bu departmanın performansını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi, tüm işletmelerin en önemli amacı karlılıktır. Başka bir ifadeyle, her işletme kar elde edebilmek için kurulmuştur. Bu nedenle, işletmelerin karlılıklarını arttıracak faktörler işletmeler tarafından tespit edilmelidir. Bu süreçte, çok kapsamlı bir analiz yapılmalıdır. İşletmeler daha sonra tespit edilen bu faktörleri geliştirmeye odaklanmalıdır. Belirtilen hususa ek olarak, bir işletmenin karlılığını azaltan hususlar da ciddi anlamda tespit edilmelidir. Bunun akabinde, bu hususlara odaklanılarak işletmenin maliyetleri azaltılabilecektir (Ronquillo vd., 2021). Bu durum da bahsi geçen bu işletmelerin karlılıklarının arttırılabilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Özetle, gelirleri arttırılan ve giderleri azaltılabilen işletmelerin karlılıkları artacak ve daha önce de ifade edildiği gibi işletmelerin asıl amacı olan karlılık sağlanabilecektir. Belirtilen bu husus da işletmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesine yardımcı olacaktır.

Bahsi geçen bu hususlar analiz edildiğinde, her işletmenin gelirlerini arttırmasına ek olarak giderlerini de azaltmaya odaklanması gerekmektedir. Bu minvalde, her işletme farklı deparmanlarına belirli ölçüde bütçeler ayırabilmektedir. Her ne kadar faaliyetler olumlu olsa

da maliyetlerin çok arttığı durumda şirketin sürekliliğinin sağlanabilmesi riske girmektedir. Bu bağlamda, şirketler belirli bütçe limitlerini aşmamak amacıyla departmanlarına limitli ölçüde bütçe sağlayabilmektedirler. Buna karşın, bir işletmenin farklı departmanlarına verdikleri bütçeler genellikle aynı olmamaktadır. Her işletmenin kendine göre departmanlarına yönelik önem dereceleri bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, farklı departmanların işletmenin özelinde bir öncelik sıralaması olmaktadır. Belirtilen bu bütçeler sektörlere ve şirketlere göre de değişebilmektedir. Örnek olarak, finans sektöründeki bir şirket bir departmanına daha fazla bütçe ayırabilirken, teknoloji firması ise başka bir departmanını ön plana çıkartabilmektedir (Wang vd., 2021). Burada önem arz eden soru ise bir işletmenin hangi departmanına daha fazla bütçe ayırması gerekliliğidir.

Burada soracağımız soru ise finansal kurumların insan kaynakları departmanlarına ne kadar bütçe ayırmaları gerekliliğidir. İnsan kaynakları departmanlarına sağlanacak fazla bütçenin bu departmanın performansını arttırıcı yönde etki edeceği beklenmektedir. Bu hususun en temel nedeni ise fazla bütçeye sahip bir departmanın daha etkin faaliyetler gösterebiliyor olmasıdır. Örnek olarak, bir insan kaynakları departmanının bütçesi daha fazla ise daha kalifiye çalışan istihdam edebilecektir. Öte yandan, bu fazla bütçe sayesinde daha fazla çalışan istihdam edebilme imkanı sağlayabilecektir. Bahsi geçen bu konular da adı geçen departmanın performansının arttırılabilmesine katkı sağlayabilecektir. Bunun en temel gerekçesi de daha yetkin çalışan ile daha kalifiye işler yapılabilmesidir (Alnowibet vd., 2021). Bu durum da operasyonel süreçlerin etkinliğinin arttırılmasına yardımcı olacaktır. Burada akla gelen temel soru ise bir finansal kurum insan kaynakları departmanına diğer departmanlarına kıyasla daha fazla bütçe mi ayırmalıdır. Daha fazla bütçe ayrılan insan kaynakları depaartmanı daha yüksek performans sergileyebilecektir. Buna karşın, insan kaynakları departmanının sergilediği bu fazla performans finansal kurumun ayıracağı bu yüksek bütçeye değecek olup olmadığı sorgulanmalıdır. Belirtilen bu durum finansal kurum açısından bir paradoks yaratmaktadır.

İnsan kaynakları departmanın bütçesi bu departmanın performansı için önem arz etmektedir. Bununla birlikte, bu bütçenin ne kadar olması gerektiği ise önemli bir sorudur. Belirtilen bu soru literatürde birçok farklı araştırmacı tarafından tartışılmıştır. Bazı araştırmacılara göre, insan kaynakları deparatmanı finansal kurumlar için birincil derecede öncelikli değildir. Bu çerçevede, insan kaynakları deparatmanına ayrılacak bütçe yüksek

olmakla bereber en fazla da olmamalıdır. Öte yandan, bazı çalışmalarda ise insan kaynakları departmanının finansal kurumlar için hayati önem arz ettiği ifade edilmektedir (Denis vd., 2021). Bu çerçevede, finansal kurumlar insan kaynakları departmanlarına en fazla bütçeyi ayırmalıdırlar. Özetle, insan kaynakları departmanı departmanın bütçesini arttırdığınız durumda bu departmanın performansına olumlu etki yapmış olmaktasınız. Burada akla gelen en temel soru ise yüksek olmasını iddia ettiğiniz bu departmanın bütçesinin ne derece öncelikli olması gerekliliğidir. Sonuç olarak, insan kaynakları departmanının performansını analiz ederken, işletme tarafından bu departmana ayrılan bütçenin büyüklüğü kesinlikle dikkate alınmalıdır (Gonzalez-Benito vd., 2021).

3.2.2.3 Üst Yönetimin İnsan Kaynakları Departmanına Bakış Açısı

İnsan kaynakları departmanının performasına etki edebilecek başka bir husuta üst yönetimin bu departmana olan bakış açısıdır. Daha önce ifade ettiğimiz gibi işletmelerin temel amacı karlılıktır. Başka bir ifade ile her işletme kar elde edebilmek için kurulmuştur. Bu çerçevede işletmenin karlılığının önüne engel olabilecek her durum işletme tarafından bertaraf edilmektedir. Buna ek olarak, işletmenin karını olumlu yönde arttırabilecek bir hususta işletme tarafından tercih edilmektedir (Alberti ve Garrido, 2017). Burada önemli olan konu ise, işletmenin karlılığını tam olarak neyin arttırdığının ve azalttığının belirlenmesidir. Belirtilen bu problemin çözülebilmesi için işletmede farklı departmanlar kurulmuştur ve bu departmanlar hangi hususların karlılığı arttırdığı ve hangi hususların karlılığı azalttığını belirlemeye çalışmaktadır. Belirtilen bu faktörlerin belirlenmesi hiç de kolay olmamaktadır. Bunun en temel gerekçesi ise karlılığı etkileyebilecek faktörlerin işletmeden işletmeye ve sektörden sektöre göre farklılık arz etmesidir.

Belirtilen bu çelişkiler dikkate alındığında, şirketin üst yönetiminin belirli önceliklere sahip olması gerekmektedir. Şirketlerin üst yönetimleri farklı departmanlara öncelik verebilmektedir (Brewster, 2017). Örneğin, bir teknoloji şirketinde yazılım departmanı hayati önem arz etmektedir. Buna karşın, bir banka için ise, piyasaları takip eden araştırma departmanı oldukça önemlidir. Bir işletme, her departmanına ve her çalışanına aynı maaşı verememekte ve aynı bütçeyi ayıramamaktadır. Dolayısıyla, her işletme kendi stratejik bakış açısı ile departmanları önceliklendirmelidir (Verma vd., 2020). Buna karşın daha öncede belirttiğimiz gibi bu husus işletmeden işletmeye ve sektörden sektöre farklılık arz

edebilecektir. Dolayısıyla, her şirketi kendine göre değerlendirip bu şirketlerin neye önem vermesi gerektiği detaylıca analiz edilmelidir. Bunun akabinde şirketler bütçelerini ve o departmanda çalışanların maaşlarını buna göre ayarlayabilecektir.

Burada önem arz eden hususlardan biri ise, finansal kurumların hangi departmanlara öncelik vermesi gerekliliğidir. İnsan kaynakları departmanı finansal kurumlar için hayati önem arz eden departmanlardan biridir. Buna karşın, bazı şirketlerin insan kaynakları departmanına çok fazla önem vermediği de ortadadır. Bu bağlamda, bu şirketler insan kaynaklarına daha az bütçe ayırmakta, bu departmanda çalışanların maaşlarını, diğer departmanlara kıyasla biraz daha aşağı seviye tutmaktadır (Khan, 2018). Belirtilen bu durum insan kaynakları departmanının performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Her departmanda olduğu gibi insan kaynakları departmanının performansının da arttırılabilmesi için üst yönetimin bakış açısının bu departmana daha iyi olması gerekmektedir. Buna karşın bu bakış açısı, ne denli bu departmana yönelik olmalı ve bu bakış açısı ne tür bir bütçe getirmelidir? Belirtilen bu sorunlar şirket için paradoks yaratmaktadır. Özetle; "Bir finansal kurum insan kaynakları departmanına ne derece önem vermelidir?" sorusunun cevabının birçok araştırmada tartışıldığını görmekteyiz. İnsan kaynakları departmanının yükseltilebilmesi için bu departmana özgü bazı aksiyonların alınması gerekebilmektedir. Örnek olarak, üst düzey yöneticilerin insan kaynakları departmanından tercih edilmesi, bu departmana şirketin bakış açısının yüksek olduğunu göstermektedir. Örnek olarak, bir finansal kurumun genel müdürünün insan kaynakları departmanı kökenli olması bu şirketin insan kaynaklarına çok fazla önem gösterdiğini belirtecektir (Abt ve zu Knyphausen-Aufseß, 2017). Bu husus ise, hem yeni mezunların hem de piyasada çalışmakta olan potansiyel adayların ilgisini çekecektir. Üst yönetimin daha fazla önem verdiği insan kaynakları departmanı piyasadaki birçok kişinin çalışmayı arzu ettiği yer olacaktır. Dolayısıyla bu departmanın daha yetkin adayları istihdam edebilmesi mümkün olacaktır. Bu husus ise uzun vadede işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecektir (Arfaee vd., 2021).

Belirtilen hususlar dikkate alındığında, üst yönetimin bakış açısı insan kaynakları departmanının performansını arttırması için önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın, her işletme kendine özgü değerlendirilmelidir. Başka bir ifade ile üst yönetimin departmanlara bakış açısı işletmeden işletmeye ve sektörden sektöre değişebilmektedir. Bu tez bağlamında asıl sorulması gereken soru: "Finansal kurumlarda üst yönetimin insan kaynakları

departmanına bakış açısı nasıl olmalıdır?". İnsan kaynaklarına olan bakış açısı performansı arttıracaktır, fakat bu performans arttırımı uzun vadede şirketin etkinliğinin arttırılması için yeterli olacak mıdır? Üst yönetimin bakış açısı insan kaynakları departmanının etkinliğini arttıracağı için üst yönetim insan kaynaklarına kesinlikle daha fazla önem vermelidir. Buna karşın, bu önem diğer departmanlara kıyasla ne kadar öncelikli olmalıdır?

3.2.2.4 İnsan Kaynakları Personelinin Eğitim Seviyesi

İnsan kaynakları departmanının performansını arttıracak bazı hususlar epartmanın kendisi ile ilgilidir. Bu çerçevede insan kaynakları departmanının eğitim seviyesi de bu departmanın performansının arttırılması için önem arz eden bir husustur. Daha önce de belirttiğimiz gibi insan kaynakları departmanının performansının arttırılabilmesi için bu departmanda kalifiye çalışanların yer alması elzemdir (Stachová vd., 2019). Bu süreçte kalifiye çalışan konusunu biraz detaylandırmakta fayda bulunmaktadır. Kalifiye çalışan, yaptığı iş ile ilgili işe girmeden önce üniversite seviyesinde eğitim almış çalışanı ifade etmektedir. Burada önem arz eden husus ise, alınan bu eğitimin nitelikli olmasıdır. Başka bir ifade ile çalışanın yapacağı iş ile ilgili uygulamaları üniversite aşamasında öğrenmiş olmasıdır (Capozza ve Divella, 2019). Ülkemizde de birçok üniversite bulunmaktadır. Bu üniversitelerin farklı fakülte ve bölümleri bulunmaktadır. Bu fakülteler içinde bazı bölümlerin insan kaynakları ile yakından ilişkili olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Örneğin, üniversitelerin işletme ve iktisat bölümleri, insan kaynakları departmanına diğer bölümlere kıyasla biraz daha yakından ilgilidir. Öte yandan özellikle son yıllarda üniversitelerde insan kaynakları yönetimi bölümlerinin de açıldığı görülmektedir. İşletme ve iktisat gibi bölümlerde eğitim alan çalışanlar; finans, muhasebe, yönetim, strateji, liderlik, pazarlam ve insan kaynakları gibi alanlarda eğitim almaktadır. Başka bir ifade ile bu bölümlerde eğitim alan çalışanlar, bahsi geçen konular ile ilgili kendini geliştirme fırsatı yakalamaktadır. Öte yandan ülkemizde bazı üniversiteler bu eğitimi İngilizce olarak vermektedir. Belirtilen bu durum öğrencilerin hem yabancı dilinin gelişmesini hem de bu alanlara olan yetkinliklerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Bu alanlarda eğitim alan çalışanlar işe başladığı zaman birçok konunun farkındalığı ile işe daha kolay adapte olabilecektir. Diğer bir deyişle, üniversite sürecinde stratejik bakış açısı, yönetim, liderlik, insan kaynakları gibi konulara ilişkin çeşitli okumalar yapmış, dersler

almış, seminerlere katılmış ve ödevler hazırlamış kişiler insan kaynakları departmanında çalışırken daha kolay adapte olabileceklerdir. Belirtilen bu durum da insan kaynakları departmanının performansını artmasına katkı sağlayacaktır. Bu kişiler, üniversite seviyesinde daha önce belirli eğitimleri aldıkları için işe başladıkları anda çok fazla yeni eğitim almalarına gerek olmayacaktır. Bu hususta, işletmenin verimliliğinin artmasına yardımcı olacaktır. Öte yandan, bu seviyelerde eğitim almış çalışan, daha üniversite yıllarında iş ile ilgili zihninde bir takım planlara sahiptir. Daha önceden birçok okuma yapmış, proje hazırlamış bu çalışanlar insan kaynakları departmanında görev aldıklarında daha önce düşünsel aşamada olan konuları daha hızlı bir biçimde hayata geçirebileceklerdir.

Belirtilen bu hususlar dikkate alındığında insan kaynakları departmanına seçilecek çalışanın işletme ve iktisat gibi bölümlerden tercih edilmesi departmanın etkinliğini arttıracaktır. Bununla birlikte bazı üniversitelerde verilen eğitimin diğer üniversitelere kıyasla daha kaliteli olduğu kabul edilmektedir. Bu durumun arkasındaki en temel gerekçe de bu üniversitelerin Dünya sıralamalarında daha yukarıda olmalarıdır. Bununla birlikte, üniversite sınavında derece yapmış çalışanların girmiş oldukları üniversitelerde, belirtilen bu sıralamada yüksek olan üniversitelerdir. Dolayısıyla, insan kaynakları departmanına işe alım yapılırken mümkün olduğunca bu üniversitelerin işletme, iktisat gibi bölümlerinden tercih edilmesi departmanın kalitesinin arttırılması için önemli bir husustur. Nitelikli üniversitelerden benzer eğitimleri almış çalışanların şirkette çalışması halinde insan kaynakları politikalarını daha etkin bir biçimde yürütebilmek mümkün olabilecektir. Buna karşın, farklı bir bölümden veya daha az nitelikli bir üniversiteden seçilen çalışanların adapte olmaları daha zor olacaktır. Belirtilen bu durum şirketin hem etkinliğini hem de verimliliğini azaltacaktır. Özetle, insan kaynakları departmanındaki çalışanların eğitim seviyesi insan kaynakları departmanının performansının arttırılmasıiçin çok önemli bir husustur. Bu bağlamda, seçilecek çalışanın insan kaynakları politikalarına yakın bölümlerden olması ve sıralamalrdaki daha iyi üniversitelerden seçilmesi hayati önem arz etmektedir.

3.2.2.5 İnsan Kaynakları Personelinin Maaşları

İnsan kaynakları departmanının performansına etki eden en önemli faktörlerden biri de bu departmanda çalışanların maaşlarının yüksek olmasıdır. Çalışanların, maddi kazançları kendileri için önem arz etmektedir. Her çalışanın, bir işte çalışma nedeni elde edebileceği

maddi gelirdir. Kişilerin finansal gelirleri ile hayat standartları arasında bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Bilan vd., 2020). Dolayısıyla daha fazla maaş alan çalışan daha iyi hayat standartlarında yaşayabilmektedir. Bu bağlamda, bir çalışanın işletme tercih ederken en önemli faktörlerden birinin elde edeceği maaş olduğu unutulmamalıdır. Sonuç itibariyla, bir işletme başka bir işletmeden transfer yaparken maaş skalasını yükseltmektedir.

Belirtilen bu durum, insan kaynakları çalışanları için de geçerlidir. İnsan kaynakları departmanı çalışanları aldığı maaş ölçüsünde bağlılık sergileyecektir. Belirtilen bu durum tüm çalışanlar için de geçerlidir. Bu çerçevede, insan kaynakları departmanında iyi çalışan istihdam edebilmek için daha yüksek skalada maaş teklif edilmesi önem arz etmektedir (Hung vd., 2018). Aksi durumda, bu adaylar işletmeyi tercih etmeyecektir. Finansal kurumlarda insan kaynakları departmanının önem arz ettiğini önceki başlıklarımızda ifade etmiştik. Bu bağlamda, daha yetkin insan kaynakları çalışanlarına sahip olabilmek için finansal kurumların daha iyi maaş tekliflerinde bulunması gerekmektedir. Aksi durumda, kalifiye insan kaynakları çalışanlarının şirkete çekilebilmesi mümkün olmayacaktır. Belirtilen bu hususta insan kaynakları departmanının performansını ciddi bir şekilde azaltacaktır.

Öte yandan insan kaynakları çalışanlarına verilecek maaş miktarı var olan nitelikli çalışanların şirkette tutulabilmesi için oldukça önemlidir (Kucherov vd., 2019). Başka bir ifade ile şirket bünyesinde çalışan nitelikli çalışan maaşından memnun olmadığı takdirde bazı sıkıntılar yaşanacaktır. Bu sıkıntıları şu şekilde özetlemek mümkündür. İlk olarak maaşından memnun olmayan çalışan hayat standardından da memnun olmadığı için motive bir biçimde işinde çalışamayacaktır. Yeterince iş performansı sergileyemeyen bir çalışanın insan kaynakları departmanına çok ciddi katkı sağlayamayacağı da ortadadır. Bununla birlikte var olan çalışan için yeterli maaş imkanı sunulmaz ise bu çalışan başka iş fırsatlarına da açık olacaktır. Öten yandan bu çalışanları, başka şirketlerin etkileyebilmesi çok daha kolay olacaktır. Zaten maaşından memnun olmayan çalışan başka şirketlerin sunacağı daha yüksek maaş imkanına da sıcak bakacaktır. Dolayısıyla, potansiyel çalışn adaylarının etkileyemeyen şirket, kendi bünyesindeki nitelikli çalışanlarını da kaybedecektir. Özetle, insan kaynakları departmanının performansının arttırılabilmesi için nitelikli çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Nitelikli çalışan adaylarının bu finansal kurumu tercih edebilmesi içinde ciddi anlamda maaş imkanı sunulmalıdır (Schuck ve Rabe-Hemp, 2018). Maaş miktarı çalışanı tatmin etmediği durumda dışarıdaki nitelikli çalışan adaylarını şirket bünyesine dahil etmek mümkün

olmayacaktır. Buna paralel olarak da mevcut şirket çalışanları da maaşından memnun olmayacağı için farklı işlere daha sıcak bakacaktır. Dolayısyla, insan kaynakları departmanının performansı bu durumdan etkilecektir.

Belirtilen bu hususlar dikkate alındığında insan kaynakları departmanında çalışanların maaş skalasının yüksek olması gerektiği anlaşılmaktadır. Buna karşın, bu çalışanlara verilecek yüksek maaşın aynı zamanda şirketin maliyetini de arttıracağı unutulmamalıdır. Dolayısıyla şirket burada bir paradoks ile karşı karşıyadır. Bir finansal kurum, insan kaynakları departmanının maaşlarını arttırdığında, departman daha etkin çalışacaktır. Fakat bu etkinliğin, şirketin etkinliğine ne şekilde yansıyacağı hususu çok iyi değerlendirilmelidir. İnsan kaynakları departmanı çalışanlarının maaşlarının ne ölçüde yüksek olması gerektiği çok detaylı bir biçimde analiz edilmelidir. İnsan kaynakları departmanının maaş skalasını yükseltirken şirketin genel maliyetlerini de radikal bir biçimde arttırmak çok verimli olmayacaktır.

3.2.3 İnsan Kaynakları Departmanının Performansına Etki Eden Diğer Unsurlar

İnsan kaynakları departmanının performansına etki eden bazı diğer faktörler de mevcuttur. Bu faktörleri temel olarak aşağıdaki gibi listeleyebilmek mümkündür.

- Teknolojik gelişmeler,
- Sektörel unsurlar,
- Ekonomik unsurlar,
- Hukuki unsurlar.

Anlaşılabileceği üzere, bahsedilen bu dört farklı unsur kurumun etki edemeyeği dışsal faktörlerdir. Başka bir ifadeyle, işletmeler belirtilen bu dört farklı faktörü değiştirememektedirler. Bununla birlikte, işletmelerin bu faktörlere yönelik bazı tedbirler alabilmeleri mümkündür. Belirtilen bu unsurlar aşağıda alt başlıklar halinde detaylandırılacaktır.

3.2.3.1 Teknolojik Gelişmeler

Daha önceli başlıklarda da ifade edildiği gibi teknoloji her alanda çok ciddi bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmeler özellikle son yıllarda baya hız kazanmıştır. Bu gelişmelerin bazıları da kurumların insan kaynakları uygulamalarına yöneliktir (Bieńkowska vd., 2020). Örnek olarak, işe başvuran adayın özgeçmişleri daha önceden kağıt ortamında temin edilirdi. Bununla birlikte, artık bu özgeçmişler internet ortamında temin edilmektedir. Belirtilen bu durum şirketlerin çok daha fazla kişiye ait özgeçmişlere daha hızlı ulaşabilmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum da şirkete daha yetkin çalışanın istihdam edilebilmesine katkı sağlayacaktır (DiClaudio, 2019).

İnsan kaynakları uygulamalarındaki teknolojik gelişmelere başka bir örnek de iş ilanlarının verildiği ortamlardır. Daha evvelki uygulamalarında, şirketler iş ilanlarını gazetelere verirlerdir (Fernandes ve Taba, 2019). Buna karşın, teknolojik gelişmelerle birlikte, iş ilanları artık internet ortamında çok daha fazla kişiye ulaşabilmektedir. Görülebileceği üzere, teknolojik gelişmeler sayesinde şirketlerin çok sayıda adaya ulaşabilmeleri oldukça kolay olmaktadır. Bu durum da insan kaynakları departmanının performansının önemli ölçüde arttırılabilmesine ciddi anlamda fayda sağlayacaktır (Saleh vd., 2020).

Belirtilen bu hususlardan anlaşılabileceği üzere, teknolojik gelişmeler finans kurumlarının insan kaynakları departmanının performansı üzerinde oldukça etkilidir. Daha önce de bahsedildiği üzere, finansal kurumlar teknolojik gelişmelere müdahale edememektedirler (Ariana vd., 2020). Başka bir deyişle, finans kurumlarının teknolojik gelişmeleri engelleyebilme ihtimalleri bulunmamaktadır. Bununla birlikte, finansal kurumlar bu gelişmelere yönelik tedbirler alabilirler. Bu çerçevede, insan kaynakları departmanları teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli ve faydalı olan bu yeni uygulamaları derhal kullanmalıdır (García-Cabrera vd., 2019).

3.2.3.2 Sektörel Unsurlar

Sektörde yaşanacak bazı gelişmeler de bu sektörde faaliyet gösteren şirketlerin insan kaynakları departmanının performansında önemli bir role sahip olabilmektedir. Örnek olarak, bir sektörde bazı olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Başka bir ifadeyle, finansal krizler ve pandemi gibi bazı olumsuzluklar bir sektöre çok ciddi anlamda zarar verebilmektedir. Bu

durum da çalışanların bu sektöre olan ilgilisini azaltmaktadır (Searing vd., 2021). Örneğin, 2008 yılında yaşanan kriz sonrasında tekstil sektöründe çok ciddi problemler yaşanmıştır. Bu süreçte, çalışanlar tekstil sektöründen başka sektörlere yönelmişlerdir. Bu durum da tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları departmanı performansını çok olumsuz bir şekilde etkilemiştir (Martinez vd., 2019).

Yukarıda bahsedilen bu problem finans sektörü için de geçerlidir. Finans sektöründe yaşanan bazı olumsuzluklar bu sektördeki işletmelerin insan kaynakları departmanlarının performansını olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Yang ve Chen, 2020). Öte yandan, belirtilen bu durumun tam tersi de söz konusudur. Başka bir deyişle, finans sektöründe yaşanacak olumlu hususlar da bu sektöre olan talebi arttırmaktadır. Bu durum da insan kaynakları departmanının daha fazla çalışana ulaşabilmelerine yardımcı olacaktır. Bu sayede de insan kaynakları departmanı çok daha iyi bir performans sergileyebilecektir (Pereira vd., 2021).

3.2.3.3 Ekonomik Unsurlar

Ekonomide yaşanan gelişmeler de kurumların insan kaynakları departmanlarının performansı üzerinde etkili olan başka unsurlardır. Ekonomi bir ülkedeki birçok farklı unsuru etkileyen ve hayati derecede önemli olan bir faktördür (Saleh vd., 2020). Ülkenin ekonomisinin kötü olduğu durumda işsizlik oranları artacak ve bu durum da sosyal problemlerin artmasına sebebiyet verecektir. Belirtilen hususlara ek olarak, ekonominin kötü olduğu durumda çalışanların aldığı ücretlerde de azalma söz konusu olabilmektedir. Bu da çalışan memnuniyetinin azalmasına sebebiyet verecektir (Peng vd., 2020).

Belirtilen bu faktörlerden anlaşılabileceği üzere, ekonomik faktörler şirketlerin insan kaynakları departmanı performansını etkileyebilmektedir. Ülkede ekonomik problemlerin yaşandığı durumda, şirketler finansal anlamda da çok zor durumda olabilirler. Bunun sonucunda da bazı çalışanları işten çıkartmak durumunda kalabilirler (Doepke ve Tertilt, 2019). Böyle bir ortamda, şirketin insan kaynakları departmanının performansının azalacağı ortadadır. Varolan çalışanlar arasından bazılarının işten çıkartıldığı durumda, yeni çalışanların da istihdam edilebilmesi oldukça zordur. Öte yandan, ekonomik problemler şirketin bütçesini olumsuz yönde etkileyeceği için eğitime ayrılan bütçe de azalacaktır. Bunun sonucunda da insan kaynakları departmanının performansı düşecektir (Telyatnikova vd., 2020).

Bahsedilen bu hususlar finans sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de geçerlidir. Ülkede yaşanan ekonomik sorunlar finans sektörünü de etkileyebilmektedir. Örnek olarak, 2001 yılında Türkiye'de yaşanan bankacılık krizi sonucunda, bu sektörde çok ciddi boyutlarda problemler yaşanmıştır (Wang vd., 2021). Çok sayıda banka kapanmış ve binlerce kişi işsiz kalmıştır. Bu durum da insan kaynakları departmanının etkinliğini azaltmıştır. Bununla birlikte, belirtilen bu durumun tam tersi de geçerli olabilmektedir. Örneğin, ülkenin ekonomisinin büyüdüğü bir ortamda, finansal sektörün de gelişmesi muhtemeldir. Bu durum da çalışanların finans sektörüne olan ilgisini arttıracaktır. Bunun sonucunda da finans kurumlarındaki insan kaynakları departmanının daha etkin bir performans sergileyebilmeleri çok daha kolay olabilecektir (Fallah Haghighi ve Bijani, 2020).

3.2.3.4 Hukuki Unsurlar

Hukuki unsurlar da insan kaynakları departmanının performansı üzerinde oldukça etkilidir. Bir ülkede çok ciddi hukuki değişiklikler söz konusu olmaktadır. Bu gelişmeler de şirketlerin uygulamaları üzerinde etkili olmaktadır. Belirtilen bu durum finans sektöründe de geçerli olmaktadır (Hughes, 2019). Örnek olarak, yeni bir hukuki düzenleme ile finans sektöründe çalışacak kişilerin bazı sertifikalara sahip olması gerekmektedir. Böyle bir durumda, insan kaynakları departmanının bulabileceği çalışanların sayısı daha da azalacaktır. Bu durum da insan kaynakları departmanının performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Pius vd., 2020).

3.3 İnsan Kaynakları Departmanlarının Performans Analizinde Kullanılan Modeller

Literatürde insan kaynakları departmanlarının performans analizinde bazı modeller bulunmaktadır. Bu modellerden en fazla önem arz edenleri aşağıda farklı alt başlıklar halinde sunulmuştur.

3.3.1 Dengeli Skorkart Yöntemi

Dengeli skorkart yaklaşımı, şirketlerin performans ölçümünde dikkate aldığı önemli hususlardan biridir. Dengeli skorkartta dört farklı perspektif bulunmaktadır (Dinçer vd., 2017). Bunlar; finans, müşteri, iç süreçler ve eğitim ve gelişimdir. Görüleceği üzere, dengeli

skorkart yaklaşımı hem finansal hem de finansal olmayan hususları içermektedir. Belirtilen bu durumda adı geçen bu yaklaşımın en büyük avantajı olarak kabul edilmektedir.

Daha önce bahsettiğimiz dikey analiz, yatay analiz ve oran analizinde sadece şirketin finansal performansı dikkate alınmaktadır. Buna karşın dengeli skorkart yaklaşımında hem finansal hem de finansal olmayan hususlar incelenebilmektedir. Bu sayede de adı "dengeli" olarak adlandırılmaktadır. Finansal hususlarda daha önce dikey analiz, yatay analiz ve oran analizinde bahsettiğimiz finansal performans rakamları dikkate alınabilir. Karlılık, borç kullanım oranı ve likidite gücü gibi hususlar dengeli skorkartın finans perspektifi altında değerlendirilebilmektedir.

Belirtilen hususlara ek olarak, müşteri ayağında ise müşterilerin memnuniyetinin ölçümü dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda müşterilerden gelen şikâyet, müşterilerin beklentilerinin ne kadar karşılandığı ve müşterilerin ne derece memnun olduğu analiz edilebilmektedir (Malagueño vd., 2018). Bu süreçte müşterilerle telefonla mülakat ya da anket çalışması yapılarak gerekli bilgiler alınabilmektedir.

Şirketin üçüncü olayı da içsel yaklaşımdır. Şirketin departmanlar arasıdaki iletişimin kalitesi gibi hususlar şirketin organizasyonel etkinliğinin ölçümünde yardımcı olmaktadır. Yine bu çerçevede çalışanlarla yapılacak anketler bu hususa yardım etmektedir. Buradaki önemli olan husus çalışanlarla anket yapılarak gerekli bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin analiz edilerek şirketin iç süreçlerinde ne kadar etkin olup olmadığının belirlenmesidir.

Son olarak eğitim ve gelişim faaliyetleri de şirketin performans ölçümünde çok önmlidir. Eğitim bazında şirketin çalışanlarının aldığı eğitimler, bu eğitimlerin sıklığı, çeşitliliği ve görev tanımına ne kadar uygun olduğu incelenebilmektedir (Benková vd., 2020). Öte yandan gelişim kısmında da şirketin kullandığı teknolojinin yıllar itibariyle ne derece değiştiği, ekiplerin kullandığı teknolojinin şirkete göre ne kada ileride ya da geride olduğu gibi analiz edilebilmektedir. Hem finansal hem de finansal olmayan hususları dikkate aldığı için dengeli skorkart yaklaşımı günümüzde çok sayıda şirket tarafından tercih edilmektedir (Messeghem, vd., 2018).

Dengeli skorkart yöntemi de literatürde çok fazla araştırmacı tarafından değişik hedeflere yönelik olarak kullanılmıştır. Örnek olarak, Saroha vd. (2021) tedarik zinciri

yönetiminin performansını ölçebilmek için bu yöntemi dikkate almıştır. El-Garaihy (2021) ve Balaji vd. (2021) de bu tekniği aynı amaca yönelik olarak kullanmışlardır. Öte yandan, Abueid (2021) de İslami bankaların performans ölçümünü yaparken dengeli skort kart parametrelerini kullanmıştır. Dinçer vd. (2020) ve Chiang vd. (2020) de bankacılık sektörünün performans analizi amacıyla bu yaklaşımdan faydalanmışlardır. Raj ve Singh (2021) ise gıda endüstrisindeki şirketlerin performans ölçümüne etki eden faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Bu çerçevede, dengeli skorkart tekniği dikkate alınmıştır. Ek olarak, Suhaila vd. (2021) ise dengeli skorkart parametrelerini kullanarak hastanelerin performans analizini gerçekleştirmişlerdir. Oliveira vd. (2020) ve Pham vd. (2020) de sağlık sektöründeki performans ölçümünü bahsi geçen bu yöntem yardımıyla gerçekleştirmişlerdir.

3.3.2 Thor Modeli

Dengeli Skorkart Yöntemine yönelik birtakım eleştiriler olmuştur. Bu bağlamda, en fazla öne çıkan eleştiri ise dengeli skorkart yönteminde performans boyutları arasında entegrasyon sağlanmasının çok zor olduğudur. Bu eleştirilerin ardından Thor Modeli geliştirilmiştir. Adı geçen bu performans ölçüm modelinde müşteri memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Buna ek olarak, insan kaynakları ve teknoloji alanında atılacak iyi adımlar sayesinde, şirketin performansının daha iyi olacağı düşünülmektedir. Thor modeline göre şirketin performansı üzerinde aşağıdaki faktörler etkili olabilmektedir (Thor, 1993);

- Düşük fiyat,
- Verimlilik,
- Teknolojik gelişme,
- Etkin insan kaynakları,
- Süreç kalitesi,
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Müşteri memnuniyeti.

Bu durumu bir şirketin departmanı için de gerçekleştirmek mümkündür. Bu çerçevede, Thor Modeline göre bir şirketin departmanının performansı temel olarak aşağıdaki faktörlerden etkilenebilmektedir;

- Finansal faktörler,
- Teknolojik yeterlilik,
- Departmanlar arasındaki iletişimin kalitesi,
- Personel memuniyeti.

Literatürde Thor Modeli kullanılan çalışmaların bazılarının detay bilgilerine Tablo 4'de yer verilmiştir.

Tablo 4: Literatürde Thor Modelinin Kullanıldığı Bazı Çalışmalar

Yazar	Konu
Çinaroğlu (2012)	İşletmelerde performans ölçüm yöntemleri
Chan vd. (2013)	Tedrik zinciri performansının arttırılması
Tonchia ve Quagini (2010)	Performans yönetim sistemlerine yönelik kapsamlı literatür taraması
Sinclair ve Zairi (1995)	Toplam kalite yönetiminin performansını arttıran unsurların belirlenmesi
Stainer ve Nixon (1997)	Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin performansına etli eden faktörler
De Toni ve Tonchia (2001)	Performans yönetim sistemlerine yönelik kapsamlı literatür taraması
Sinclair ve Zairi (2000)	Toplam kalite yönetiminin performansını arttıran unsurların belirlenmesi
Stabler (1996)	Lojistik firmalarının performansı üzerinde etkili olan unsurların belirlenmesi
Lindholm ve Leväinen (2006)	Emlak sektöründe faaliyet gösteren firmalarının performansı üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi
Li ve Benton (1996)	Sağlık işletmelerinin performansı üzerinde etkili olan unsurların belirlenmesi
Takala vd. (2006)	Beyaz yaka işçilerinin performansı üzerinde önem arz eden faktörlerin tespit edilmesi

Elg vd. (2013)	Sağlık işletmelerinin performansı üzerinde etkili olan unsurların belirlenmesi
Nixon (1998)	Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin performansına etli eden faktörler
Guo vd. (2018)	Veri analizi bazlı performans yönetimi
Jauhar vd. (2017)	Tedrik zinciri performansının arttırılması
Sardana (2008)	Performans yönetim sistemlerine yönelik kapsamlı literatür taraması
Brooks ve Coleman (2003)	Performans yönetimi üzerinde etkili olan önemli faktörlerin belirlenmesi
Kuosmanen (2007)	Finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performansı üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi

3.3.3 Fitzgerald Modeli

Fitzgerald Modeli, Fiztgerald ve arkadaşları tarafından şirketlerin performans ölçümü amacıyla geliştirilmiş bir modeldir (Fitzgerald vd., 1991). Bu model hizmet sektörü üzerinde uygulanmıştır. Bu modelde temel olarak sonuçlar ve belirleyiciler matrisi oluşturulmuştur. Bu çerçevede, aşağıda detaylarına yer verilen unsurlar belirleyiciler olarak kullanılmaktadır (Fitzgerald, 1988);

- Kalite
- Esneklik
- Yenilikçilik
- Kaynak Kullanımı

Öte yandan, sonuçlar kapsamında kullanılacak faktörlerin detaylarına ise aşağıda yer verilmiştir (Johnston ve Fitzgerald, 2001);

- Finansal performans
- Rekabet gücü

Bu durumu bir şirketin departmanı için de gerçekleştirebilmek mümkündür. Bu çerçevede, Fitzgerald Modeline göre bir şirketin departmanının performansı temel olarak aşağıdaki faktörlerden etkilenebilmektedir.

- Finansal faktörler
- Teknolojik ve alt yapı yeterliliği
- Yenilikçi bakış açısı
- Personel kalitesi

Bahsi geçen bu yaklaşımda literatürde farklı sektörler üzerine uygulanmıştır. Örneğin, Johnston ve Fitzgerald (2001) moda sektöründeki şirketlerin performans ölçümünü gerçekleştirirken bu modeldeki değişkenleri dikkate almışlardır. Willcocks vd. (1995) ise teknoloji şirketleri için bir analiz yapmak amacıyla bu tekniği kullanmışlardır. Brignall ve Ballantine (1996) ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin performans analizini gerçekleştirirken Fitzgerald modelini dikkate almışlardır. Sinclair ve Zairi (2000) de toplam kalite yönetimine yönelik bir inceleme yapmış ve bu çerçevede adı geçen yaklaşımdan faydalanmışlardır. Belirtilen hususlara ek olarak, Buckley ve Watkin (2019) ve Wiktorsson vd. (2018) de çalışmalarında Fitzgerald yöntemini dikkate almışlardır.

3.4 Finans Kurumlarının İnsan Kaynakları Departmanlarının Performansına Etki Edebilecek Kriter Seti Önerisi

Yapılan kapsamlı incelemeler neticesinde, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek yeni bir kriter seti önerilmiştir. Bu kriterlerin oluşmassı sürecinde temel olarak dengeli skorkart yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınmıştır. Önerilen yeni kriter setinin detaylarına Tablo 5'de yer verilmiştir.

Tablo 5: Finans Kurumlarının İnsan Kaynakları Departmanlarının Performansına Etki Edebilecek Kriter Seti Önerisi

Boyutlar	Kriterler	Esinlenilen Dengeli Skorkart Perspektifi	Esinlenilen Thor Modeli Unsurları	Esinlenilen Fitzgerald Modeli Faktörleri	Desteklenen Literatür
İnsan Kaynakları Personelinin Niteliği	Mesleki Tecrübe (K1)	Müşteri	Müşteri Memnuniyeti	Kaynak Kullanımı	Turk (2021); Bijani vd. (2021); Ricciardelli vd. (2020)
	Eğitim Seviyesi (K2)				Sukawati vd. (2020); Vrchota vd. (2020); Aboramadan vd. (2020)
	İletişim Becerileri (K3)				Gonzalez vd. (2020); Proag (2021); Mir Kamali ve Qaem Montazery (2020)
Teknolojik Faktörler	Kullanılan Ekipman ve Altyapı Yeterliliği (K4)	Eğitim ve Gelişim	Teknoloji	Yenilikçilik	Aji (2020); Blaga (2020); Alizadeh Sharafi vd. (2021)
	Yeni Teknolojiye Yönelik Eğitimlerin Verilmesi (K5)				Doleh vd. (2020); Bieńkowska vd. (2020); Dewi ve Hoesada (2020)
	Yeni Teknolojiye				Heslina ve Syahruni (2021); Tërstena vd. (2020);

	Yapılan Yatırım (K6)				Cherepanov ve Rekhtina (2020)
Finansal Faktörler	Kurumun İnsan Kaynakları Bütçesi (K7)	Finansal Unsurlar	Verimlilik	Finansal Performans	Oktari vd. (2020); Boudlaie vd. (2020); Huang vd. (2020)
	Kurumun Karlılığı (K8)				Maharani ve Fuad (2020); Lombardi vd. (2020); Bakkeri ve Ali (2020)
	Personelin Maaş ve Yan Haklar Seviyesi (K9)				Okunogbe vd. (2020); Conlon (2021); Cabrera ve Webbink (2020)
İçsel Faktörler	Kurumun İmajı (K10)	İç Süreçler	Süreç Kalitesi	Rekabet Gücü	Ismail (2021); Triatmanto vd. (2021); Alam vd. (2020)
	Kurum İçi İletişim (K11)				Kumajas (2021); Warshawski (2020); Mircholi ve Dihim (2020)
	Kurum Kültürü ve Üst Yönetimin İnsan Kaynaklarına Bakış Açısı (K12)				Lorincová vd. (2020); Getele vd. (2020); Zabala vd. (2021)

4. BÖLÜM

TÜRK FİNANS SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR İNCELEME

Tezin bu bölümünde Türk finans sektörüne yönelik bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, ilk olarak araştırmanın amacı paylaşılmıştır. Bunun ardından, Türk finans sektörüne yönelik bazı sayısal bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra, araştırmada kullanılan yöntem açıklanmıştır. Bu bağlamda, ilk olarak bulanık mantık hakkında genel bilgi paylaşılmıştır. Ayrıca, DEMATEL yönteminin detayları da açıklanmıştır. Bunların akabinde, çalışmanın analiz kısmında kullanılan kriterlere yer verilmiştir. Son bölümde ise analiz sonuçları detaylandırılmıştır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden önemli faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, finans sektörü üzerine bulanık DEMATEL yöntemi dikkate alınarak bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Yapılan kapsamlı incelemeler neticesinde, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek yeni bir kriter seti önerilmiştir. Bu kriterlerin oluşması sürecinde temel olarak dengeli skorkart yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek 12 farklı kriter belirlenmiştir.

Bu kriterlerin hangilerinin finans sektörü için daha önemli olduğunun belirlenmesi amacıyla bulanık DEMATEL yöntemi kullanılarak bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu analiz neticesinde, bahsi geçen 12 farklı kriterin önem ağırlıkları tespit edilebilecektir. Öte yandan, belirtilen bu kriterler arasındaki nedensellik analizi de tespit edilecektir. Başka bir ifadeyle, kriter seti içerisindeki etkileyen ve etkilenen faktörler belirlenebilecektir. Bu sayede, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performanslarının arttırılabilmesi için spesifik önerilerin oluşturulabilmesi mümkün olabilecektir.

4.2 Türk Finans Sektörüne Yönelik Sayısal Bilgiler

Bu başlık altında Türkiye'deki finans sektörüne yönelik bazı sayılar bilgilerin paylaşılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede, Türkiye'deki finans kuruluşlarının aktif büyüklükleri Tablo 6'da paylaşılmıştır.

Tablo 6: Türkiye'deki Finans Kuruluşlarının Aktif Büyüklüğü (Eylül, 2020)

Sektör	Tutar (milyar TL)	Toplam İçindeki Pay (%)
Bankalar	6,004	84
Portföy Yönetim Şirketleri	351	5
Sigorta Şirketleri	283	4
İşsizlik Sigortası Fonu	110	2
Emeklilik Yatırım Fonları	159	2
Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	91	1
Finansal Kiralama Şirketleri	57	1
Faktoring Şirketleri	34	0
Finansman Şirketleri	37	1
Aracı Kurumlar	34	0
Reasürans Şirketleri	6	0
Girişim Sermayesi	4	0
Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları	.6	0
Toplam	**7,172**	**100**

Kaynak: TBB

Tablo 6'dan anlaşılabileceği üzere bankalar Türkiye'deki finans sisteminde en fazla role sahip olan kurumlardır. Öte yandan, portföy yönetim şirketleri de finans piyasasının %5'ine sahip olarak ikinci sırada yer almaktadır. Bunların ardından, sektörde üçüncü olan sigorta şirketlerinin ise payı %4 civarındadır. Görülebileceği üzere, Türkiye'deki finans sektöründe banka ağırlıklı bir piyasa bulunmaktadır.

4.3 Araştırmada Kullanılan Yöntem

Tezin bu başlığında analiz sürecinde dikkate alınan yöntemler hakkında detaylı bilgiler paylaşılacaktır. Bu bağlamda, ilk olarak, bulanık mantık hakkında temel bilgilere yer verilecektir. Bunun akabinde, DEMATEL yöntemi açıklanacaktır. Son olarak da literatürde bulanık DEMATEL yöntemi dikakte alınarak gerçekleştirilen çalışmaların bazıları açıklanacaktır.

4.3.1 Bulanık Mantık Hakkında Genel Bilgiler

Bu mantıkta temel olarak insan gibi düşünme esas alınmıştır (Zadeh, 1965; 2008; 2015). Daha sonra bu düşünceler matematiksel fonksiyonlara çevrilerek işlem yapılmaktadır (Zadeh, 1988; Zadeh vd., 1996; Yager ve Zadeh, 1992; Zadeh, 1996). Bu çerçevede, klasik mantık ve bulanık mantık arasındaki çok sayıda farklılıktan bahsedebilmek mümkündür (Singh vd., 2013). Örnek olarak, klasik mantıktaki değerler kesindir. Buna karşın, bulanık mantık içerisindeki elemanlar kısmi değerler alabilmektedir (Zadeh, 1975; 1999). Klasik mantıkta ya hepsi ya da hiçbiri olunmaktadır. Bununla birlikte, bulanık mantıkta bunların arasında belirli derecelerde değerler alabilmek mümkündür (Sanchez vd., 1997; Zadeh, 1996).

Öte yandan, bulanık mantığın birçok kullanım alanı da mevcuttur. Örnek olarak, depremlerin önceden tespit edilebilmesi için yapılan çalışmalarda bulanık mantıktan faydalanılmaktadır. Belirtilen bu konuya ek olarak, kanser teşhisi gibi ilaç teknolojilerinde de bu yaklaşım dikkate alınmaktadır. Video kameralarda hareketlerin algılanılmasında bulanık mantık ciddi anlamda yardımcı olabilmektedir. Bunların yanı sıra, helikopterlerin uçuş desteklerinde bulanık mantık tabanlı bir sistem dikkate alınmaktadır.

Bulanık mantığın birçok avantajı bulunmaktadır. İlk olarak, sadece "0" ve "1" olarak değil de aradaki tüm değerleri de dikkate aldığı için gerçek hayata daha uygun çözümler

üretebilmektedir (Zadeh, 1988). Başka bir ifadeyle, bulanık mantık sayesinde, insan mantığını en uygun çözümler üretilebilmektedir. Öte yandan, her sorunun çözümü sayısal verilerle mümkün olamayabilmektedir (Zadeh, 1996). Bununla birlikte, her konuya yönelik sayısal veriler oluşturmak zor ve maliyetli olabilir. Bulanık mantıkta ise insanların düşünceleri ve değer yargıları dikkate alınmaktadır (Zadeh, 2015). Bu sayede, klasik mantık için belirtilen bu sorun bulanık mantık kullanılarak çözülebilmektedir. Bulanık mantığın birçok kullanım alanından bahsedebilmek mümkündür. Bu bağlamda, literatürde bulanık mantık dikkate alınarak yapılan birçok çalışma mevcuttur. Sivaneasan vd. (2017), Soliman vd. (2018), Krishnan vd. (2020), Munir vd. (2019), Li vd. (2019) ve Naik vd. (2020) enerji sektöründe yönelik yapılan çalışmalarında bulanık mantık yaklaşımını kullanmışlardır. Öte yandan, Ahmadi vd. (2018), Arji vd. (2019), Thukral ve Rana (2019), Reddy vd. (2020) ve Castillo ve Melin (2020) sağlık sektörüne yönelik yaptıkları çalışmalarında bu yaklaşımı dikkate almışlardır. Ek olarak, Gozhyj vd. (2018), Castillo ve Amador-Angulo (2018), Xiang vd. (2018), Wu vd. (2019), Pislaru vd. (2019) ve Gallab vd. (2019) da performans ölçümü ve risk analizi gibi konularda bu yöntemi kullanmışlardır.

4.3.2 Bulanık DEMATEL Yöntemi

DEMATEL (The Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) yöntemi farklı kriterler içerisinden en uygun olanlarının belirlenebilmesi için kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir (Hosseini vd., 2021). Bu yaklaşımın literatürde benzer olan diğer yöntemlere kıyasla birtakım üstünlüklerinden bahsedebilmek mümkündür. Örnek olarak, DEMATEL metodu ile sadece kriterlerin önem ağırlıkları belirlenmemektedir (Liu vd., 2021). Buna ek olarak, kriterler arasındaki nedensellik ilişkisinin de ortaya çıkartılabilmesi mümkün olabilmektedir. Belirtilen bu husus diğer çok kriterli karar verme yöntemlerinde uygulanamamaktadır (Thavi vd., 2021).

Bu yöntemin ilk adımında sorunun çözümüne yönelik temel amaç belirlenmektedir. Bu amaca yönelik olarak bir kriter seti oluşturulmaktadır (Hasheminezhad vd., 2021). Daha sonra, bu kriterlere yönelik uzman görüşleri temin edilmektedir. Bunun ardından, bahsi geçen uzman görüşleri dilsel değişkenlere çevrilmektedir (Kuzu, 2021). Bu ölçeğin geliştirme sürecinde "Hiç", "Düşük", "Orta", "Yüksek", "Çok Yüksek" olmak üzere beş farklı boyut dikkate alınmaktadır (Saroha vd., 2021).

Yöntemin diğer aşamasında direk etki matrisi elde edilmektedir. Bu bağlamda, eşitlik (1) ve (2) dikkate alınmaktadır (Li ve Xu, 2021).

$$\tilde{Z}=\begin{bmatrix} 0 & \tilde{z}_{12} & \cdots & \cdots & \tilde{z}_{1n} \\ \tilde{z}_{21} & 0 & \cdots & \cdots & \tilde{z}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \cdots & \cdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{z}_{n1} & \tilde{z}_{n2} & \cdots & \cdots & 0 \end{bmatrix} \quad (1)$$

$$\tilde{Z} = \frac{\tilde{Z}^1 + \tilde{Z}^2 + \tilde{Z}^3 + \cdots \tilde{Z}^m}{m} \quad (2)$$

Eşitlik (1)'den anlaşılabileceği üzere uzman görüşleri matris haline getirilmektedir. Bu süreçte, kriter setleri birbirleri ile karşılaştırılmaktadır (Ghadami vd., 2021). Örnek olarak, $\tilde{z}_{12}$ ifadesi birinci kriterin ikinci kriter üzerindeki etkisini belirtmektedir (Patel vd., 2021). Bu çerçevede, "n" ifadesi de toplam kriter sayısını belirtmektedir. Bu matriste dikkat çeken başka bir husus da ortadaki ifadelerin "0" olmasıdır (Gayathri vd., 2021). Bunun en temel nedeni ise ortadaki ifadelerde kriterlerin kendileri ile karşılaştırılıyor olmasıdır. Başka bir ifadeyle, $\tilde{z}_{11}$

ifadesinde birinci kriterin kendisi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Böyle bir ilişki mümkün olamayacağı için, $\tilde{z}_{11}$, $\tilde{z}_{22}$, $\tilde{z}_{33}$, … , $\tilde{z}_{nn}$ gibi ifadeler bu matris içerisinde "0" olarak kabul edilmektedir (Nasrollahi vd., 2021).

Eşitlik (1)'deki matris sadece bir uzman görüşüne yönelik elde edilmiştir. Buna karşın, bulanık DEMATEL ile yapılacak analizde tek bir uzman görüşü olmayacaktır (Lin vd., 2021). Başka bir deyişle, farklı uzmanlardan elde edilecek görüşler dikkate alınarak eşitlik (1) deki gibi farklı matrisler oluşturulmaktadır. Eşitlik (2) dikkate alınarak nihai direk ilişki matrisi oluşturulmaktadır (Wan vd., 2021). Eşitlik (2)'den de anlaşılabileceği gibi farklı uzmanlardan elde edilen farklı matrislerin ortalama değerleri alınmaktadır. Bu eşitlikteki "m" ifadesi de ızman görüşlerini ifade etmektedir (Soner, 2021). Ayrıca, $\tilde{Z}^1$ ifadesi de birinci uzmana ait ilişki matrisini göstermektedir. Diğer bir deyişle, "Z" harfinin üzerindeki sayı o matrisin hangi uzmana ait olduğunu göstermektedir (Singh vd., 2021).

Bu aşamanın ardından, elde edilen direk ilişki matirisindeki değerler normalize edilmektedir. Normalizasyonun yapılmasının en önemli nedeni verilerin bütünlüğünü sağlamaktır (Yang, 2021). Bu süreçte, veriler daha sadeleştirilerek verimli bir veri yapısı elde edilmektedir. Bu sayede, ilgili veriler dikkate alınarak yapılan analizin performansının da arttırılabilmesi mümkün olabilmektedir. Eşitlik (3)-(5) kullanılarak verilerin normalizasyonu işlemi gerçekleştirilmektedir (Thavi vd., 2021).

$$\tilde{X}=\begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \cdots & \cdots & \tilde{x}_{1n} \\ \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{22} & \cdots & \cdots & \tilde{x}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \cdots & \cdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{n1} & \tilde{x}_{n2} & \cdots & \cdots & \tilde{x}_{nn} \end{bmatrix} \tag{3}$$

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{\tilde{z}_{ij}}{r} = \left(\frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r}\right) \tag{4}$$

$$r = max_{1\le i\le n}\left(\sum_{j=1}^{n} u_{ij}\right) \tag{5}$$

Eşitlik (3) normalize matrisi göstermektedir. Bu matrisin hesaplanılmasında da eşitlik (4) ve (5) dikkate alınmaktadır. Eşitlik (4)'de yer alan "l", "m" ve "u" değerleri uzman

görüşlerinin çevrildiği üçgensel bulanık sayılardır. Daha önce de ifade edildiği gibi, uzmanlar "Hiç", "Düşük", "Orta", "Yüksek", "Çok Yüksek" olmak üzere beş farklı skalada değerlendirme yapmaktadırlar (Hosseini vd., 2021). Daha sonra bu değerler, üçgensel bulanık sayılara çevrilmektedir. Bu süreçte, "l", "m" ve "u", uzman değerlendirmelerinin dönüştürüldüğü bulanık sayılardır. Bu bağlamda, "l" üçgensel sayıların en küçüğünü, "m" üçgensel sayıların ortancasını ve "u" ise üçgensel sayıların en büyüğünü ifade etmektedir (Hasheminezhad vd., 2021).

Eşitlik (4)'den anlaşılabileceği gibi, normalize matrisin elde edilmesinde üçgensel sayıların her biri "r" değerine bölünmektedir (Patel vd., 2021). Adı geçen bu değerin nasıl hesaplandığına ise eşitlik (5)'de yer verilmiştir. Eşitlik (5)'de bahsedilen r değeri direk ilişki matrisindeki satırların "u" değerlerinin toplamını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, her satırın "u" değerleri toplanmakta ve bu değerlerin en büyük olanı "r" değeri olarak kabul edilmektedir (Gayathri vd., 2021). Daha sonra, normalize matrisin elde edilebilmesi için direk ilişki matrisindeki tüm değerler "r" değerine bölünmektedir.

Daha sonraki aşama ise toplam ilişki matrisinin oluşturulmasıdır. Bu süreçte, eşitlik (6)-(12) dikkate alınmaktadır (Ghadami vd., 2021).

$$X_l=\begin{bmatrix} 0 & l'_{12} & \cdots & \cdots & l'_{1n} \\ l'_{21} & 0 & \cdots & \cdots & l'_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \cdots & \cdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ l'_{n1} & l'_{n2} & \cdots & \cdots & 0 \end{bmatrix}$$

$$X_m=\begin{bmatrix} 0 & m'_{12} & \cdots & \cdots & m'_{1n} \\ m'_{21} & 0 & \cdots & \cdots & m'_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \cdots & \cdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ m'_{n1} & m'_{n2} & \cdots & \cdots & 0 \end{bmatrix} X_u=\begin{bmatrix} 0 & u'_{12} & \cdots & \cdots & u'_{1n} \\ u'_{21} & 0 & \cdots & \cdots & u'_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \cdots & \cdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ u'_{n1} & u'_{n2} & \cdots & \cdots & 0 \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\tilde{T}=\lim_{k\to\infty}\tilde{X}+\tilde{X}^2+\cdots+\tilde{X}^k \quad (7)$$

$$\tilde{T}=\begin{bmatrix} \tilde{t}_{11} & \tilde{t}_{12} & \cdots & \cdots & \tilde{t}_{1n} \\ \tilde{t}_{21} & \tilde{t}_{22} & \cdots & \cdots & \tilde{t}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \cdots & \cdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{t}_{n1} & \tilde{t}_{n2} & \cdots & \cdots & \tilde{t}_{nn} \end{bmatrix} \quad (8)$$

$$\tilde{t}_{ij} = \left(l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij}\right) \quad (9)$$

$$\left[l''_{ij}\right] = X_l \times (I - X_l)^{-1} \quad (10)$$

$$\left[m''_{ij}\right] = X_m \times (I - X_m)^{-1} \quad (11)$$

$$\left[u''_{ij}\right] = X_u \times (I - X_u)^{-1} \quad (12)$$

Eşitlik (6)'dan anlaşılabileceği üzere, normalize matris ilk olarak 3 ayrı matrise ayrılmaktadır. Bu süreçte, normalize matristeki "l", "m" ve "u" değerlerinden ayrı matrisler oluşturulmaktadır (Wan vd., 2021). Eşitlik (7) ve (8) toplam ilişki matrisinin detaylarını belirtmektedir. Eşitlik (8)'in içerisinde yer alan "t" değerlerinin de nasıl hesaplandığı eşitlik (9)-(12)'de gösterilmiştir. Bu çerçevede, "I" değeri birim matrisi simgelemektedir (Soner, 2021).

Analizin son aşaması durulaştırma (defazifikasyon) ile ilgilidir. Daha önceki aşamalarda uzman görüşleri üçgensel bulanık sayılara dönüştürülmüştür. Başka bir ifadeyle, bu süreçte analiz bulanıklaştırılmıştır (Kuzu, 2021). Son aşamada ise sayılar bulanık hallerinden normal hale çevrilecektir. Bu sürece durulaştırma (defazifikasyon) denmektedir. Bu çerçevede, eşitlik (13)-(21) dikkate alınmaktadır (Hosseini vd., 2021).

$$u_i^{max} = max u_i, l_i^{min} = \min_j l_i \quad (13)$$

$$\Delta_{min}^{max} = u_i^{max} - l_i^{min} \quad (14)$$

$$x_{lj} = \left(l_{ij} - l_i^{min}\right)/\Delta_{min}^{max} \quad (15)$$

$$x_{mj} = \left(m_{ij} - l_i^{min}\right)/\Delta_{min}^{max} \quad (16)$$

$$x_{uj} = \left(u_{ij} - l_i^{min}\right)/\Delta_{min}^{max} \quad (17)$$

$$x_j^{ls} = x_{mj}/\left(1 + x_{mj} - x_{lj}\right) \quad (18)$$

$$x_j^{rs} = x_{uj}/\left(1 + x_{uj} - x_{mj}\right) \quad (19)$$

$$x_j^{crisp} = \left[x_j^{ls}\left(1 - x_j^{ls}\right) + x_j^{rs}x_j^{rs}\right]/\left[1 - x_j^{ls} + x_j^{rs}\right] \quad (20)$$

$$f_{ij} = l_i^{min} + x_j^{crisp}\Delta_{min}^{max} \quad (21)$$

Durulaştırma sürecinin bitmesinin ardından, toplam ilişki matrisi bulanık olmayan sayılarla elde edilmiş olmaktadır. Durulaştırılmış toplam ilişki matrisindeki değerler dikkate alınarak kriterlerin ağırlıkları belirlenmektedir. Bu çerçevede, $\tilde{R}_i^{\,def}$ ifadesi bu matristeki sütunların toplamını göstermektedir (Hasheminezhad vd., 2021). Buna ek olarak, adı geçen matristeki satırların toplamı ise $\widetilde{D}_i^{\,def}$ ile ifade edilmektedir. Bu iki değerin toplamı kullanılarak kriterlerin ağırlıkları hesaplanabilmektedir. Başka bir ifadeyle, her kriterin $\left(\widetilde{D}_i + \tilde{R}_i\right)^{def}$ değeri, bütün kriterlerin bu değerlerinin toplamına bölündüğünde o kriterin önem ağırlığı bulunmaktadır (Thavi vd., 2021).

Belirtilen hususa ek olarak, $\left(\widetilde{D}_i - \tilde{R}_i\right)^{def}$ değeri de kriterler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde dikkate alınmaktadır. Başka bir ifadeyle, kriterlerin nedensellik analizinin yapılmasında bu değer kulanılmaktadır. Bu değer positif ise o kriter etkileyen kriter olarak

tespit edilmektedir. Öte yandan, $\left(\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i\right)^{def}$ değerinin negative olması ise bu kriterin etkilenen kriter olduğunu ifade etmektedir (Wan vd., 2021).

4.3.3 Bulanık DEMATEL Yöntemi ile Literatürde Yapılmış Çalışmaların Analizi

Bulanık DEMATEL yöntemi literatürde sıklıkla tercih edilmektedir. Söz konusu çalışmalarda enerji (Dong ve Huo, 2017), inşaat (Seker ve Zavadskas, 2017), bankacılık, eğitim (Muhammad ve Cavus, 2017; Özdemir ve Tüysüz, 2017), lojistik (Tarım ve Kandemir, 2017; Haghighat, 2017) ve sağlık (Devadoss ve Felix, 2013; Taati ve Esmaili Dooki, 2017) gibi birçok önemli sektör dikkate alınmıştır. Öte yandan, risk yönetimi (Hiete vd., 2012; Bali vd., 2014; Abd Rahman vd., 2017), performans analizi (Rouhani vd., 2013; Nikjoo ve Saeedpoor, 2014; Valmohammadi ve Sofiyabadi, 2015; Kabak vd., 2016) ve işsizliğin (Gupta vd., 2017; Özdemir ve Tüysüz, 2017; Tooranloo vd., 2017; Zhang vd., 2020) giderilmesi gibi farklı konular da incelenmiştir. Belirtilen bu bilgiler ışığında, DEMATEL yöntemi ile elde edilen sonuçların yorumlanmasının makul olacağı kanaatine varılmıştır.

4.4 Kriter Listesinin Belirlenmesi

Yapılan kapsamlı incelemeler neticesinde, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek yeni bir kriter seti önerilmiştir. Bu kriterlerin oluşması sürecinde temel olarak Dengeli Skorkart Yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald Modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınmıştır. Önerilen yeni kriter setinin detaylarına Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7: Kriter Listesi

Boyutlar	Kriterler
İnsan Kaynakları Personelinin Niteliği	Mesleki Tecrübe (K1)
	Eğitim Seviyesi (K2)
	İletişim Becerileri (K3)
Teknolojik Faktörler	Kullanılan Ekipman ve Altyapı Yeterliliği (K4)
	Yeni Teknolojiye Yönelik Eğitimlerin Verilmesi (K5)
	Yeni Teknolojiye Yapılan Yatırım (K6)
Finansal Faktörler	Kurumun İnsan Kaynakları Bütçesi (K7)
	Kurumun Karlılığı (K8)
	Personelin Maaş ve Yan Haklar Seviyesi (K9)
İçsel Faktörler	Kurumun İmajı (K10)
	Kurum İçi İletişim (K11)
	Kurum Kültürü ve Üst Yönetimin İnsan Kaynaklarına Bakış Açısı (K12)

Tablo 7'den görülebileceği üzere finans kurumların insan kaynakları departmanlarının performansını etkileyecek 12 farklı faktör belirlenmiştir. Belirtilen bu kriterler dikkate alınarak soru listesi oluşturulmuştur. Bahsi geçen sorular hazırlanırken, her bir kriter diğer 11 kriter ile karşılaştırılmıştır. Başka bir ifadeyle, kriterlerin diğerleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bu çerçevede, toplam 132 soru oluşturulmuştur. İlgili soruların listesi tezin Ek 1 bölümünde yer almaktadır.

4.5 Analiz Sonuçları

Bu başlık altında ilk olarak, uzman görüşleri temin edilmiştir. Bunun ardından, direk ilişki matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra, bu matris normalize edilmiştir. Bunun akabinde, toplam ilişki matrisi oluşturulmuştur. Bundan sonraki aşamada, durulaştırma süreci uygulanmıştır. Daha sonra, satır ve sütün toplamları hesaplanmış, son olarak da kriterlerin önem ağırlıkları belirlenmiştir.

4.5.1 Uzman Değerlendirmelerinin Temin Edilmesi

Analiz sürecinin ilk aşamasında, uzman görüşleri temin edilmiştir. Bu süreçte 7 farklı uzmanın görüşlerine başvurulmuştur. Bahsi geçen uzmanların detaylarına Tablo 8'de yer verilmiştir.

Tablo 8: Değerlendirme Yapan Uzmanların Detayları

Uzman Numarası	Tecrübe (yıl)	Eğitim Seviyesi	Unvan
1	16	Doktora Öğrencisi	İnsan Kaynakları Müdürü
2	23	Yüksek Lisans	İK Direktörü
3	32	Yüksek Lisans	Genel Müdür Yardımcısı
4	16	Lisans	Müdür
5	34	Yüksek Lisans	Genel Müdür Yardımcısı
6	27	Doktora	Direktör
7	15	Doktora	Akademisyen

Tablo 8'den anlaşılacağı üzere, değerlendirme yapan uzmanların sektöre yönelik en az 15 yıllık tecrübesi bulunmaktadır. Ayrıca, uzman ekibi, orta ve üst düzey yöneticiler ve bir akademisyenden oluşmaktadır. Dolayısıyla, değerlendirme yapan uzman takımının konuya

yönelik gerekli bilgi birikimine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bahsi geçen 7 uzmanın değerlendirmelerine tezin ekler bölümünde yer verilmiştir.

4.5.2 Direk İlişki Matrisinin Oluşturulması

Analizin ikinci sürecinde, direk ilişki matrisi oluşturulmuştur. Bu süreçte, 7 farklı uzmanın görüşleri dikkate alınmıştır. Akabinde, elde edilen uzman görüşleri üçgensel bulanık sayılara çevrilmiştir. Bu süreçte, Tablo 9'daki değerler dikkate alınmıştır.

Tablo 9: Değerlendirme Skalası ve Üçgensel Sayı Karşılıkları

Değerlendirme Kriterleri	**Üçgensel Sayılar**		
Hiç	.00	.00	.25
Az	.00	.25	.50
Orta	.25	.50	.75
Yüksek	.50	.75	1.00
Çok Yüksek	.75	1.00	1.00

Kaynak: Singh vd. (2021)

Tablo 10-16'da uzmanların değerlendirmelerinin matris halleri yer almaktadır.

Tablo 10: Uzman 1'in Değerlendirme Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	-	N	H	H	H	H	L	L	H	H	H	M
K2	N	-	H	H	M	L	L	L	H	H	H	M
K3	N	N	-	N	N	N	N	N	L	H	H	M
K4	N	N	N	-	M	M	N	L	N	M	M	N
K5	L	N	L	L	-	N	N	L	N	M	L	N
K6	N	N	N	N	M	-	N	L	N	M	H	L
K7	N	N	M	N	N	N	-	L	VH	H	L	N
K8	N	N	N	H	H	H	VH	-	VH	M	N	L
K9	N	N	L	N	N	N	H	L	-	H	L	N
K10	H	H	H	H	H	H	H	H	M	-	L	N
K11	N	N	L	N	N	N	N	L	N	H	-	N
K12	H	H	H	VH	VH	VH	VH	M	H	VH	VH	-

Tablo 11: Uzman 2'nin Değerlendirme Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	-	M	VH	L	H	M	L	H	H	H	H	M
K2	L	-	H	H	H	VH	H	H	H	H	H	M
K3	M	H	-	H	VH	M	L	L	M	VH	VH	H
K4	L	H	L	-	VH	VH	H	H	M	VH	H	VH
K5	H	H	H	VH	-	VH	VH	VH	H	VH	H	H
K6	H	VH	H	VH	VH	-	VH	VH	VH	VH	H	H
K7	L	VH	M	VH	H	H	-	H	H	H	M	M
K8	L	L	L	M	H	H	H	-	H	H	M	M
K9	L	L	L	L	L	M	H	H	-	H	M	M
K10	M	L	L	M	H	H	H	M	M	-	M	M
K11	L	L	L	L	L	L	L	H	M	H	-	M
K12	L	L	L	N	N	L	M	L	M	M	M	-

Tablo 12: Uzman 3'ün Değerlendirme Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	-	L	H	L	M	M	L	M	H	M	M	M
K2	L	-	H	L	VH	L	L	H	H	H	H	L
K3	L	L	-	L	M	L	L	M	L	H	VH	M
K4	L	L	L	-	H	H	L	H	L	M	L	L
K5	L	H	L	L	-	H	M	M	L	M	L	L
K6	L	L	L	M	M	-	L	M	L	M	L	L
K7	L	L	L	M	M	VH	-	H	M	M	M	M
K8	L	H	L	VH	M	M	H	-	M	M	L	M
K9	H	H	L	L	L	L	M	L	-	M	L	L
K10	M	M	L	L	L	L	L	L	L	-	M	L
K11	L	L	L	L	L	L	M	H	L	M	-	L
K12	L	L	L	L	L	M	L	L	L	L	L	-

Tablo 13: Uzman 4'ün Değerlendirme Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	-	L	H	L	L	M	L	M	M	L	M	L
K2	L	-	H	L	VH	M	L	M	M	H	H	M
K3	L	L	-	L	L	L	L	M	M	M	H	M
K4	M	M	M	-	VH	VH	H	VH	H	VH	H	M
K5	M	VH	H	H	-	VH	H	VH	H	H	VH	H
K6	H	H	H	VH	VH	-	H	VH	VH	VH	H	H
K7	L	M	L	L	H	H	-	M	M	M	M	L
K8	L	L	L	L	L	M	M	-	L	L	L	L
K9	M	M	M	L	L	L	L	M	-	L	L	L
K10	L	L	L	L	M	M	M	M	M	-	L	L
K11	L	M	L	L	L	L	M	L	M	L	-	L
K12	L	L	L	M	L	M	M	L	L	L	L	-

Tablo 14: Uzman 5'in Değerlendirme Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	-	M	L	L	M	L	L	M	L	M	L	L
K2	M	-	M	M	L	M	L	L	L	L	M	L
K3	L	L	-	L	M	M	L	L	L	M	L	L
K4	H	VH	VH	-	VH	H	H	VH	VH	VH	VH	VH
K5	VH	VH	VH	VH	-	H	H	VH	VH	VH	VH	H
K6	VH	H	H	VH	VH	-	VH	VH	VH	H	VH	VH
K7	L	M	L	L	L	M	-	M	L	L	M	M
K8	M	M	L	L	M	L	L	-	L	M	M	M
K9	L	L	L	M	L	L	M	M	-	L	L	L
K10	M	M	M	L	L	L	L	L	M	-	L	L
K11	L	L	L	L	M	L	L	L	L	L	-	L
K12	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	-

Tablo 15: Uzman 6'nın Değerlendirme Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	-	L	L	L	M	L	L	M	M	L	L	L
K2	M	-	L	L	L	L	M	L	L	L	M	L
K3	L	L	-	M	L	L	L	M	L	L	L	L
K4	VH	VH	VH	-	VH	H	VH	H	VH	VH	VH	VH
K5	VH	VH	VH	H	-	VH	H	H	VH	H	H	VH
K6	VH	VH	VH	VH	VH	-	VH	VH	VH	VH	VH	VH
K7	L	M	M	M	L	L	-	L	L	L	L	L
K8	M	L	M	M	L	L	L	-	L	M	M	L
K9	L	L	L	L	M	M	M	M	-	L	M	L
K10	M	M	L	L	L	M	L	M	M	-	L	M
K11	L	L	L	M	M	L	M	M	M	M	-	M
K12	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	-

Tablo 16: Uzman 7'nin Değerlendirme Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	-	VH	H	H	H	H	M	M	M	M	H	H
K2	H	-	H	H	H	H	M	M	M	M	H	H
K3	M	M	-	H	H	H	H	M	M	H	H	H
K4	L	L	N	-	M	H	L	H	L	H	M	L
K5	N	N	L	H	-	H	L	H	L	H	M	M
K6	L	L	M	M	H	-	L	H	L	H	M	M
K7	H	M	M	H	H	H	-	M	H	H	M	H
K8	L	L	L	H	M	H	H	-	H	H	L	M
K9	L	M	L	M	M	L	M	H	-	H	M	M
K10	M	H	M	H	H	H	H	H	M	-	M	H
K11	L	L	H	L	M	M	M	H	L	M	-	M
K12	M	H	H	M	M	M	H	M	H	M	H	-

Bunun ardından, Tablo 9'daki veriler dikkate alınarak, her bir uzmana ait değerlendirme üçgensel sayılara çevrilmiştir. Tablo 17-23 arasında uzmanlara ait değerlendirmelerin üçgensel bulanık sayı karşılığına yer verilmiştir.

Tablo 17: Uzman 1'in Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K2	.00	.00	.25	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K3	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.00	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.25
K4	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K5	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.00	.25
K6	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.25	.50	.75	.00	.00	.00
K7	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.25	.50	.75	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.25
K8	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K9	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.25
K10	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K11	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.00	.25
K12	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K2	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K3	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K4	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.25
K5	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.00	.25
K6	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.00	.25	.50
K7	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.00	.00	.25
K8	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00	.25	.50	.75	.00	.00	.25	.00	.25	.50
K9	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.00	.00	.25
K10	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.00	.25
K11	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.25
K12	.75	1.00	1.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00

Tablo 18: Uzman 2'nin Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.75	1.00	1.00	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K2	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00
K3	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.25	.50	.75
K4	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
K5	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00
K6	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00
K7	.00	.25	.50	.75	1.00	1.00	.25	.50	.75	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K8	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K9	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K10	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K11	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.25	.50
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K2	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K3	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00
K4	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00
K5	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K6	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K7	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K8	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K9	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K10	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K11	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.25	.50	.75
K12	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00

Tablo 19: Uzman 3'ün Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K2	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.75	1.00	1.00	.00	.25	.50
K3	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K4	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K5	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.50	.75	1.00
K6	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00
K7	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.75	1.00	1.00
K8	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.75	1.00	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K9	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K10	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K11	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K2	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.00	.25	.50
K3	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.25	.50	.75
K4	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K5	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K6	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K7	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K8	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K9	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K10	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K11	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00

Tablo 20: Uzman 4'ün Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K2	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.75	1.00	1.00	.25	.50	.75
K3	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K4	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
K5	.25	.50	.75	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00
K6	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00
K7	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K8	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K9	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K10	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K11	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K2	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K3	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K4	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75
K5	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00
K6	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K7	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K8	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K9	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K10	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K11	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50
K12	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00

Tablo 21: Uzman 5'in Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K2	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K3	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K4	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00
K5	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00
K6	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00
K7	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K8	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K9	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K10	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K11	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K2	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K3	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K4	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
K5	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00
K6	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
K7	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K8	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K9	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K10	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K11	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00

Tablo 22: Uzman 5'in Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K2	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K3	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K4	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00
K5	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00
K6	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00
K7	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K8	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K9	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K10	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K11	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K2	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K3	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K4	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
K5	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00
K6	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
K7	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K8	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K9	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K10	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K11	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00

Tablo 23: Uzman 6'nın Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K2	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K3	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K4	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00
K5	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00
K6	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.00	.00	.00
K7	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K8	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K9	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K10	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K11	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K2	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K3	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K4	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
K5	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.75	1.00	1.00
K6	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00	.75	1.00	1.00
K7	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50
K8	.00	.25	.50	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K9	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K10	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K11	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.25	.50	.75
K12	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.00

Tablo 24: Uzman 7'nin Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.75	1.00	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K2	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K3	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K4	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.00	.25	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00
K5	.00	.00	.25	.00	.00	.25	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00
K6	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.00	.00	.00
K7	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K8	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00
K9	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K10	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K11	.00	.25	.50	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K12	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K2	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K3	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K4	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.00	.25	.50
K5	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K6	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K7	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00
K8	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75
K9	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.00	.00	.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.25	.50	.75
K10	.50	.75	1.00	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00
K11	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.00	.25	.50	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.25	.50	.75
K12	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.25	.50	.75	.50	.75	1.00	.00	.00	.00

Daha sonra, eşitlik (1) ve (2) dikkate alınarak, direk ilişki matrisi elde edilmiştir. Bu süreçte, 7 farklı direk ilişki matrisindeki değerlerin ortalaması alınmıştır. Söz konusu direk ilişki matrisin detaylarına Tablo 25'de yer verilmiştir.

Tablo 25: Direk İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.18	.39	.61	.39	.64	.86	.14	.39	.64	.32	.57	.82	.25	.50	.75
K2	.14	.36	.61	.00	.00	.00	.39	.64	.89	.25	.50	.75	.39	.64	.82	.25	.50	.71
K3	.07	.29	.54	.11	.32	.57	.00	.00	.00	.18	.39	.64	.25	.46	.68	.14	.36	.61
K4	.21	.43	.64	.32	.54	.71	.25	.43	.61	.00	.00	.00	.57	.82	.93	.54	.79	.96
K5	.32	.54	.71	.46	.64	.79	.36	.61	.79	.43	.68	.86	.00	.00	.00	.54	.75	.89
K6	.36	.57	.75	.36	.57	.75	.36	.57	.79	.50	.71	.82	.57	.82	.93	.00	.00	.00
K7	.07	.29	.54	.25	.46	.68	.14	.39	.64	.25	.46	.68	.25	.46	.71	.36	.57	.79
K8	.07	.29	.54	.11	.32	.57	.04	.25	.50	.32	.57	.79	.25	.50	.75	.29	.54	.79
K9	.11	.32	.57	.14	.36	.61	.04	.29	.54	.07	.29	.54	.07	.29	.54	.07	.29	.54
K10	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.14	.39	.64	.18	.43	.68	.25	.50	.75	.29	.54	.79
K11	.00	.21	.46	.04	.25	.50	.07	.32	.57	.04	.25	.50	.11	.32	.57	.04	.25	.50
K12	.11	.36	.61	.14	.39	.64	.14	.39	.64	.18	.39	.61	.14	.36	.57	.21	.46	.68
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.04	.29	.54	.25	.50	.75	.32	.57	.82	.25	.50	.75	.29	.54	.79	.18	.43	.68
K2	.14	.39	.64	.21	.46	.71	.29	.54	.79	.32	.57	.82	.43	.68	.93	.18	.43	.68
K3	.07	.29	.54	.14	.36	.61	.11	.36	.61	.39	.64	.86	.43	.68	.86	.25	.50	.75
K4	.32	.54	.75	.50	.75	.93	.32	.54	.71	.57	.82	.93	.43	.68	.86	.36	.57	.71
K5	.36	.57	.79	.50	.75	.89	.36	.57	.75	.50	.75	.93	.39	.64	.82	.36	.57	.79
K6	.39	.61	.75	.54	.79	.89	.43	.64	.75	.54	.79	.93	.46	.71	.89	.39	.64	.82
K7	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.32	.57	.79	.29	.54	.79	.21	.46	.71	.18	.39	.64
K8	.36	.61	.82	.00	.00	.00	.29	.54	.75	.29	.54	.79	.11	.32	.57	.14	.39	.64
K9	.29	.54	.79	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.25	.50	.75	.11	.36	.61	.07	.29	.54
K10	.25	.50	.75	.25	.50	.75	.21	.46	.71	.00	.00	.00	.11	.36	.61	.14	.36	.61
K11	.14	.36	.61	.25	.50	.75	.11	.32	.57	.25	.50	.75	.00	.00	.00	.11	.32	.57
K12	.25	.50	.71	.07	.32	.57	.18	.43	.68	.18	.43	.64	.21	.46	.68	.00	.00	.00

4.5.3 Direk İlişki Matrisinin Normalize Edilmesi

Analizin üçüncü adımı direk ilişki matrisinin normalleşmesidir. Bu süreçte, tüm satırlardaki "u" değerlerinin toplamı bulunmuştur. Tablo 26'da "u" değerleri toplamına kriter bazında yer verilmiştir.

Tablo 26: Satırların "u" Değerleri Toplamı

Kriterler	U Değerleri Toplamı
K1	8.00
K2	8.36
K3	7.25
K4	8.75
K5	9.00
K6	9.07
K7	7.71
K8	7.50
K9	6.75
K10	7.79
K11	6.36
K12	7.04

Tablo 26'dan anlaşılabileceği üzere, altıncı satırlardaki u değerleri toplamı (9.07) en büyük değerdir. Dolayısıyla, bu değer eşitlik (5)'de detayları paylaşılan "r" değeri olarak belirlenmiştir. Direk ilişki matrisindeki tüm rakamlar bu değere bölünerek normalize matris elde edilmiştir. Bahsi geçen matris Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27: Normalize Matris

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.00	.00	.00	.02	.04	.07	.04	.07	.09	.02	.04	.07	.04	.06	.09	.03	.06	.08
K2	.02	.04	.07	.00	.00	.00	.04	.07	.10	.03	.06	.08	.04	.07	.09	.03	.06	.08
K3	.01	.03	.06	.01	.04	.06	.00	.00	.00	.02	.04	.07	.03	.05	.07	.02	.04	.07
K4	.02	.05	.07	.04	.06	.08	.03	.05	.07	.00	.00	.00	.06	.09	.10	.06	.09	.11
K5	.04	.06	.08	.05	.07	.09	.04	.07	.09	.05	.07	.09	.00	.00	.00	.06	.08	.10
K6	.04	.06	.08	.04	.06	.08	.04	.06	.09	.06	.08	.09	.06	.09	.10	.00	.00	.00
K7	.01	.03	.06	.03	.05	.07	.02	.04	.07	.03	.05	.07	.03	.05	.08	.04	.06	.09
K8	.01	.03	.06	.01	.04	.06	.00	.03	.06	.04	.06	.09	.03	.06	.08	.03	.06	.09
K9	.01	.04	.06	.02	.04	.07	.00	.03	.06	.01	.03	.06	.01	.03	.06	.01	.03	.06
K10	.03	.06	.08	.03	.06	.08	.02	.04	.07	.02	.05	.07	.03	.06	.08	.03	.06	.09
K11	.00	.02	.05	.00	.03	.06	.01	.04	.06	.00	.03	.06	.01	.04	.06	.00	.03	.06
K12	.01	.04	.07	.02	.04	.07	.02	.04	.07	.02	.04	.07	.02	.04	.06	.02	.05	.07
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.00	.03	.06	.03	.06	.08	.04	.06	.09	.03	.06	.08	.03	.06	.09	.02	.05	.07
K2	.02	.04	.07	.02	.05	.08	.03	.06	.09	.04	.06	.09	.05	.07	.10	.02	.05	.07
K3	.01	.03	.06	.02	.04	.07	.01	.04	.07	.04	.07	.09	.05	.07	.09	.03	.06	.08
K4	.04	.06	.08	.06	.08	.10	.04	.06	.08	.06	.09	.10	.05	.07	.09	.04	.06	.08
K5	.04	.06	.09	.06	.08	.10	.04	.06	.08	.06	.08	.10	.04	.07	.09	.04	.06	.09
K6	.04	.07	.08	.06	.09	.10	.05	.07	.08	.06	.09	.10	.05	.08	.10	.04	.07	.09
K7	.00	.00	.00	.03	.06	.08	.04	.06	.09	.03	.06	.09	.02	.05	.08	.02	.04	.07
K8	.04	.07	.09	.00	.00	.00	.03	.06	.08	.03	.06	.09	.01	.04	.06	.02	.04	.07
K9	.03	.06	.09	.03	.06	.08	.00	.00	.00	.03	.06	.08	.01	.04	.07	.01	.03	.06
K10	.03	.06	.08	.03	.06	.08	.02	.05	.08	.00	.00	.00	.01	.04	.07	.02	.04	.07
K11	.02	.04	.07	.03	.06	.08	.01	.04	.06	.03	.06	.08	.00	.00	.00	.01	.04	.06
K12	.03	.06	.08	.01	.04	.06	.02	.05	.07	.02	.05	.07	.02	.05	.07	.00	.00	.00

4.5.4 Toplam İlişki Matrisinin Oluşturulması

Daha sonraki aşama ise toplam ilişki matrisinin oluşturulmasıdır. Bu süreçte, eşitlik (6)-(12) dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede, ilk olarak, normalize matristeki "l", "m" ve "u" değerlerine yönelik 3 ayrı matris hazırlanmışır. Başka bir ifadeyle, normalize matris "l", "m" ve "u" değerleri dikkate alınarak üçe ayrılmıştır. Tablo 28-30'da bu matrislerin detaylarına yer verilmiştir.

Tablo 28: Normalize Matris (l Değerleri)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	.00	.02	.04	.02	.04	.03	.00	.03	.04	.03	.03	.02
K2	.02	.00	.04	.03	.04	.03	.02	.02	.03	.04	.05	.02
K3	.01	.01	.00	.02	.03	.02	.01	.02	.01	.04	.05	.03
K4	.02	.04	.03	.00	.06	.06	.04	.06	.04	.06	.05	.04
K5	.04	.05	.04	.05	.00	.06	.04	.06	.04	.06	.04	.04
K6	.04	.04	.04	.06	.06	.00	.04	.06	.05	.06	.05	.04
K7	.01	.03	.02	.03	.03	.04	.00	.03	.04	.03	.02	.02
K8	.01	.01	.00	.04	.03	.03	.04	.00	.03	.03	.01	.02
K9	.01	.02	.00	.01	.01	.01	.03	.03	.00	.03	.01	.01
K10	.03	.03	.02	.02	.03	.03	.03	.03	.02	.00	.01	.02
K11	.00	.00	.01	.00	.01	.00	.02	.03	.01	.03	.00	.01
K12	.01	.02	.02	.02	.02	.02	.03	.01	.02	.02	.02	.00

Tablo 29: Normalize Matris (m Değerleri)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	.00	.04	.07	.04	.06	.06	.03	.06	.06	.06	.06	.05
K2	.04	.00	.07	.06	.07	.06	.04	.05	.06	.06	.07	.05
K3	.03	.04	.00	.04	.05	.04	.03	.04	.04	.07	.07	.06
K4	.05	.06	.05	.00	.09	.09	.06	.08	.06	.09	.07	.06
K5	.06	.07	.07	.07	.00	.08	.06	.08	.06	.08	.07	.06
K6	.06	.06	.06	.08	.09	.00	.07	.09	.07	.09	.08	.07
K7	.03	.05	.04	.05	.05	.06	.00	.06	.06	.06	.05	.04
K8	.03	.04	.03	.06	.06	.06	.07	.00	.06	.06	.04	.04
K9	.04	.04	.03	.03	.03	.03	.06	.06	.00	.06	.04	.03
K10	.06	.06	.04	.05	.06	.06	.06	.06	.05	.00	.04	.04
K11	.02	.03	.04	.03	.04	.03	.04	.06	.04	.06	.00	.04
K12	.04	.04	.04	.04	.04	.05	.06	.04	.05	.05	.05	.00

Tablo 30: Normalize Matris (u Değerleri)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	.00	.07	.09	.07	.09	.08	.06	.08	.09	.08	.09	.07
K2	.07	.00	.10	.08	.09	.08	.07	.08	.09	.09	.10	.07
K3	.06	.06	.00	.07	.07	.07	.06	.07	.07	.09	.09	.08
K4	.07	.08	.07	.00	.10	.11	.08	.10	.08	.10	.09	.08
K5	.08	.09	.09	.09	.00	.10	.09	.10	.08	.10	.09	.09
K6	.08	.08	.09	.09	.10	.00	.08	.10	.08	.10	.10	.09
K7	.06	.07	.07	.07	.08	.09	.00	.08	.09	.09	.08	.07
K8	.06	.06	.06	.09	.08	.09	.09	.00	.08	.09	.06	.07
K9	.06	.07	.06	.06	.06	.06	.09	.08	.00	.08	.07	.06
K10	.08	.08	.07	.07	.08	.09	.08	.08	.08	.00	.07	.07
K11	.05	.06	.06	.06	.06	.06	.07	.08	.06	.08	.00	.06
K12	.07	.07	.07	.07	.06	.07	.08	.06	.07	.07	.07	.00

Eşitlik (10)-(12)'deki değerlerin hesaplanabilmesi için öncelikle birim matris (I) elde edilmiştir. Tablo 31'de birim matris gösterilmektedir.

Tablo 31: Birim Matris (I)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
K2	.00	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
K3	.00	.00	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
K4	.00	.00	.00	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
K5	.00	.00	.00	.00	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
K6	.00	.00	.00	.00	.00	1.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
K7	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00	.00	.00	.00	.00	.00
K8	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00	.00	.00	.00	.00
K9	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00	.00	.00	.00
K10	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00	.00	.00
K11	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00	.00
K12	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.00

Hesaplamanın ilk sürecinde, normalize edilmiş "l", "m" ve "u" matrisleri, birim matristen çıkartılmıştır. Elde edilen yeni matrisler Tablo 32-34'de gösterilmiştir.

Tablo 32: "I-xl" Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	1.00	-.02	-.04	-.02	-.04	-.03	.00	-.03	-.04	-.03	-.03	-.02
K2	-.02	1. 00	-.04	-.03	-.04	-.03	-.02	-.02	-.03	-.04	-.05	-.02
K3	-.01	-.01	1.00	-.02	-.03	-.02	-.01	-.02	-.01	-.04	-.05	-.03
K4	-.02	-.04	-.03	1.00	-.06	-.06	-.04	-.06	-.04	-.06	-.05	-.04
K5	-.04	-.05	-.04	-.05	1.00	-.06	-.04	-.06	-.04	-.06	-.04	-.04
K6	-.04	-.04	-.04	-.06	-.06	1.00	-.04	-.06	-.05	-.06	-.05	-.04
K7	-.01	-.03	-.02	-.03	-.03	-.04	1.00	-.03	-.04	-.03	-.02	-.02
K8	-.01	-.01	.00	-.04	-.03	-.03	-.04	1.00	-.03	-.03	-.01	-.02
K9	-.01	-.02	.00	-.01	-.01	-.01	-.03	-.03	1.00	-.03	-.01	-.01
K10	-.03	-.03	-.02	-.02	-.03	-.03	-.03	-.03	-.02	1.00	-.01	-.02
K11	.00	.00	-.01	.00	-.01	.00	-.02	-.03	-.01	-.03	1.00	-.01
K12	-.01	-.02	-.02	-.02	-.02	-.02	-.03	-.01	-.02	-.02	-.02	1.00

Tablo 33: "I-xm" Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	1.00	-.04	-.07	-.04	-.06	-.06	-.03	-.06	-.06	-.06	-.06	-.05
K2	-.04	1.00	-.07	-.06	-.07	-.06	-.04	-.05	-.06	-.06	-.07	-.05
K3	-.03	-.04	1.00	-.04	-.05	-.04	-.03	-.04	-.04	-.07	-.07	-.06
K4	-.05	-.06	-.05	1.00	-.09	-.09	-.06	-.08	-.06	-.09	-.07	-.06
K5	-.06	-.07	-.07	-.07	1.00	-.08	-.06	-.08	-.06	-.08	-.07	-.06
K6	-.06	-.06	-.06	-.08	-.09	1.00	-.07	-.09	-.07	-.09	-.08	-.07
K7	-.03	-.05	-.04	-.05	-.05	-.06	1.00	-.06	-.06	-.06	-.05	-.04
K8	-.03	-.04	-.03	-.06	-.06	-.06	-.07	1.00	-.06	-.06	-.04	-.04
K9	-.04	-.04	-.03	-.03	-.03	-.03	-.06	-.06	1.00	-.06	-.04	-.03
K10	-.06	-.06	-.04	-.05	-.06	-.06	-.06	-.06	-.05	1.00	-.04	-.04
K11	-.02	-.03	-.04	-.03	-.04	-.03	-.04	-.06	-.04	-.06	1.00	-.04
K12	-.04	-.04	-.04	-.04	-.04	-.05	-.06	-.04	-.05	-.05	-.05	1.00

Tablo 34: "I-xu" Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	1.00	-.07	-.09	-.07	-.09	-.08	-.06	-.08	-.09	-.08	-.09	-.07
K2	-.07	1.00	-.10	-.08	-.09	-.08	-.07	-.08	-.09	-.09	-.10	-.07
K3	-.06	-.06	1.00	-.07	-.07	-.07	-.06	-.07	-.07	-.09	-.09	-.08
K4	-.07	-.08	-.07	1.00	-.10	-.11	-.08	-.10	-.08	-.10	-.09	-.08
K5	-.08	-.09	-.09	-.09	1.00	-.10	-.09	-.10	-.08	-.10	-.09	-.09
K6	-.08	-.08	-.09	-.09	-.10	1.00	-.08	-.10	-.08	-.10	-.10	-.09
K7	-.06	-.07	-.07	-.07	-.08	-.09	1.00	-.08	-.09	-.09	-.08	-.07
K8	-.06	-.06	-.06	-.09	-.08	-.09	-.09	1.00	-.08	-.09	-.06	-.07
K9	-.06	-.07	-.06	-.06	-.06	-.06	-.09	-.08	1.00	-.08	-.07	-.06
K10	-.08	-.08	-.07	-.07	-.08	-.09	-.08	-.08	-.08	1.00	-.07	-.07
K11	-.05	-.06	-.06	-.06	-.06	-.06	-.07	-.08	-.06	-.08	1.00	-.06
K12	-.07	-.07	-.07	-.07	-.06	-.07	-.08	-.06	-.07	-.07	-.07	1.00

Bunların ardından, bu yeni matrislerin tersleri alınmıştır. Ters matrislerin detaylarına Tablo 35-37'de yer verilmiştir.

Tablo 35: "I-xl" Ters Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	1.01	.03	.05	.03	.05	.04	.01	.04	.05	.04	.04	.03
K2	.02	1.01	.05	.04	.06	.04	.03	.04	.04	.05	.06	.03
K3	.01	.02	1.01	.03	.04	.02	.02	.03	.02	.05	.06	.03
K4	.04	.05	.04	1.02	.08	.08	.05	.08	.05	.09	.07	.05
K5	.05	.07	.05	.06	1.02	.08	.06	.08	.06	.08	.06	.05
K6	.05	.06	.05	.07	.08	1.02	.06	.08	.07	.08	.07	.06
K7	.02	.04	.02	.04	.04	.05	1.01	.04	.05	.05	.04	.03
K8	.01	.02	.01	.04	.04	.04	.05	1.01	.04	.04	.02	.02
K9	.02	.02	.01	.01	.01	.01	.04	.03	1.01	.03	.02	.01
K10	.03	.04	.02	.03	.04	.04	.04	.04	.03	1.01	.02	.02
K11	.00	.01	.01	.01	.02	.01	.02	.03	.02	.03	1.00	.02
K12	.02	.02	.02	.03	.02	.03	.03	.02	.03	.03	.03	1.01

Tablo 36: "I-xm" Ters Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	1.06	.11	.13	.11	.14	.13	.10	.13	.13	.14	.13	.11
K2	.10	1.07	.14	.13	.15	.13	.12	.13	.14	.15	.15	.12
K3	.08	.09	1.06	.10	.11	.10	.09	.11	.10	.14	.14	.11
K4	.12	.14	.13	1.09	.18	.18	.15	.18	.15	.20	.17	.15
K5	.13	.15	.15	.16	1.10	.18	.15	.18	.16	.19	.17	.15
K6	.14	.15	.15	.17	.19	1.10	.16	.19	.17	.20	.18	.16
K7	.09	.11	.11	.12	.12	.13	1.07	.13	.13	.14	.12	.11
K8	.08	.10	.09	.12	.12	.13	.13	1.08	.13	.14	.11	.10
K9	.08	.09	.08	.08	.09	.09	.11	.11	1.06	.12	.10	.08
K10	.11	.11	.11	.11	.13	.13	.12	.13	.12	1.08	.11	.10
K11	.06	.07	.08	.07	.09	.08	.09	.11	.09	.11	1.05	.08
K12	.09	.10	.10	.10	.10	.11	.11	.10	.11	.12	.12	1.06

Tablo 37: "I-xu" Ters Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	1.39	.48	.52	.50	.55	.54	.50	.56	.54	.59	.56	.50
K2	.47	1.43	.54	.53	.57	.55	.53	.57	.55	.62	.59	.52
K3	.41	.44	1.39	.46	.49	.48	.46	.50	.48	.55	.52	.47
K4	.50	.53	.53	1.48	.60	.60	.57	.62	.57	.65	.61	.54
K5	.51	.55	.56	.57	1.52	.61	.58	.63	.59	.67	.62	.56
K6	.52	.55	.56	.57	.62	1.52	.58	.63	.59	.67	.63	.57
K7	.44	.48	.48	.49	.52	.53	1.43	.54	.52	.58	.53	.48
K8	.43	.46	.46	.49	.52	.52	.51	1.46	.51	.57	.51	.47
K9	.39	.42	.42	.43	.45	.45	.46	.49	1.39	.51	.47	.42
K10	.46	.49	.49	.50	.53	.53	.52	.55	.52	1.50	.53	.49
K11	.37	.39	.41	.40	.43	.42	.42	.46	.43	.49	1.38	.41
K12	.41	.44	.45	.45	.47	.48	.47	.49	.48	.52	.49	1.38

Son olarak da Tablo 32-34'deki matrisler, Tablo 35-37'deki matrisler ile çarpılmıştır. Dolayısıyla, yeni üç matris elde edilmiştir. Bu matrislerin detaylarına Tablo 38-40'da yer verilmiştir.

Tablo 38: Toplam Etki Matrisi (xl)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	.01	.03	.05	.03	.05	.04	.01	.04	.05	.04	.04	.03
K2	.02	.01	.05	.04	.06	.04	.03	.04	.04	.05	.06	.03
K3	.01	.02	.01	.03	.04	.02	.02	.03	.02	.05	.06	.03
K4	.04	.05	.04	.02	.08	.08	.05	.08	.05	.09	.07	.05
K5	.05	.07	.05	.06	.02	.08	.06	.08	.06	.08	.06	.05
K6	.05	.06	.05	.07	.08	.02	.06	.08	.07	.08	.07	.06
K7	.02	.04	.02	.04	.04	.05	.01	.04	.05	.05	.04	.03
K8	.01	.02	.01	.04	.04	.04	.05	.01	.04	.04	.02	.02
K9	.02	.02	.01	.01	.01	.01	.04	.03	.01	.03	.02	.01
K10	.03	.04	.02	.03	.04	.04	.04	.04	.03	.01	.02	.02
K11	.00	.01	.01	.01	.02	.01	.02	.03	.02	.03	.00	.02
K12	.02	.02	.02	.03	.02	.03	.03	.02	.03	.03	.03	.01

Tablo 39: Toplam Etki Matrisi (xm)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	.06	.11	.13	.11	.14	.13	.10	.13	.13	.14	.13	.11
K2	.10	.07	.14	.13	.15	.13	.12	.13	.14	.15	.15	.12
K3	.08	.09	.06	.10	.11	.10	.09	.11	.10	.14	.14	.11
K4	.12	.14	.13	.09	.18	.18	.15	.18	.15	.20	.17	.15
K5	.13	.15	.15	.16	.10	.18	.15	.18	.16	.19	.17	.15
K6	.14	.15	.15	.17	.19	.10	.16	.19	.17	.20	.18	.16
K7	.09	.11	.11	.12	.12	.13	.07	.13	.13	.14	.12	.11
K8	.08	.10	.09	.12	.12	.13	.13	.08	.13	.14	.11	.10
K9	.08	.09	.08	.08	.09	.09	.11	.11	.06	.12	.10	.08
K10	.11	.11	.11	.11	.13	.13	.12	.13	.12	.08	.11	.10
K11	.06	.07	.08	.07	.09	.08	.09	.11	.09	.11	.05	.08
K12	.09	.10	.10	.10	.10	.11	.11	.10	.11	.12	.12	.06

Tablo 40: Toplam Etki Matrisi (xu)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	.39	.48	.52	.50	.55	.54	.50	.56	.54	.59	.56	.50
K2	.47	.43	.54	.53	.57	.55	.53	.57	.55	.62	.59	.52
K3	.41	.44	.39	.46	.49	.48	.46	.50	.48	.55	.52	.47
K4	.50	.53	.53	.48	.60	.60	.57	.62	.57	.65	.61	.54
K5	.51	.55	.56	.57	.52	.61	.58	.63	.59	.67	.62	.56
K6	.52	.55	.56	.57	.62	.52	.58	.63	.59	.67	.63	.57
K7	.44	.48	.48	.49	.52	.53	.43	.54	.52	.58	.53	.48
K8	.43	.46	.46	.49	.52	.52	.51	.46	.51	.57	.51	.47
K9	.39	.42	.42	.43	.45	.45	.46	.49	.39	.51	.47	.42
K10	.46	.49	.49	.50	.53	.53	.52	.55	.52	.50	.53	.49
K11	.37	.39	.41	.40	.43	.42	.42	.46	.43	.49	.38	.41
K12	.41	.44	.45	.45	.47	.48	.47	.49	.48	.52	.49	.38

Son olarak, her üç matris de bileştirilerek toplam etki matrisi elde edilmiştir. Tablo 41 bu matrisin detaylarını içermektedir.

Tablo 41: Toplam İlişki Matrisi

Kriterler	K1			K2			K3			K4			K5			K6		
K1	.01	.06	.39	.03	.11	.48	.05	.13	.52	.03	.11	.50	.05	.14	.55	.04	.13	.54
K2	.02	.10	.47	.01	.07	.43	.05	.14	.54	.04	.13	.53	.06	.15	.57	.04	.13	.55
K3	.01	.08	.41	.02	.09	.44	.01	.06	.39	.03	.10	.46	.04	.11	.49	.02	.10	.48
K4	.04	.12	.50	.05	.14	.53	.04	.13	.53	.02	.09	.48	.08	.18	.60	.08	.18	.60
K5	.05	.13	.51	.07	.15	.55	.05	.15	.56	.06	.16	.57	.02	.10	.52	.08	.18	.61
K6	.05	.14	.52	.06	.15	.55	.05	.15	.56	.07	.17	.57	.08	.19	.62	.02	.10	.52
K7	.02	.09	.44	.04	.11	.48	.02	.11	.48	.04	.12	.49	.04	.12	.52	.05	.13	.53
K8	.01	.08	.43	.02	.10	.46	.01	.09	.46	.04	.12	.49	.04	.12	.52	.04	.13	.52
K9	.02	.08	.39	.02	.09	.42	.01	.08	.42	.01	.08	.43	.01	.09	.45	.01	.09	.45
K10	.03	.11	.46	.04	.11	.49	.02	.11	.49	.03	.11	.50	.04	.13	.53	.04	.13	.53
K11	.00	.06	.37	.01	.07	.39	.01	.08	.41	.01	.07	.40	.02	.09	.43	.01	.08	.42
K12	.02	.09	.41	.02	.10	.44	.02	.10	.45	.03	.10	.45	.02	.10	.47	.03	.11	.48
Kriterler	**K7**			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
K1	.01	.10	.50	.04	.13	.56	.05	.13	.54	.04	.14	.59	.04	.13	.56	.03	.11	.50
K2	.03	.12	.53	.04	.13	.57	.04	.14	.55	.05	.15	.62	.06	.15	.59	.03	.12	.52
K3	.02	.09	.46	.03	.11	.50	.02	.10	.48	.05	.14	.55	.06	.14	.52	.03	.11	.47
K4	.05	.15	.57	.08	.18	.62	.05	.15	.57	.09	.20	.65	.07	.17	.61	.05	.15	.54
K5	.06	.15	.58	.08	.18	.63	.06	.16	.59	.08	.19	.67	.06	.17	.62	.05	.15	.56
K6	.06	.16	.58	.08	.19	.63	.07	.17	.59	.08	.20	.67	.07	.18	.63	.06	.16	.57
K7	.01	.07	.43	.04	.13	.54	.05	.13	.52	.05	.14	.58	.04	.12	.53	.03	.11	.48
K8	.05	.13	.51	.01	.08	.46	.04	.13	.51	.04	.14	.57	.02	.11	.51	.02	.10	.47
K9	.04	.11	.46	.03	.11	.49	.01	.06	.39	.03	.12	.51	.02	.10	.47	.01	.08	.42
K10	.04	.12	.52	.04	.13	.55	.03	.12	.52	.01	.08	.50	.02	.11	.53	.02	.10	.49
K11	.02	.09	.42	.03	.11	.46	.02	.09	.43	.03	.11	.49	.00	.05	.38	.02	.08	.41
K12	.03	.11	.47	.02	.10	.49	.03	.11	.48	.03	.12	.52	.03	.12	.49	.01	.06	.38

4.5.5 Durulaştırma (Defazifikasyon) Süreci

Bunların ardından, durulaştırma süreci uygulanmıştır. Bu süreçte, eşitlik (13)-(21) kullanılmıştır. Bu çerçevede, ilk olarak, u_{max}, l_{min} ve delta değerleri hesaplanmıştır. Bu değerlerin detaylarına Tablo 42'de yer verilmiştir.

Tablo 42: u_{max}, l_{min} ve Delta Değerleri

	u_{max}	l_{min}	Delta
K1	.588	.007	.581
K2	.615	.011	.604
K3	.552	.007	.545
K4	.653	.019	.634
K5	.666	.023	.643
K6	.669	.023	.646
K7	.576	.012	.564
K8	.566	.012	.553
K9	.512	.007	.506
K10	.550	.014	.536
K11	.488	.003	.485
K12	.520	.007	.513

Daha sonra, her bir kriter için x(lj), x(mj) ve x(uj) değerleri hesaplanmıştır. Bu değerlerin detayları Tablo 43'de gösterilmiştir.

Tablo 43: x(lj), x(mj) ve x(uj) Değerleri

K1			K2			K3			K4			K5			K6		
x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)
.00	.09	.66	.04	.17	.82	.08	.22	.88	.03	.18	.85	.07	.22	.93	.05	.21	.91
.02	.15	.76	.00	.10	.70	.07	.21	.87	.05	.19	.86	.07	.23	.92	.05	.20	.90
.01	.13	.75	.02	.15	.79	.00	.09	.71	.04	.17	.84	.05	.20	.89	.03	.18	.87
.03	.16	.75	.05	.19	.81	.04	.18	.81	.00	.11	.72	.10	.26	.92	.09	.25	.92
.04	.17	.76	.07	.20	.82	.05	.20	.84	.06	.22	.86	.00	.12	.77	.08	.24	.91
.04	.18	.77	.05	.20	.81	.05	.20	.84	.08	.23	.85	.09	.26	.92	.00	.13	.77
.01	.13	.75	.04	.18	.82	.02	.17	.84	.05	.18	.85	.05	.20	.91	.07	.21	.91
.00	.13	.75	.02	.15	.80	.00	.14	.81	.06	.20	.87	.05	.20	.91	.05	.21	.92
.02	.14	.77	.03	.16	.82	.00	.15	.82	.01	.15	.83	.02	.16	.88	.02	.16	.88
.04	.17	.84	.04	.19	.88	.02	.17	.89	.03	.18	.90	.05	.21	.97	.05	.21	.97
.00	.12	.75	.01	.14	.80	.02	.16	.83	.01	.15	.82	.03	.17	.89	.01	.15	.87
.02	.16	.79	.03	.18	.84	.03	.18	.86	.04	.18	.86	.03	.19	.91	.05	.21	.92
K7			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)	x(lj)	x(mj)	x(uj)
.01	.16	.85	.06	.22	.95	.07	.22	.92	.06	.23	1.00	.06	.22	.95	.04	.18	.85
.03	.18	.86	.05	.20	.93	.05	.21	.90	.07	.24	1.00	.08	.24	.96	.03	.17	.84
.02	.16	.84	.04	.18	.91	.03	.17	.87	.09	.25	1.00	.09	.24	.94	.05	.19	.85
.06	.21	.86	.09	.26	.95	.06	.21	.87	.11	.28	1.00	.08	.24	.93	.06	.20	.83
.05	.20	.87	.08	.25	.94	.06	.21	.88	.09	.27	1.00	.06	.23	.92	.05	.19	.84
.06	.21	.86	.09	.26	.94	.07	.23	.88	.10	.28	1.00	.08	.25	.93	.06	.21	.84
.00	.10	.75	.05	.21	.94	.06	.21	.91	.06	.23	1.00	.04	.20	.93	.03	.17	.84
.07	.21	.90	.00	.12	.81	.05	.21	.90	.06	.23	1.00	.02	.17	.90	.02	.17	.84
.06	.20	.90	.05	.21	.95	.00	.10	.76	.06	.22	1.00	.02	.18	.91	.01	.15	.82
.04	.20	.94	.05	.22	1.00	.04	.20	.95	.00	.13	.91	.02	.19	.96	.02	.16	.88
.04	.17	.87	.06	.21	.95	.03	.17	.88	.06	.22	1.00	.00	.10	.78	.03	.16	.83
.05	.21	.90	.02	.19	.94	.04	.20	.91	.05	.22	1.00	.05	.21	.95	.00	.10	.73

Ek olarak, her bir kriter için x(ls), x(rs) ve xj(crisp) değerleri hesaplanmıştır. Bu değerlerin detayları Tablo 44'de gösterilmiştir.

Tablo 44: x(ls), x(rs) ve xj(crisp) Değerleri

K1			K2			K3			K4			K5			K6		
x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)
.08	.42	.19	.15	.50	.28	.19	.53	.32	.16	.51	.29	.19	.54	.33	.18	.53	.08
.13	.47	.25	.09	.44	.20	.18	.52	.32	.17	.51	.30	.20	.54	.34	.17	.53	.13
.12	.46	.24	.14	.48	.26	.08	.44	.20	.15	.50	.28	.17	.53	.31	.15	.51	.12
.14	.47	.26	.17	.50	.29	.16	.50	.28	.10	.45	.22	.22	.55	.36	.22	.55	.14
.15	.48	.27	.18	.51	.30	.17	.51	.30	.19	.52	.32	.11	.47	.23	.21	.54	.15
.16	.48	.28	.17	.50	.30	.17	.51	.30	.20	.52	.33	.22	.55	.36	.11	.47	.16
.12	.46	.24	.16	.50	.28	.15	.50	.28	.16	.51	.29	.17	.53	.31	.19	.54	.12
.12	.46	.24	.13	.49	.26	.12	.48	.25	.18	.52	.31	.18	.53	.32	.18	.54	.12
.12	.47	.25	.14	.49	.27	.13	.49	.26	.13	.49	.26	.14	.51	.28	.14	.51	.12
.15	.50	.28	.16	.52	.30	.15	.52	.29	.16	.52	.30	.18	.55	.33	.18	.55	.15
.11	.46	.23	.12	.48	.25	.14	.50	.27	.13	.49	.26	.15	.52	.29	.14	.51	.11
.14	.48	.26	.15	.50	.28	.15	.51	.29	.16	.51	.29	.16	.53	.30	.18	.54	.14
K7			**K8**			**K9**			**K10**			**K11**			**K12**		
x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)	x(ls)	x(rs)	xj(cr)
.32	.14	.50	.28	.19	.55	.33	.19	.54	.33	.20	.56	.35	.19	.55	.33	.16	.51
.31	.15	.51	.29	.18	.54	.32	.18	.53	.32	.20	.57	.35	.21	.56	.35	.15	.50
.29	.14	.50	.27	.16	.53	.30	.15	.51	.29	.21	.57	.36	.21	.55	.35	.17	.51
.36	.18	.52	.31	.22	.56	.36	.18	.53	.32	.24	.58	.39	.21	.55	.35	.17	.51
.34	.18	.52	.31	.21	.56	.36	.18	.53	.32	.23	.58	.38	.20	.54	.34	.17	.51
.23	.19	.52	.32	.22	.56	.36	.20	.53	.33	.23	.58	.38	.21	.55	.35	.18	.52
.33	.09	.45	.21	.18	.54	.33	.19	.54	.32	.20	.56	.35	.17	.54	.32	.15	.50
.32	.19	.53	.32	.10	.48	.23	.18	.53	.32	.20	.56	.35	.15	.52	.29	.14	.50
.28	.18	.53	.32	.18	.55	.33	.09	.46	.21	.19	.56	.34	.15	.53	.30	.13	.49
.33	.17	.54	.32	.18	.56	.34	.17	.54	.32	.12	.51	.26	.16	.54	.31	.14	.51
.27	.15	.51	.29	.19	.55	.33	.15	.51	.29	.19	.56	.35	.09	.47	.22	.14	.50
.32	.18	.53	.32	.16	.54	.31	.17	.53	.31	.19	.56	.34	.18	.55	.33	.09	.45

Ayrıca, xj(crisp) değerleri Tablo 45'de verilmiştir.

Tablo 45: xj(crisp) Değerleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	.186	.278	.323	.288	.334	.319	.276	.331	.329	.348	.334	.289
K2	.250	.201	.316	.299	.337	.312	.288	.320	.317	.354	.350	.283
K3	.238	.261	.198	.282	.311	.290	.270	.302	.287	.365	.351	.297
K4	.259	.293	.282	.218	.362	.355	.311	.363	.317	.389	.347	.302
K5	.267	.302	.301	.318	.234	.343	.310	.356	.317	.375	.337	.298
K6	.276	.296	.301	.326	.360	.234	.317	.364	.329	.384	.351	.310
K7	.237	.284	.276	.294	.313	.326	.214	.327	.324	.349	.316	.278
K8	.236	.260	.251	.311	.317	.320	.323	.233	.317	.347	.291	.276
K9	.245	.268	.258	.264	.280	.277	.316	.327	.212	.342	.296	.258
K10	.284	.301	.287	.299	.330	.332	.316	.338	.318	.262	.309	.281
K11	.228	.250	.268	.260	.289	.273	.287	.331	.285	.345	.220	.269
K12	.261	.284	.289	.293	.304	.319	.318	.306	.313	.341	.328	.206

Son olarak, fi(ij) değerlerinin yer aldığı matris hesaplanmıştır. Bu matrisin değerleri Tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46: f(ij) Değerleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12
K1	.115	.168	.195	.174	.201	.192	.167	.199	.198	.209	.201	.175
K2	.162	.132	.202	.192	.215	.200	.185	.205	.202	.225	.223	.182
K3	.137	.149	.115	.161	.176	.165	.154	.171	.163	.206	.198	.168
K4	.183	.204	.197	.157	.248	.244	.216	.249	.220	.266	.239	.210
K5	.195	.217	.217	.227	.173	.244	.222	.252	.227	.264	.240	.215
K6	.201	.214	.217	.233	.255	.174	.228	.258	.236	.271	.250	.223
K7	.145	.172	.168	.178	.188	.195	.132	.196	.194	.208	.190	.168
K8	.143	.156	.151	.184	.188	.189	.191	.141	.188	.204	.173	.165
K9	.131	.142	.137	.140	.148	.147	.167	.172	.114	.180	.156	.137
K10	.166	.175	.168	.174	.191	.192	.184	.195	.185	.154	.180	.165
K11	.114	.125	.133	.129	.143	.135	.142	.163	.141	.170	.110	.134
K12	.141	.153	.155	.157	.163	.171	.170	.164	.167	.182	.175	.113

Bu son matris ile birlikte, durulaştırma işlemi de sona ermiş olmaktadır.

4.5.6 Satır Toplamı (R) ve Sütun Toplamının (C) Hesaplanması

Analizin altıncı aşamasında, Tablo 46'daki satır ve sütun toplamları (R ve C) hesaplanmıştır. Söz konusu hesaplama sonuçlarına Tablo 47'de yer verilmiştir.

Tablo 47: Satır ve Sütün Toplamları

Kriterler	Di	Ri	Di+Ri	Di-Ri
K1	2.196	1.832	4.027	.364
K2	2.324	2.008	4.332	.315
K3	1.962	2.054	4.017	-.092
K4	2.633	2.107	4.740	.526
K5	2.691	2.290	4.982	.401
K6	2.761	2.248	5.009	.513
K7	2.135	2.157	4.292	-.022
K8	2.074	2.365	4.439	-.292
K9	1.772	2.236	4.008	-.465
K10	2.130	2.539	4.669	-.409
K11	1.639	2.334	3.973	-.695
K12	1.910	2.055	3.965	-.145

Tablo 47'deki "Di-Ri" değerleri değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi hakkında bilgi vermektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, bu değerlerin pozirif olması kriterlerin etkileyen olduğunu, negatif olması ise etkilenen olduğunu göstermektedir. Bu değerlerden anlaşılabileceği üzere, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği (K4), yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi (K5) ve yeni teknolojiye yapılan yatırım (K6) diğer faktörler üzerinde en fazla etkiye sahip olan kriterlerdir. Öte yandan, Kurumun İmajı (K10) ve Kurum İçi İletişim (K11) ise en fazla etkilenen kriterlerdir.

4.5.7 Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Analizin son aşamasında ise kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Her kriterin $\left(\widetilde{D}_i + \widetilde{R}_i\right)^{def}$ değeri, bütün kriterlerin bu değerlerinin toplamına bölündüğünde o kriterin önem ağırlığı bulunmaktadır. Belirtilen hususa ek olarak, $\left(\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i\right)^{def}$ değeri de kriterler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde dikkate alınmaktadır. Başka bir ifadeyle, kriterlerin nedensellik analizinin yapılmasında bu değer kulanılmaktadır. Bu değer pozitif ise o kriter etkileyen kriter olarak tespit edilmektedir. Öte yandan, $\left(\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i\right)^{def}$ değerinin negatif olması ise bu kriterin etkilenen kriter olduğunu ifade etmektedir. Kriter ağırlıkları Tablo 48'de paylaşılmıştır.

Tablo 48: Kriter Ağırlıkları

Kriterler	Kriter Ağırlıkları
Mesleki Tecrübe (K1)	.0768
Eğitim Seviyesi (K2)	.0826
İletişim Becerileri (K3)	.0766
Kullanılan Ekipman ve Altyapı Yeterliliği (K4)	.0904
Yeni Teknolojiye Yönelik Eğitimlerin Verilmesi (K5)	.0950
Yeni Teknolojiye Yapılan Yatırım (K6)	.0955
Kurumun İnsan Kaynakları Bütçesi (K7)	.0818
Kurumun Karlılığı (K8)	.0846
Personelin Maaş ve Yan Haklar Seviyesi (K9)	.0764
Kurumun İmajı (K10)	.0890
Kurum İçi İletişim (K11)	.0758
Kurum Kültürü ve Üst Yönetimin İnsan Kaynaklarına Bakış Açısı (K12)	.0756

Tablo 58'den anlaşılabileceği gibi yeni teknolojiye yatırım yapılması (K6) en fazla önem ağırlığına (.0955) sahiptir. Buna paralel olarak, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi (K5) ve kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği (K4) yüksek önem ağırlığına (.0950 ve .0904) sahip diğer faktörlerdir. Bunların yanı sıra, mesleki tecrübe (K1), iletişim becerileri (K3), personelin maaş ve yan haklar seviyesi (K9), kurum içi iletişim (K11) ve kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı (K12) diğer kriterlere kıyasla daha düşük önem ağırlıklarına sahip olmuşlardır.

SONUÇ

Özellikle küreselleşmenin de gelişmesiyle, uluslararası ticaret çok ciddi seviyede artmıştır. Bu durum, ülkeler arasındaki finansal sınırların ortadan kalkmasına sebebiyet vermiştir. Bunun sonucunda da şirketler farklı pazarlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu durumun birçok olumlu yanlarından bahsedebilmek mümkündür. Örnek olarak, yapılan yeni yatırımlar sayesinde iş imkânları doğmuştur. Bu sayede de işsizlik oranında düşüş sağlanabilmiştir. Öte yandan, yapılan yeni yatırımlar ayrıca ülkenin ekonomik kalkınmasına da katkı sağlamaktadır.

Buna karşın, küreselleşmenin meydana getirdiği birtakım olumsuzluklar da söz konusudur. Bahsi geçen olumsuzluklar arasında en fazla öne plana çıkanlardan biri de rekabetteki artıştır. Artan rekabet özellikle küçük ölçekli yerel firmaların zorluklar yaşamalarına sebebiyet vermiştir. Söz konusu şirketler büyük ölçekli uluslararası şirketler ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bahsi geçen bu rekabetçi ortamda da ayakta kalabilmek için birtakım aksiyon almaları zaruri hale gelmiştir (Godil vd., 2021).

Küreselleşme finans kurumları üzerinde de etkili olmuştur. Özellikle küreselleşme sonucunda oluşan rekabet finans sektörü üzerinde de etkili olmuştur. Bankalar, finansal kiralama şirketleri ve faktöring şirketleri gibi finans kurumlarının bu problemi minimize edebilmek için birtakım aksiyonları almaları gerekmektedir. Örnek olarak, yeni ürün ve hizmet geliştirerek bu kurumlar rakiplerine kıyasla farklılık yaratabilmektedirler. Belirtilen hususlara ek olarak, etkin müşteri çözüm merkezi sistemi ile müşteri şikayetleri daha etkin bir şekilde çözülebilmektedir. Bu durum da finansal kurumlara ciddi anlamda rekabet avantajı sağlamaktadır (Jahmane ve Gaies, 2020).

Bu çalışmada insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden önemli faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, finans sektörü üzerine bulanık DEMATEL yöntemi dikkate alınarak bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Yapılan kapsamlı incelemeler neticesinde, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek yeni bir kriter seti önerilmiştir. Bu kriterlerin oluşması sürecinde temel olarak Dengeli Skorkart Yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald Modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınmıştır.

Yapılan analizler neticesinde, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki edebilecek 12 farklı kriter belirlenmiştir. Bu kriterlerin hangilerinin finans sektörü için daha önemli olduğunun belirlenmesi amacıyla bulanık DEMATEL yöntemi kullanılarak bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu analiz neticesinde, bahsi geçen 12 farklı kriterin önem ağırlıkları tespit edilebilecektir. Bu sayede, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performanslarının arttırılabilmesi için spesifik önerilerin oluşturulması mümkün olacaktır.

Finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansını etkileyecek 12 farklı faktör belirlenmiştir. Çalışanların mesleki bilgisinin bu süreçte önem arz ettiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile şirketin performansını arttırabilmek için çalışanların eğitim, kültürel seviye ve mesleki bilgi anlamında tam anlamıyla donanımlı olması önem arz etmektedir. Şirketin performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri çalışanın kalitesidir. Bunun en temel gerekçesi de şirketteki tüm faaliyetlerin çalışanlar tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır. Şirketler farklı departmanlara bölünür ve amaçlarına göre farklılık gösteren bu departmanların her birinde yetkin çalışanlar çalıştırılmalıdır. Ayrıca, finansal kurumun, kurum içi iletişimi ile insan kaynakları departmanının performansı pozitif bir ilişkiye sahiptir. Özetle, bir finansal kurumdaki kurum içi iletişim etkin bir seviyeye ulaşıyor ise insan kaynakları daha iyi bir biçimde çalışmaktadır.

Finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarını etkileyen başka bir faktör de kurumun teknik ve altyapı yeterliliğidir. Bu çerçevede, finansal kurumlar tarafından yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, finans kurumlarının teknolojik gelişmeleri engelleyebilme ihtimalleri bulunmamaktadır. Bununla birlikte, finansal kurumlar bu gelişmelere yönelik tedbirler alabilirler. Bu çerçevede, insan kaynakları departmanları teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli ve faydalı olan bu yeni uygulamaları derhal kullanmalıdır. Öte yandan, kurumun İK bütçesi, karlılığı ve personelin maaş seviyesi de İK departmanının performansı üzerinde oldukça etkilidir. Bunların yanı sıra, kurumun imajı, kurum içi iletişim ve üst yönetimin İK departmanına bakış açısı da oldukça önemlidir.

Belirtilen bu kriterler dikkate alınarak soru listesi oluşturulmuştur. Bahsi geçen sorular hazırlanırken, her bir kriter diğer 11 kriter ile karşılaştırılmıştır. Başka bir ifadeyle,

kriterlerin diğerleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bu çerçevede, toplam 132 soru oluşturulmuştur. Bu süreçte, 7 farklı uzmanın görüşleri dikkate alınmıştır. Akabinde, elde edilen uzman görüşleri üçgensel bulanık sayılara çevrilmiştir. İlk olarak, direk ilişki matrisi oluşturulmuştur. Bunun ardından, eşitlik (5)'de detayları paylaşılan "r" değeri 9.07 olarak hesaplanmıştır. Direk ilişki matrisindeki tüm rakamlar bu değere bölünerek normalize matris elde edilmiştir. Bunun ardından, eşitlik (6)-(12) dikkate alınarak toplam ilişki matrisi oluşturulmuştur. Daha sonraki süreçte, eşitlik (13)-(21) kullanılarak durulaştırma süreci tamamlanmıştır. Bunun sonucunda da kriter ağırlıkları elde edilmiştir.

Yeni teknolojiye yatırım yapılması (K6) en fazla önem ağırlığına (.0955) sahiptir. Buna paralel olarak, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi (K5) ve kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği (K4) yüksek önem ağırlığına (.0950 ve .0904) sahip diğer faktörlerdir. Bunların yanı sıra, mesleki tecrübe (K1), iletişim becerileri (K3), personelin maaş ve yan haklar seviyesi (K9), kurum içi iletişim (K11) ve kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı (K12) diğer kriterlere kıyasla daha düşük önem ağırlıklarına sahip olmuşlardır.

Bu sonuçlardan anlaşılabileceği üzere, finans kurumlarının daha etkin insan kaynakları departmanlarına sahip olabilmesi için yeni teknolojiye odaklanmaları gerekmektedir. Finans sektöründe çok spesifik ve detay arz eden işler yapılmaktadır. Dolayısıyla, finans sektöründe çalışan personelin de bu detayda bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir. Bu süreçte insan kaynakları departmanlarına çok önemli roller düşmektedir. Elde edilen bulgular ışığında, finans şirketlerinin insan kaynakları departmanları için yeni teknolojiye yatırım yapmaları önem arz etmektedir. Kullanılacak yeni programlar ile personele yönelik veriler daha kapsamlı bir şekilde analiz edilebilecektir. Bu sayede, personel memnuniyetine yönelik daha etkin değerlendirmeler yapılabilecektir.

Belirtilen hususlara ek olarak, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarında çalışan personelin bu yeni teknolojiye hakim olması gerekmektedir. Bu çerçevede, finans kurumları insan kaynakları departmanına personel istihdam ederken bu hususa çok dikkat etmelidirler. Bu çerçevede, özellikle analitik yönü güçlü olan personelin tercih edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, üniversitelerin mühendislik ve matematik bölümlerinden mezun olan adaylar dikkate alınması bu sürece katkı sağlayacaktır. Bu sayede, klasik insan

kaynakları yerine daha yenilikçi bir insan kaynakları yaklaşımının uygulanması mümkün olabilmektedir.

Bahsi geçen bu husus literatürde birçok araştırmacı tarafından da vurgulanmıştır. Örnek olarak, Tursunbayeva (2019) çalışmasında sağlık sektöründeki şirketlerin insan kaynakları departmanlarının etkinliklerini incelemişlerdir. İlgili çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının teknolojiden çok etkilendiği belirtilmektedir. Bu çerçevede, gelecekteki insan kaynakları uygulamalarında teknoloji temelli yaklaşımların ağırlıkta olacağı vurgulanmaktadır. Öte yandan, DiClaudio (2019) da çalışmasında gelecekteki insan kaynakları uygulamalarına yönelik bir inceleme gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede, etkin insan kaynakları yönetiminin gelecekte teknoloji ağırlıklı olacağı vurgulanmıştır.

Belirtilen çalışmalara ek olarak, Bhattacharyya vd. (2020) de çalışmasında Bengladeş'deki sağlık kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performanslarını analiz etmişlerdir. Bu bağlamda, ilgili sektördeki insan kaynakları departmanlarının daha iyi bir performansa sahip olabilmeleri için teknolojiyi kullanmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca, Lez'er vd. (2019) da havayolu işletmelerindeki insan kaynakları departmanlarını analiz etmişlerdir. Bu firmalarının başarılı olabilmeleri için insan kaynakları departmanlarının etkinliklerinin yüksek olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu amaca ulaşabilmek için de teknolojik gelişmelerin insan kaynakları uygulamalarına adapte edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Buna karşın, bazı çalışmalarda da insan kaynakları departmanlarının etkinliklerinin arttırılabilmesi için teknolojik gelişimlerden başka faktörlere de dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Örnek olarak, Androniceanu vd. (2020) çalışmalarında insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden önemli faktörleri analiz etmişlerdir. Bu çerçevede, insan kaynakları departmanlarında çalışan personelin maaşlarının yüksek olması gerektiğini savunmuşlardır. Bu durum sayesinde, adı geçen departmanda çalışan personelin motivasyonunun yüksek olacağı belirtilmiştir. Bu çalışmaya ek olarak, Maini vd. (2018) ve Lee ve Moon (2017) de çalışmalarında insan kaynakları departmanlarının etkinliklerinin arttırılabilmesi için benzer hususların altını çizmişlerdir.

Mart-2020'den bu yana Dünyayı etkisi altına alan küresel pandemi nedeniyle yeni teknolojiye yatırım finans kurumları için hayati önem arz etmektedir. Bahsi geçen kurumlar,

tez çalışması kapsamında elde edilen sonuçların da gösterdiği üzere, hayatta kalabilmek için gelişen teknolojiye yatırım yapmayı önceliklendirmek durumundadırlar. Yeni teknolojiye yatırım, finans kurumlarında bütçe artışını da beraberinde getirecektir. Burada da yeni teknolojiye yapılacak yatırım maliyetinin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Aksi durumda, teknoloji yatırımlarının şirketleri finansal anlamda oldukça zor duruma sokma riskleri bulunmaktadır.

Şirketler günümüzde az da olsa nesnelerin interneti, talebe bağlı platformlar, robotik süreç otomasyon ve yapay zekâ teknolojilerini kullanmaktalardır. Bundan sonraki dönemde de "yapay zeka destekli" ve "bulut destekli" çözümlerin ön planda olması gerektiğini söylemek mümkündür. Yapay zekânın günümüz iş dünyasında veri yönetiminden, yetenek ve risk yönetimine kadar birçok alanda etkili olduğunu söylemek mümkündür. Yapay zeka kullanımını, finans kurumlarının insan kaynakları departmanları açısından değerlendirecek olursak; veri ve analitik, otomasyon, hibrit bulut teknolojisi ve siber güvenlik alanlarına öncelikle yatırım yapılması, ardından bu sistemleri kullanacak ve yönetecek yetkin bir İK ekibinin oluşturulması önerilmektedir. Yeni teknolojiye yatırım ile veri temelli çözümler daha bütünsel bir çalışan deneyimini mümkün kılacaktır. Çalışan deneyimini iyileştirme, doğru yetenekleri bulma, geleceğin liderlerini yetiştirme ve çalışan bağlılığını sağlama açısından hem insan kaynakları yönetiminin etkinliği arttıracak ve sonunda da finans kurumlarının karlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

Belirtilen bu hususlar dikkate alındığında, finans kurumlarının da insan kaynakları departmanlarının etkinliklerini arttırabilmek için birtakım aksiyon almaları yerinde olacaktır. Bu çerçevede, finans kurumlarının insan ve dijital iş gücünü birleştiren, iş birliğine dayalı ve geleceğin iş gücünü şekillendirip entegre edebilen stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Finans kurumlarında teknolojik dönüşümle birlikte, çalışanlara da yatırım yapılması ve beraberinde maaşlarının iyi seviyelere yükseltilmesi önerilmektedir. Beş çalışandan birinin yazılımcı olması ile birlikte, finans kurumlarının insan kaynaklarının yapısının da değişeceği bir gerçektir. Tüm bunlara ek olarak, finans kurumlarında insan kaynaklarının giderek stratejik değere sahip bir organizasyon olacağı, yeni teknolojilerin kullanımı ve yatırımlarla birlikte departmanın daha verimli bir hale geleceği de beklenmektedir. Yeni teknolojilerin sağladığı kolaylık ile ölçümleme, analiz, raporlama ve karara yönelik DashBoard (özet ve grafiksel bilgi) sistemlerinin kullanımı arttıkça, elde edilen bulgular sayesinde daha stratejik

kararlar alınabilmesi olanaklı hale gelecektir. Buradan anlaşılabileceği üzere, finans kurumlarının da insan kaynakları departmanlarının önümüzdeki yıllarda radikal değişimlere uğrayacağı ortadadır.

Bir başka fonksiyon olan işe alım sistemlerinin CRM benzeri uygulamalar üzerinden yönetilmesi aday deneyimi açısından da önem arz etmektedir. Özellikle pandemi başladığından bu yana iş görüşmelerini yoğun olarak video konferanslarla yapılmaktadır. Gelecek dönemde de kullanılan teknolojik uygulamalar sayesinde görüşmelerin ofislere gelinmeden çevrimiçi yapılma oranının daha da artacağını söylemek mümkündür. Buna paralel olarak özgeçmişlerin videolarla geleceği, adayların sadece özgeçmişe yazılanlarla değil, beden diliyle de değerlendirileceği ve işe alım süreçlerinin daha da hızlanacağı bir gerçektir. Kurumsal işe alım portallarının ve değerlendirme merkezi sonuçlarının yazılımlarla entegrasyonunun sağlanması da işe alım sürecini kolaylaştırmakla kalmayacak aynı zamanda süreci de hızlandıracaktır.

Yeni teknolojilerin kullanımı ile birlikte çalışanlarda meraklılık, esneklik, analitik bakış, yenilikçilik ve değişime açıklık gibi yetkinliklerin ön plana çıkacağı bir gerçektir. İnsan kaynakları ekiplerinde çalışanların bu özelliklere sahip olması, finans kurumları için giderek daha fazla önem taşıyacaktır. Finans kurumlarındaki tüm insan kaynakları süreçlerinin kesintisiz ve verimli yürütülmesi için, kullanıcı dostu ekranlar, modüler ve birbiriyle ilişkili yapıya sahip, mobil uygulaması olan ve yasal mevzuata uygun insan kaynakları yazılımları tercih edilmesi hayati önem arz etmektedir. Öte yandan, finans kurumlarında kullanılan iç uygulamaların kolayca entegre olabilecek altyapıya sahip olması verimliliği ve raporlanabilirliği de artıracaktır.

Günümüzde teknoloji yönetimi, dünyadaki tüm teknolojik gelişmeleri takip etmeyi ve bunlardan finans kurumları için en yararlısını seçerek, en uygun yöntem ile uygulamaya koymayı gerektirmektedir. Çünkü yaşanan rekabet, şartları her geçen gün zorlaştırmaktadır. Bu yüzden finans kurumlarının her çalışanının gelişmelere açık olması ve gelecekteki başarısı için yeni teknolojiye yönelik eğitimler ile sürekli desteklemesi gerekmektedir. Finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden faktörlerden birisi de yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesidir. Çalışanların yeni teknolojiye ilişkin bilgiler öğrenmesi ve kendini geliştirmesi yoluyla performanslarını yükseltmek mümkündür.

Günümüzde finans kurumlarında insan unsurunun önemi her geçen gün daha da anlaşılmakta ve en değerli sermaye olarak insana yapılan yatırım gösterilmektedir.

Bu çerçevede, elde edilen analiz sonuçları ışığında, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının etkinliğini arttırabilmeleri için aşağıdaki stratejilerin uygulanması önerilmektedir.

1) Finans kurumları, insan kaynakları departmanının veri madenciliği analizi yapabilmesi için teknik altyapı yatırımlarını oluşturması gerekmektedir. Eski mantıkla bilinen insan kaynakları uygulamaları yerine, finans kurumlarındaki insan kaynakları departmanlarının veri analizleri yapması gerekmektedir. Oluşturulacak yeni modelleme sistemleri ile finans kurumlarındaki çalışanların performans analizi yapay zeka uygulamalarıyla yapılmalıdır. Bu çerçevede, yeni bir yapay zeka algoritması yazılmalı ve personelin performans takibi bu algoritma üzerinden anlık takip edilmelidir. Bu amaca ulaşabilmek için, personelin performansına etki eden anahtar faktörler bu sisteme tanımlanmalıdır. Bu faktörlere yönelik olara personelin hedeflerine ulaşma durumu anlık olarak bu sisteme yansımalıdır. Ek olarak, yöneticilerinin personelin performansına ilişkin değerlendirmelerine ilişkin de bu platform üzerinde yer bulunmalıdır. Bu sürecin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarına analitik yönü güçlü elemanlar istihdam edilmelidir. Bu bağlamda, üniversitelerin matematik ve mühendislik bölümü mezunları bu konuya yönelik olarak tercih edilebilir.

2) Finans kurumlarının teknolojik yatırım yaparak aday arama sürecinde sosyal medyayı da dikkate alması önem arz etmektedir. Günümüzde, gençlerin önemli bir çoğunluğu sosyal medyada çok ciddi vakit geçirmektedir. Finans kurumları da yaptıkları işlerin spesifik olmasından dolayı kalifiye elemana ulaşmak istemektedir. Bu bağlamda, bu kurumların insan kaynakları departmanları daha iyi adaylara ulaşabilmek için aday arama sürecinde sosyal medyayı kullanmalıdır. Bu amaca yönelik olarak, gerekli teknolojik altyapı sağlanmalı ve sosyal medya kanalları aday bulma sürecine entegre edilmelidir. Bu sayede daha etkin adaylara ulaşabilmek mümkün olabilecektir.

3) Belirtilen hususlara ek olarak, yeni teknolojik yatırımlar ayrıca finans kurumlarında yetkin olan personeli kaybetmeme adına kullanılmalıdır. İnsan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden biri de şirket içerisinde performansı yüksek olan

personelin şirket içerisinde kalmasının sağlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, performansı yüksek olan bu personelin şirketten ayrılmaması için gerekli olan tedbirlerin alınması gerekmektedir. Finans kurumları içerisinde personelin sürekli başka kurumlara transfer olduğu dikkate alındığında, finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının bu hususta çok da başarılı olamadıkları görülmektedir. Tezde elde edilen sonuçlar ışığında, büyük veri analizi yapılarak, personelin hangi durumlarda işten ayrıldığı tespit edilmelidir. Bu bilgiler dikkate alınarak, çalışanın şirkette kalmaya daha eğilimli olduğu durumlar belirlenebilecektir. Bu amaca yönelik olarak, finans kurumlarının gerekli teknolojik altyapı yatırımlarını yapmaları yerinde olacaktır. Bu durum finans kurumlarının hem maddi hem de manevi anlamda gelişimine yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın literatüre birçok açıdan katkısından bahsedebilmek mümkündür. Öncelikle, kriterlerin oluşması sürecinde Dengeli Skorkart Yaklaşımı, Thor Modeli, Fitzgerald Modeli ve kapsamlı literatür taraması sonuçları dikkate alınmıştır. Belirtilen bu yaklaşımlar literatürde kabul görmüş tekniklerdir. Bu sayede, orijinal bir kriter seti oluşturulmaya çalışılmıştır. Bahsi geçen bu setin hem araştırmacılara hem de piyasa uzmanlarına yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir. Yapılacak yeni analizlerde bu kriter setinin kullanılması hem araştırmacılara hem de piyasa uzmanlarına zaman kazandıracaktır.

Bahsi geçen konuya ek olarak, çalışmamızın analiz sürecinde, bulanık DEMATEL yöntemi kullanılmıştır. Kriterlerin ağırlıklarında kullanılan çok sayıda model mevcuttur. Buna karşın, DEMATEL yönteminin bahsi geçen bu tekniklere kıyasla en büyük üstünlüğü etki-ilişki matrisinin oluşmasıdır. Böylece, DEMATEL yöntemi sayesinde hem kriterlerin önem ağırlıkları belirlenmiş hem de kriterler arasındaki nedensellik ilişkisi tespit edilebilmektedir. Ayrıca, bu tezde DEMATEL yöntemi analiz sürecinde bulanık mantık yaklaşımı ile birlikte dikkate alınmıştır. Karar verme yaklaşımının kullanıldığı sorunlar günümüzde oldukça karmaşık hal almaktadır. Bu çerçevede, klasik karar verme yaklaşımları bu sorunların çözümünde yetersiz kalabilmektedir. Bu amaca yönelik olarak, çalışmada DEMATEL yaklaşımı üçgensel bulanık sayılar ile birlikte kullanılmıştır. Bu sayede, karar verme sürecinde karşılaşılan belirsizlik problemi ile mücadele edebilmek çok daha kolay bir hal almıştır.

Bu çalışmada finans kurumlarının insan kaynakları departmanlarının performansını etkileyen faktörler üzerinde yoğunlaşılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın en önemli kısıdı finans sektörün genel bir şekilde ele alınmasıdır. Bu çerçevede, gelecekte yapılacak çalışmalarda bankacılık, finansal kiralama veya faktöring şirketlerine yönelik spesifik analiz yapılabilir. Öte yandan, çalışmanın analiz sürecinde bulanık DEMATEL yönteminden faydalanılmıştır. Buna karşın, yapılacak yeni çalışmalarda AHP ve ANP gibi benzer yöntemler tercih edilebilir. Bu sayede, karşılaştırmalı analizlerin yapılması mümkün olacaktır. Öte yandan, bu tezde bulanık mantık temelli bir model geliştirilmiştir. Çalışmalarda elde edilen modellerin temel kısıdı bu süreçte duygusal faktörlerin tam olarak yansıtılamama riskidir. Ek olarak, bu çalışmalarda uzmanlar genellikle bankalarda çalışan kişiler arasından seçilmiştir. Faktöring, finansal kiralama ve sigorta şirketlerinde çalışan uzmanların sayısı bankalarda çalışanlara kıyasla oldukça azdır. Bu bağlamda, gelecek çalışmalarda sadece bu kurumlara özgü yeni bir analiz yapılabilir.

KAYNAKÇA

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

Abd Rahman, N., Tarmudi, Z., Rossdy, M., & Muhiddin, F. A. (2017). Flood mitigation measres using intuitionistic fuzzy dematel method. *Malaysian Journal of Geosciences (MJG)*, *1*(2), 1-5.

Abiodun, E. J. A. (1999). Human Resources management, an overview. Concept Publication, Shomolu, Lagos, 110-121.

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*.

Abueid, R. (2021). Assessing the performance of Islamic banks in Malaysia based on balanced scorecard (BSC) measures and Shari'ah guidelines compliance. *International Journal of Emerging Markets*.

Academy of Management Journal, 37: 670–87.

Ackerman, K.F. (1986) 'A Contingency Model of HRM Strategy – Empirical Research Findings Revisited', Management Forum, 6: 65–83.

Adeniyi, O.I. (1995) "Staff training and development" in Ejiogu, A; Achumba, I. Asika (eds). Reading in Organizational Behaviour in Nigeria, Lagos. Maltho use Press Ltd, P. 159-167.

Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. The International Journal of Human Resource Management, 20(10), 2110-2134.

Ahmadi, H., Gholamzadeh, M., Shahmoradi, L., Nilashi, M., & Rashvand, P. (2018). Diseases diagnosis using fuzzy logic methods: A systematic and meta-analysis review. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, *161*, 145-172.

Aji, M. P. (2020). Improving Indonesia's Human Resources Quality to Support National Defense: Lesson Learned from South Korea. *Jurnal Pertahanan & Bela Negara*, *10*(1), 19-46.

Ajibade, E.S. (1993) "Staff development and in-service for teachers" in Ajibade (Ed) Emia Nigerian Educational issues policies and practice in the eighties and Beyond. Publication, P. 147-157.

Akal, Z. (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları Yayın, (473).

Alam, M. M. D., & Noor, N. A. M. (2020). The relationship between service quality, corporate image, and customer loyalty of Generation Y: An application of SOR paradigm in the context of superstores in Bangladesh. *SAGE Open*, *10*(2), 2158244020924405.

Albu, N., & Albu, C. N. (2005). Soluţii practice de eficientizare a activităţilor şi de creştere a performanţei organizaţionale: gestiunea dezvoltării durabile prin Balanced Scorecard. CECCAR-Corpul Experţilor Contabili şi Contabililor Autorizaţi din România.

Aldemir, M. C. (1985). Örgütler ve yönetimi: makro bir yaklaşım. Bilgehan Basımevi.

Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers–what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 62-97.

Al-Hadi, A., Al-Yahyaee, K. H., Hussain, S. M., & Taylor, G. (2019). Market risk disclosures and corporate governance structure: Evidence from GCC financial firms. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, *73*, 136-15.

Ali, H., & Aroosiya, M. (2012). Impact of job design on employees' performance.

Ali, M. H., Zailani, S., Iranmanesh, M., & Foroughi, B. (2019). Impacts of environmental factors on waste, energy, and resource management and sustainable performance. *Sustainability*, *11*(8), 2443.

Alizadeh Sharafi, R., Ghahramanian, A., Sheikhalipour, Z., Ghafourifard, M., & Ghasempour, M. (2021). Improving the safety and quality of the intra-hospital transport of critically ill patients. *Nursing in critical care*, *26*(4), 244-252.

Alkhateeb, M. (2020). Innovations in Human Resource Management: Impact of Social Media Use on Employees' Performance.

Allani S.N., Arcand M. & Bayad M., (2003), « Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation », communication jeune chercheur doctorant, Atelier AGRH seul. Actes du congrès RH Innovation! (Grenoble) Novembre. pp 1-17.

Alnowibet, K., Abduljabbar, A., Ahmad, S., ALqasem, L., Alrajeh, N., Guiso, L. G. M., ... & Varanasi, M. (2021, August). Healthcare Human Resources: Trends and Demand in Saudi Arabia. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 8, p. 955). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.

Andersen, L. B., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2019). Public Personnel Policies and HRM: Developments Within the Field and in the (Long History) of the EGPA Study Group on Public Personnel Policy. In *Public Administration in Europe* (pp. 123-134). Palgrave Macmillan, Cham.

Androniceanu, A., Sabie, O. M., & Pegulescu, A. (2020). An integrated approach of the human resources motivation and the quality of health services. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, *15*(1), 42-53.

Antonacopoulou, E. P., & FitzGerald, L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Management Journal*, *6*(1), 27-48.

Apanasovich, N., Alcalde-Heras, H., & Parrilli, M. D. (2017). A new approach to business innovation modes: the 'Research, Technology and Human Resource Management (RTH) model'in the ICT sector in Belarus. *European Planning Studies*, *25*(11), 1976-200.

Arbaugh, J. B., Asarta, C. J., Hwang, A., Fornaciari, C. J., Bento, R. F., & Dean, K. L. (2017). Key authors in business and management education research: Productivity, topics, and future directions. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, *15*(3), 268-302.

Arfaee, M., Bahari, A., & Khalilzadeh, M. (2021). A novel prediction model for educational planning of human resources with data mining approach: a national tax administration case study. *Education and Information Technologies*, 1-31.

Ariana, S., Azim, C., & Antoni, D. (2020). Clustering of ICT human resources capacity in the implementation of E-government in expansion area: a case study from pali regency. *Cogent Business & Management*, *7*(1), 1754103.

Arikewuyo, M.O. (1999), Improving teachers' productivity in Nigeria, in Adesemowo, P.O. (Ed). Basic of Education, Lagos Triumph Books Publishers, P. 102 – 109.

Arji, G., Ahmadi, H., Nilashi, M., Rashid, T. A., Ahmed, O. H., Aljojo, N., & Zainol, A. (2019). Fuzzy logic approach for infectious disease diagnosis: A methodical evaluation, literature and classification. *Biocybernetics and biomedical engineering*, *39*(4), 937-955.

Armstrong M (2016), Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, London: Kogan Page

Armstrong, M. (1980). Human resource management practice.

Armstrong, M. (2003). Human Resource Management Practice 8th Edition London Kogan page ltd.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management journal, 37(3), 670-687.

Ayhan, E., & Önder, M. (2021). The Influence of Human Resources on Organizational Performance: An Empirical Research on Youth CSOs. Sosyoekonomi Journal, (29 (48)).

Badriyah, N., & Muhtarom, A. (2020, January). Configuration of Employment Training to Improving Work Competencies Toward Competitiveness. In *17th International Symposium on Management (INSYMA 2020)* (pp. 303-306). Atlantis Press.

Bag, S., Yadav, G., Dhamija, P., & Kataria, K. K. (2021). Key resources for industry 4.0 adoption and its effect on sustainable production and circular economy: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, *281*, 125233.

Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, *29*(3), 353-37.

Bakkeri, A., & Ali, A. B. (2020). Profitability of Islamic banks: A panel data analysis. *Indian Journal of Finance and Banking*, *4*(3), 26-38.

Balaji, M., Dinesh, S. N., Kumar, P. M., & Ram, K. H. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings*.

Bali, Ö., Tutun, S., Pala, A., & Çörekçi, C. (2014). A Mcdm Approach with Fuzzy Dematel and Fuzzy Topsis For 3 PL Provider Selection. *Journal of Engineering and Natural Sciences*, *32*, 222-239.

Bannister, B. D., & Balkin, D. B. (1990). Performance evaluation and compensation feedback messages: an integrated model. Journal of Occupational Psychology, 63(2), 97-111.

Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of applied psychology*, *78*(5), 845.

Barišić, A. F., Poór, J., & Pejić Bach, M. (2019). The intensity of human resources information systems usage and organizational performance. Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS, 17(3-B), 586-597.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-12.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, *9*(4), 49-61.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *37*(1), 31-46.

Baştuğ, E. (2011). Türkiye'de Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynağı Seçimi: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, 72-73

Batra, R., & Verma, S. (2017). Capital budgeting practices in Indian companies. *IIMB Management Review*, *29*(1), 29-44.

Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(6), 873-889.

Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T., & Hedges, I. (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction. Benchmarking: an international journal.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, *39*(4), 779-801.

Bello-Gomez, R. A. (2021). Human Resources in Multilevel Service Provision Performance: The Role of Field Offices and Local Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X21103032.

Bello-Gomez, R. A. (2021). Human Resources in Multilevel Service Provision Performance: The Role of Field Offices and Local Organizations. Review of Public Personnel Administration, 0734371X21103032.

Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, *12*(3), 1178.

Berk, L., Bertsimas, D., Weinstein, A. M., & Yan, J. (2019). Prescriptive analytics for human resource planning in the professional services industry. *European Journal of Operational Research*, *272*(2), 636-641.

Berle, A. A., & Means, G. (1967). The Modern Corporation and Private Property. Harcourt. Brace and World, New York.

Bhadury, J., & Radovilsky, Z. (2006). Job rotation using the multi-period assignment model. *International Journal of Production Research*, *44*(20), 4431-4444.

Bhattacharyya, D. S., Shafique, S., Akhter, S., Rahman, A., Islam, M. Z., Rahman, N., & Anwar, I. (2020). Challenges and facilitators of implementation of an information communication and technology (ICT)-based human resources management tool in the

government health sector in Bangladesh: protocol for an exploratory qualitative research study. *BMJ open*, *10*(12), e043939.

Bieńkowska, A., Tworek, K., & Zabłocka-Kluczka, A. (2020). *Organizational reliability: Human resources, information technology and management*. Routledge.

Bieńkowska, A., Tworek, K., & Zabłocka-Kluczka, A. (2020). *Organizational reliability: Human resources, information technology and management*. Routledge.

Bijani, M., Abedi, S., Karimi, S., & Tehranineshat, B. (2021). Major challenges and barriers in clinical decision-making as perceived by emergency medical services personnel: a qualitative content analysis. *BMC emergency medicine*, *21*(1), 1-12.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (6th ed.). Istanbul: Arıkan.

Blaga, P. (2020). The Importance of Human Resources in the Continuous Improvement of the Production Quality. *Procedia manufacturing*, *46*, 287-293.

Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 98-131.

Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Shamsi, S., Jafari-Sadeghi, V., & Garcia-Pereze, A. (2020). Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, *16*(4), 113-147.

Boxall P and Purcell J (2016), Strategy and Human Resource Management, London: Palgrave Macmillan

Breaugh, J. A. (2017). The contribution of job analysis to recruitment. *Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*, 12-28.

Brennan, M. P., & Rajan, N. (2020). HR Issues: Sexual Harassment, Workplace Diversity, Cultural Sensitivity, Privileging, Credentialing, Denying Privileges, Difficult Conversations. In *Manual of Practice Management for Ambulatory Surgery Centers* (pp. 239-252). Springer, Cham.

Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. In Management International Review (pp. 45-64). Gabler Verlag, Wiesbaden.

Brignall, S., & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*.

Britzelmaier, B., Crovini, C., & Ossola, G. (2019). Going Beyond Formalization: Effective Risk Management in a Medium Company. In *The Future of Risk Management, Volume II* (pp. 277-299). Palgrave Macmillan, Cham.

Brooks, W. K., & Coleman, G. D. (2003). Evaluating key performance indicators used to drive contractor behavior at AEDC. *Engineering Management Journal*, *15*(4), 29-39.

Brown, C., McManus, C., Davison, I., Gill, P., & Lilford, R. (2019). Using recruitment and selection to build a primary care workforce for the future. *Education for Primary Care*, *30*(3), 128-132.

Brumbach, G. B. (1988). Some issues, ideas and predictions about performance management, public personnel management.

Bruns, W. (1998, July). Profit as a performance measure: powerful concept, insufficient measure. In Performance Measurement-Theory and Practice: The First International Conference on Performance Measurement (pp. 14-17).

Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research.

Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor's Manual)*. Financial Times/Prentice Hall.

Buckley, P., & Watkin, J. (2019). Life Cycles in vivo: views from the front line in the implementation of a performance management system. In *Quality in Health Care* (pp. 44-57). Routledge.

Cabrera, J. M., & Webbink, D. (2020). Do higher salaries yield better teachers and better student outcomes?. *Journal of Human Resources*, *55*(4), 1222-1257.

Cao, Y. H., You, J. X., Shi, Y. J., & Hu, W. (2021). Research on the Allocation Efficiency and Influencing Factors of Scientific and Technological Resources in the Yangtze River Delta City Group. *Sustainability*, *13*(14), 7951.

Carnahan, B. J., Redfern, M. S., & Norman, B. (2000). Designing safe job rotation schedules using optimization and heuristic search. *Ergonomics*, *43*(4), 543-56.

Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *Academy of Management Perspectives*, *7*(1), 95-104.

Castillo, O., & Amador-Angulo, L. (2018). A generalized type-2 fuzzy logic approach for dynamic parameter adaptation in bee colony optimization applied to fuzzy controller design. *Information Sciences*, *460*, 476-496.

Castillo, O., & Melin, P. (2020). Forecasting of COVID-19 time series for countries in the world based on a hybrid approach combining the fractal dimension and fuzzy logic. *Chaos, Solitons & Fractals*, *140*, 110242.

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, *24*(2), 152-158.

Chan, F. T., Qi, H. J., Chan, H., Lau, H. C., & Ip, R. W. (2003). A conceptual model of performance measurement for supply chains. *Management decision*.

Chen, C. C., Lee, Y. H., Huang, T. C., & Ko, S. F. (2019). Effects of stress interviews on selection/recruitment function of employment interviews. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *57*(1), 40-56.

Chen, Q., Tsai, S. B., Zhai, Y., Zhou, J., Yu, J., Chang, L. C., ... & Wang, J. (2018). An empirical study on low-carbon: Human resources performance evaluation. International journal of environmental research and public health, 15(1), 62.

Cherepanov, A. V., & Rekhtina, G. A. (2020). Training-technology as a factor of the success of the intra-organizational learning and development of human resources: methodological aspect. *Professional education in the modern world*, *10*(2), 3855-3869.

Chiang, J. T., Chiou, C. C., Doong, S. C., & Chang, I. (2020). Research on the Construction of Performance Indicators for the Marketing Alliance of Catering Industry and

Credit Card Issuing Banks by Using the Balanced Scorecard and Fuzzy AHP. *Sustainability*, *12*(21), 9005.

Chieng, H. P., Arokiasamy, L., & Kassim, K. A. A. (2019). Human Resource Management Practices and Their Impact on Construction Organizational Performance. *Global Business and Management Research*, *11*(1), 392-406.

Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018). Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in romanian public sector institutions. Management Research & Practice, 10(3).

Coita, D. C., Abrudan, M. M., & Matei, M. C. (2019). Effects of the blockchain technology on human resources and marketing: an exploratory study. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism* (pp. 683-691). Springer, Cham.

Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 29 years of research. Journal of Applied Psychology, 85, 678–707.

Conlon, J. J. (2021). Major Malfunction A Field Experiment Correcting Undergraduates' Beliefs about Salaries. *Journal of Human Resources*, *56*(3), 922-939.

Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, *31*(1), 100762.

Cooke, F. L. (2018). Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. *Human Resource Management Journal*, *28*(1), 1-13.

Corbishley, M. A., & Yost, E. B. (1989). Psychological aspects of career counseling. Journal of Career Development, 16(1), 43-51.

Corcoran, K. J. (1995). High performance sales organizations: Achieving competitive advantage in the global marketplace. Irwin Professional Publishing.

Cowan, R. L., Clayton, E., & Bochantin, J. (2021). Human resources as an important actor in workplace bullying situations: Where we have been and where we should go. *Pathways of Job-related Negative Behaviour*, 477-494.

Cowan, R. L., Clayton, E., & Bochantin, J. (2021). Human resources as an important actor in workplace bullying situations: Where we have been and where we should go. *Pathways of Job-related Negative Behaviour*, 477-494.

Cubas-Díaz, M., & Martinez Sedano, M. A. (2018). Measures for sustainable investment decisions and business strategy–a triple bottom line approach. *Business strategy and the environment*, *27*(1), 16-38.

Cucinelli, D., Di Battista, M. L., Marchese, M., & Nieri, L. (2018). Credit risk in European banks: The bright side of the internal ratings based approach. *Journal of Banking & Finance*, *93*, 213-229.

Cvenkel, N. (2020). Historical and Theoretical Debates in Human Resources Management and High-Performing Organisations. *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health*, 11-24.

Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı?. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *1*(18), 127-135.

Çinaroğlu, S. (2012). İşletmelerde performans ölçüm modelleri. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 119-134.

D'Netto, B., Sohal, A. S., Kane, B., & Palmer, I. (1995). Strategic HRM or managing the employment relationship?. *International Journal of Manpower*.

Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, *60*(9), 1177-1196.

De Mauro, A., Greco, M., Grimaldi, M., & Ritala, P. (2018). Human resources for Big Data professions: A systematic classification of job roles and required skill sets. *Information Processing & Management*, *54*(5), 807-817.

De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, *28*(2), 136-14.

De Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems-models, characteristics and measures. *International journal of operations & production management*.

DeFillippi, R. J. (2002). Organizational models for collaboration in the new economy. *Human Resource Planning*, *25*(4).

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, 39(4), 802-835.

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, *27*(1), 1-21.

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017).. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, *27*(1), 22-38.

Demirkaya, H. (2006). İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 1-21.

Denis, J. L., Côté, N., Fleury, C., Currie, G., & Spyridonidis, D. (2021). Global health and innovation: A panoramic view on health human resources in the COVID-19 pandemic context. *The International Journal of Health Planning and Management*, *36*(S1), 58-7.

DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. management and Organization Review, 2(2), 253-277.

Deshmukh, D. (2001). Manufacturing strategy: Literature review and some issues [J]. International Journal of Operations & Production Management, 21(7), 884-932.

Devadoss, A. V., & Felix, A. (2013). A Fuzzy DEMATEL approach to study cause and effect relationship of youth violence. *International Journal of Computing Algorithm*, *2*, 363-372.

Dewar, R. and Werbel, J. (1979) 'Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict', Administrative Science Quarterly, 24: 426 –48

Dewi, R., & Hoesada, J. (2020). The effect of government accounting standards, internal control systems, competence of human resources, and use of information technology on quality of financial statements. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, *7*(1), 4-1.

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2021). Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. *Human Resource Management Journal*, *31*(1), 120-142.

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2021). Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. *Human Resource Management Journal*, *31*(1), 120-142.

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(6), 1143-1153.

DiClaudio, M. (2019). People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center. *Strategic HR Review*.

DiClaudio, M. (2019). People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center. *Strategic HR Review*.

Dincer, H., Hacioglu, U., & Yuksel, S. (2020). Balanced scorecard-based performance assessment of Turkish banking sector with the Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Decision Sciences & Applications (2528-956X)*, *1*(1), 1-12.

Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management, 63,* 17-33.

Doepke, M., & Tertilt, M. (2019). Does female empowerment promote economic development?. *Journal of Economic Growth, 24*(4), 309-343.

Domi, S., & Domi, F. (2020). The interplay effects of skill-enhancing human resources practices, customer orientation and tourism SMEs performance. *European Journal of Training and Development*.

Domi, S., & Domi, F. (2020). The interplay effects of skill-enhancing human resources practices, customer orientation and tourism SMEs performance. European Journal of Training and Development.

Dong, J., & Huo, H. (2017). Identification of financing barriers to energy efficiency in small and medium-sized enterprises by integrating the fuzzy delphi and fuzzy DEMATEL Approaches. *Energies, 10*(8), 1172.

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security, 14*(1), 51-64.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management, 6*(3), 656-67.

Elg, M., Broryd, K. P., & Kollberg, B. (2013). Performance measurement to drive improvements in healthcare practice. *International Journal of Operations & Production Management*.

El-Garaihy, W. H. (2021). Analysis of supply chain operations reference (SCOR) and balanced scorecard (BSC) in measuring supply chains efficiency using DEMATEL and DEA techniques. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.

Engelsberger, A., Halvorsen, B., Cavanagh, J., & Bartram, T. (2021). Human resources management and open innovation: the role of open innovation mindset. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

Engelsberger, A., Halvorsen, B., Cavanagh, J., & Bartram, T. (2021). Human resources management and open innovation: the role of open innovation mindset. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

Eşitti, B., & Buluk, B. (2018). Öğrencilerin Geleceğinde Kariyer Günleri Etkinliklerinin Rolü: Turizm İşletmeciliği ve Rehberlik Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 15(1), 38-56.

Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. Organizational Dynamics, 18(2), 16-32.

Fallah Haghighi, N., & Bijani, M. (2020). A gap analysis between current and desired situation of economic factors affecting human resources development in Iran. *GeoJournal*, *85*(4), 1175-119.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. Journal of political economy, 88(2), 288-307.

Farndale, E., McDonnell, A., Scholarios, D., & Wilkinson, A. (2020). Human Resource Management Journal: A look to the past, present, and future of the journal and HRM scholarship. *Human Resource Management Journal*, *30*(1), 1-12.

Feldman, D.C., Bearden, W.O., & Hardesty, D.M. (2006). Varying the content of job advertisements. Journal of Advertising, 35(1), 123-141.

Fernandes, A. A. R., & Taba, I. M. (2019). Welding technology as the moderation variable in the relationships between government policy and quality of human resources and workforce competitiveness. *Journal of Science and Technology Policy Management*.

Fita, E., & Musa, E. (2021). Management of Human Resources Practices and the Impact on Growth of Organization's Performance. Quality-Access to Success, 22(183).

Fitzgerald, L. (1988). Management performance measurement in service industries. *International Journal of Operations & Production Management*.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). *Performance measurement in service businesses* (Vol. 69). London: Chartered Institute of Management Accountants.

Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2018). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(18), 2701-2728.

Fournies, F. F. (1978). Coaching for improved work performance. New York: Van Nostrand Reinhold Company.

Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, *20*(3), 696-73.

Furnham, A. (2017). The Contribution of Others' Methods in Recruitment and Selection. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 202.

Galan Mashenene, R., & P. Kumburu, N. (2020). Performance of Small Businesses in Tanzania: Human Resources-Based View. Global Business Review, 0972150920927358.

Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). Strategy implementation: The role of structure and process. West Pub. Co.

Gallab, M., Bouloiz, H., Alaoui, Y. L., & Tkiouat, M. (2019). Risk assessment of maintenance activities using fuzzy logic. *Procedia computer science*, *148*, 226-235.

García-Cabrera, A. M., García-Soto, M. G., & Olivares-Mesa, A. (2019). Entrepreneurs' resources, technology strategy, and new technology-based firms' performance. *Journal of Small Business Management*, *57*(4), 1506-153.

Gayathri, C., Kamala, V., Gajanand, M. S., & Yamini, S. (2021). Analysis of operational and financial performance of ports: an integrated fuzzy DEMATEL-TOPSIS approach. *Benchmarking: An International Journal*.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, *79*(6), 810-819.

Getele, G. K., Li, T., & Arrive, T. J. (2020). Corporate culture in small and medium enterprises: Application of corporate social responsibility theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(2), 897-908.

Ghadami, L., Masoudi Asl, I., Hessam, S., & Modiri, M. (2021). Developing hospital accreditation standards: applying fuzzy DEMATEL. *International Journal of Healthcare Management*, *14*(3), 847-855.

Ghenimi, A., Chaibi, H., & Omri, M. A. B. (2017). The effects of liquidity risk and credit risk on bank stability: Evidence from the MENA region. *Borsa Istanbul Review*, *17*(4), 238-248.

Gianni, M., Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, *168*, 1297-1311.

Gilley, J. W. (2000). Manager as learning champion. Performance Improvement Quarterly, 13(4), 106-121.

Godil, D. I., Sharif, A., Ali, M. I., Ozturk, I., & Usman, R. (2021). The role of financial development, R&D expenditure, globalization and institutional quality in energy consumption in India: New evidence from the QARDL approach. *Journal of environmental management*, *285*, 112208.

Goldmann, K. (2017). Financial liquidity and profitability management in practice of polish business. In *Financial Environment and Business Development* (pp. 103-112). Springer, Cham.

Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2020). Information and communication technologies and human resources in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Gonzalez-Benito, J., Suárez-González, I., & González-Sánchez, D. (2021). Human resources strategy as a catalyst for the success of the competitive strategy: an analysis based on alignment. *Personnel Review*.

Goodarzi, B., Shakeri, K., Ghaniyoun, A., & Heidari, M. (2018). Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Tehran Emergency Center. Journal of education and health promotion, 7.

Gozhyj, A., Kalinina, I., Vysotska, V., & Gozhyj, V. (2018, September). The method of web-resources management under conditions of uncertainty based on fuzzy logic. In *2018 IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)* (Vol. 1, pp. 343-346). IEEE.

Griffin, W. Ricky. (2006). Management. 8th edition. New York: Houghton Mifflin Company.

Guo, J., Yang, D., Siegmund, N., Apel, S., Sarkar, A., Valov, P., ... & Yu, H. (2018). Data-efficient performance learning for configurable systems. *Empirical Software Engineering*, *23*(3), 1826-1867.

Gupta, H., Prakash, C., Vishwakarma, V., & Barua, M. K. (2017). Evaluating TQM adoption success factors to improve Indian MSMEs performance using fuzzy DEMATEL approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, *21*(2), 187-202.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *23*(2).

Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences, 15(1).

Haase, S. (2007). Applying Career Competencies in Career Management (Doctoral dissertation, Coventry University in collaboration with the University of Worcester).

Haeranı, S., Sumardı, S., Hakım, W., Hartını, H., & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural model of developing human resources performance: Empirical study of Indonesia states owned enterprises. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(3), 211-221.

Haghighat, N. (2017). Evaluating airline service quality using fuzzy DEMATEL and ANP. *Strategic Public Management Journal*, *3*(6), 57-77.

Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. International journal of productivity and performance management.

Hald, K. S., & Mouritsen, J. (2018). The evolution of performance measurement systems in a supply chain: A longitudinal case study on the role of interorganisational factors. *International Journal of Production Economics*, *205*, 256-271.

Hankins, C., & Kleiner, B. H. (1995). New developments in supervisor training. Industrial and Commercial Training, 27(1), 26-32.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. Journal of business research, 51(2), 157-166.

Heilman, S. C., & Kennedy-Phillips, L. (2011). Making Assessment Easier With the Organizational Effectiveness Model. About Campus, 15(6), 29-32.

Henao-García, E. A., & Montoya, R. A. C. (2021). Fostering technological innovation through management and marketing innovation. The human and non-technological linkage. *European Journal of Innovation Management*.

Heslina, H., & Syahruni, A. (2021). The Influence of Information Technology, Human Resources Competency and Employee Engagement on Performance of Employees. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *1*(1), 01-12.

Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(1), 87-126.

Hiete, M., Merz, M., Comes, T., & Schultmann, F. (2012). Trapezoidal fuzzy DEMATEL method to analyze and correct for relations between variables in a composite indicator for disaster resilience. *OR spectrum*, *34*(4), 971-995.

Hieu, V. M., & Nwachukwu, C. (2020). Human Resources, Financial Resources and Strategic Performance: Organisational Policy as Moderator. Quality-Access to Success, 21(175).

Ho, C. W., & Wu, C. C. (2019). Using job design to motivate employees to improve high-quality service in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, *77*, 17-23.

Hsieh, A. T., & Chao, H. Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, *15*(6), 1108-1123.

Huang, D. H., Huang, C. F., & Lin, Y. K. (2020). Exact project reliability for a multi-state project network subject to time and budget constraints. *Reliability Engineering & System Safety*, *195*, 106744.

Hughes, C. (2019). Introduction: Examining Ethical and Legal Issues in Human Resource Development. In *Ethical and Legal Issues in Human Resource Development* (pp. 1-6). Palgrave Macmillan, Cham.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1995). The effects of human resource management practices on productivity (No. w5333). National bureau of economic research.

Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance. Journal of Business Research, 90, 134-14.

Ismail, A. (2021). Auditee Satisfaction impact on Compliance and Corporate image concerning Malaysian SMEs. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, *12*(10), 3436-3452.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel psychology*, *42*(4), 727-786.

Jahmane, A., & Gaies, B. (2020). Corporate social responsibility, financial instability and corporate financial performance: Linear, non-linear and spillover effects–The case of the CAC 40 companies. *Finance Research Letters*, *34*, 101483.

Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *16*(1), 1-21.

Jauhar, S. K., Pant, M., & Nagar, A. K. (2017). Sustainable educational supply chain performance measurement through DEA and differential evolution: A case on Indian HEI. *Journal of Computational Science*, *19*, 138-152.

Jaya, P. E. J., Utama, M. S., Yasa, I. M., & Ni, N. Y. (2020). Improving competitiveness and well-being through human resources quality, local culture, and product performance. Cogent Business & Management, 7(1).

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In Economics social institutions (pp. 163-231). Springer, Dordrecht.

Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(1), 6-33.

Johnson, H. T. (1983). The search for gain in markets and firms: a review of the historical emergence of management accounting systems. Accounting, Organizations and Society, 8(2-3), 139-146.

Johnston, R., & Fitzgerald, L. (2001). Performance Measurement: Flying in the face of fashion. *International Journal of Business Performance Management*, *3*(2-4), 181-19.

Johnston, R., & Fitzgerald, L. (2001). Performance Measurement: Flying in the face of fashion. *International Journal of Business Performance Management*, *3*(2-4), 181-19.

Jusufi, G., & Ramaj, V. (2020). The impact of human resources on the export performance of Kosovo SMEs. Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, 558.

Kabak, Ö., Ülengin, F., Çekyay, B., Önsel, Ş., & Özaydın, Ö. (2016). Critical success factors for the iron and steel industry in Turkey: A fuzzy DEMATEL approach. *International Journal of Fuzzy Systems*, *18*(3), 523-536.

Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2018). Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*, *43*(1), 2-14.

Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance–evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(10), 1709-1735.

Kang, H., & Kim, J. (2020). A study on design and case analysis of virtual reality contents developer training based on industrial requirements. *Electronics*, *9*(3), 437.

Kaplan, R. S., & Johnson, H. T. (1987). Relevance lost: the rise and fall of management accounting.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), The Balanced scorecard – measures that drive performance, Harvard Business Review, pp134-47.

Kasturirangan, K. (2021). Scientific and Technological Challenges for Youth. In *Space and Beyond* (pp. 439-448). Springer, Singapore.

Katou, A. A. (2021). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study. EuroMed Journal of Business.

Kaufman, B. (2008). Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. International journal of operations & production management.

Ker, A. P., Barnett, B., Jacques, D., & Tolhurst, T. (2017). Canadian business risk management: Private firms, crown corporations, and public Institutions. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, *65*(4), 591-612.

Khan, U., Zhang, Y., & Salık, M. (2020). The financial performance of Korean manufacturing SMEs: Influence of human resources management. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(8), 599-611.

Khandelwal, K., & Upadhyay, A. K. (2021). Virtual reality interventions in developing and managing human resources. *Human Resource Development International*, *24*(2), 219-233.

Khandelwal, K., & Upadhyay, A. K. (2021). Virtual reality interventions in developing and managing human resources. *Human Resource Development International*, *24*(2), 219-233.

Khanizad, R., & Montazer, G. (2018). Optimal allocation of human resources based on operational performance of organizational units using fuzzy game theory. Cogent Engineering, 5(1), 1466382.

Kiani Mavi, R., & Standing, C. (2018). Cause and effect analysis of business intelligence (BI) benefits with fuzzy DEMATEL. *Knowledge Management Research & Practice*, *16*(2), 245-257.

Kirkpatrick, D. L. (2006). Improving employee performance through appraisal and coaching.

Korunka, C. (2017). Challenges for job design. In *Job Demands in a Changing World of Work* (pp. 131-151). Springer, Cham.

Krishnan, R. S., Julie, E. G., Robinson, Y. H., Raja, S., Kumar, R., & Thong, P. H. (2020). Fuzzy logic based smart irrigation system using internet of things. *Journal of Cleaner Production*, *252*, 119902.

Kumajas, Y. N. (2021). The Effects of Human Resources Quality, Infrastructure, Leadership, and Communication on E-Government Implementation: A Case of Indonesia Local Government. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, *4*(1), 597-612.

Kuosmanen, T. (2007). Performance measurement and best-practice benchmarking of mutual funds: combining stochastic dominance criteria with data envelopment analysis. *Journal of Productivity Analysis*, *28*(1), 71-86.

Kuzu, A. C. (2021). Risk analysis of break-in-two accident of ships using fuzzy DEMATEL method. *Ocean Engineering*, *235*, 10941.

Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. Journal of accounting and economics, 32(1-3), 3-87.

Lassala, C., Apetrei, A., & Sapena, J. (2017). Sustainability matter and financial performance of companies. *Sustainability*, *9*(9), 1498.

Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. The International Journal of Human Resource Management, 14(6), 981-100.

Lee, C. K., & Moon, M. J. (2017). Performance Management Reforms in South Korea 1. In *Public administration in East Asia* (pp. 427-450). Routledge.

Lei, Z. (2019). Research and analysis of deep learning algorithms for investment decision support model in electronic commerce. *Electronic Commerce Research*, 1-21.

Lengsi, I. M. (2020, November). The Influence of Green Human Resources on Performance at SMEs in the City Padang. In The Fifth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020) (pp. 851-863). Atlantis Press.

Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership.

Lez'er, V., Muratova, I., Grigorev, A., & Kopytova, A. (2019). Efficient technology of human resources management in the field of transport. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 91, p. 08068). EDP Sciences.

Li, J., & Xu, K. (2021). A combined fuzzy DEMATEL and cloud model approach for risk assessment in process industries to improve system reliability. *Quality and Reliability Engineering International*.

Li, L. X., & Benton, W. C. (1996). Performance measurement criteria in health care organizations: Review and future research directions. *European Journal of Operational Research*, *93*(3), 449-468.

Li, X., Wen, H., Hu, Y., & Jiang, L. (2019). A novel beta parameter based fuzzy-logic controller for photovoltaic MPPT application. *Renewable energy*, *130*, 416-427.

Li, Y., Wang, Q., Wang, Z., & Chen, L. (2021). Improving business processes or human resources? The performance implications and contingencies. Industrial Management & Data Systems.

Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*.

Lin, A. J., Chang, H. Y., Huang, S. W., & Tzeng, G. H. (2021). Improving Service Quality of Wealth Management Bank for High-Net-Worth Customers During COVID-19: A Fuzzy-DEMATEL Approach. *International Journal of Fuzzy Systems*, 1-18.

Lin, S., Chen, R., Lv, Z., Zhou, T., & Jin, C. (2019). Integrated measurement of liquidity risk and market risk of company bonds based on the optimal Copula model. *The North American Journal of Economics and Finance*, *50*, 101004.

Linares-Mustarós, S., Coenders, G., & Vives-Mestres, M. (2018). Financial performance and distress profiles. From classification according to financial ratios to compositional classification. *Advances in Accounting*, *40*, 1-1.

Lindholm, A. L., & Leväinen, K. I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*.

Liu, Y., Wang, H., Chen, J., Zhang, X., Yue, X., Ke, J., ... & Peng, C. (2020). Emergency management of nursing human resources and supplies to respond to coronavirus disease 2019 epidemic. *International Journal of Nursing Sciences*, *7*(2), 135-138.

Liu, Y., Wood, L. C., Venkatesh, V. G., Zhang, A., & Farooque, M. (2021). Barriers to sustainable food consumption and production in China: A fuzzy DEMATEL analysis from a circular economy perspective. *Sustainable Production and Consumption*, *28*, 1114-1129.

Lombardi, R., Manfredi, S., Cuozzo, B., & Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(6), 2657-2667.

London, M. (1989). Managing the training enterprise: High-quality, cost-effective employee training in organizations. Jossey-Bass.

Lorincová, S., Stachová, K., Stacho, Z., Joniaková, Z., Blštáková, J., Lipoldová, M., & Hitka, M. (2020). Defining the differences in corporate culture in wood-processing and forest enterprises. *BioResources*, *15*(2), 3320-3343.

LOUSÃ, E. P., RODRIGUES, A. C., & Matos PINTO, E. (2020). How Do HRM Practices Relate To Innovation Performance In Information Technology Firms. IBIMA Business Review, 2020, 1-17.

Low J., The value creation index// Journal of Intellectual Capital, 2000; vol. 1, Iss: 3, p. 252 – 262.

Lu, G., & Shang, G. (2017). Impact of supply base structural complexity on financial performance: Roles of visible and not-so-visible characteristics. *Journal of Operations Management*, *53*, 23-44.

Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Human resource management: A strategic introduction*. Blackwell Publishing.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, *48*(2), 197-221.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. ilr Review, 48(2), 197-221.

Machado, L. A. N., de Castro Junior, D. F. L., Mondo, T. S., Silveira-Martins, E., & de Abreu, J. C. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. Tourism & Management Studies, 15(1), 65-79.

Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, *208*, 806-815.

Maharani, T., & Fuad, K. (2020). The effect of human capital, structural capital, customer capital, managerial ownership, and leverage toward profitability of company. *Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, *1*(1), 46-62.

Maini, R., Mounier-Jack, S., & Borghi, J. (2018). Performance-based financing versus improving salary payments to workers: insights from the Democratic Republic of Congo. *BMJ global health*, *3*(5), e000958.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, *51*(1), 221-244.

Malik, A., & Sanders, K. (2021). Managing Human Resources During a Global Crisis: A Multilevel Perspective. *Brit. J. Manag.*

Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, *11*(8), 2263.

Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). 'Best practice'human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. International Journal of Human Resource Management, 11(6), 1104-1124.

Marciano, V. M. (1995, August). The Orıgıns And Development Of Human Resource Management. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 223-227). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Margherita, A. (2021). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 100795.

Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement-past, present and future. Management decision, 41(8), 680-687.

Marrenbach, D., & Geiger, L. (2019). Job rotation, job enlargement, job enrichment. In *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit* (pp. 359-363). Springer Gabler, Wiesbaden.

Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659.

Martinez, M. G., Zouaghi, F., Marco, T. G., & Robinson, C. (2019). What drives business failure? Exploring the role of internal and external knowledge capabilities during the global financial crisis. *Journal of Business Research*, *98*, 441-449.

McClean, E., & Collins, C. J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management*, *58*(2), 187-202.

McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. Research in personnel and human resource management, 4(1), 99-122.

Melliana, S. S., Nasution, H., & Matondang, N. (2019). Competence model of human resources, infrastructure, and regulation in improving logistics performance. Int J Civil Eng Technol, 10(1), 2577-2586.

Mello, J. A. (2006). Strategic Human Resource Management (2nd ed.). Ohio, United States: Thompson, South-Western.

Melnikova, E. V., Bezrukikh, Y. A., Yarkova, S. A., Yakimova, L. D., & Melnikova, A. A. (2021). Forming the Human Resources Potential for Innovative and Technological Development of the Region Within the Framework of the "Triple Helix" Model. In *Current Problems and Ways of Industry Development: Equipment and Technologies* (pp. 373-380). Springer, Cham.

Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. *Journal of Small Business Management*, *56*(4), 658-68.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human resource management review, 11(3), 299-326.

Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(11), 1827-1855.

Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(4), 562-588.

Mildred, K. (2012). The influence of human resource management practices on financial performance of commercial banks in Kenya. School of Business, University of Nairobi-College of Humanities and Social Sciences (CHSS).

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, *13*(1), 36-52.

Mills, Betty. (2007). 10 tips for effective interviews. RV Trade Digest, 27(4), 108-11.

Mir Kamali, S. M., & Qaem Montazery, A. (2020). Investigating the relationship between organizational learning and communication skills with organizational conflict in the staff of education departments in the four districts of Karaj. *Management and Educational Perspective*, *2*(3), 15-42.

Mircholi, N., & Dihim, R. (2020). Building an ISO Model of the Role of Communication in the Quality of Human Resource Training. *Journal of Sabzevar University of Medical Sciences*, *27*(2), 202-209.

Moussa, N. B., & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, *26*(1), 18-25.

Muhammad, M. N., & Cavus, N. (2017). Fuzzy DEMATEL method for identifying LMS evaluation criteria. *Procedia computer science*, *120*, 742-749.

Munir, M. S., Bajwa, I. S., & Cheema, S. M. (2019). An intelligent and secure smart watering system using fuzzy logic and blockchain. *Computers & Electrical Engineering*, *77*, 109-119.

Muntu, D., Setyawati, R., Riantini, L. S., & Ichsan, M. (2021). Effect of human resources management and advances to improve construction project performance. Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C, 122, 10300.

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, *30*(1), 13-31.

Myloni, B., Harzing, A. W. K., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International journal of Manpower*, *25*(6), 518-534.

Na, K. (2021). The Effect of On-the-Job Training and Education Level of Employees on Innovation in Emerging Markets. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 47.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, 9(2), 35-51.

Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). Developing human resources. Jossey-Bass.

Naik, K. A., Gupta, C. P., & Fernandez, E. (2020). Design and implementation of interval type-2 fuzzy logic-PI based adaptive controller for DFIG based wind energy system. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, *115*, 105468.

Nalini, B., & Durai, F. A. P. (2019). Emerging Trends of HR practices in Green Initiatives. *Int. J. Res. Eng., IT Soc. Sci.*, *9*(3), 1-3.

Nasrollahi, M., Fathi, M. R., Sobhani, S. M., Khosravi, A., & Noorbakhsh, A. (2021). Modeling resilient supplier selection criteria in desalination supply chain based on fuzzy DEMATEL and ISM. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 1-15.

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. International journal of operations & production management.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International journal of operations & production management, 15(4), 80-116.

Nerstad, C. G., Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, *57*(5), 1285-1302.

Niculescu, M., & Lavalette, G. (1999). Growth strategies. Bucharest. Economica Publishing House.

Niehueser, W., & Boak, G. (2020). Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and commercial training*.

Nikjoo, A. V., & Saeedpoor, M. (2014). An intuitionistic fuzzy DEMATEL methodology for prioritising the components of SWOT matrix in the Iranian insurance industry. *International Journal of Operational Research*, *20*(4), 439-452.

Nimalathasan, B. (2009). Profitability of Listed Pharmaceutical Companies in Bangladesh: An Inter & Intra Comparison of Ambee & IBN Sina Companies. Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice si Administrative, 3, 139.

Nixon, B. (1998). Research and development performance measurement: a case study. *Management accounting research*, *9*(3), 329-355.

Nudurupati, S. S., Garnego, P., & Bititci, U. S. (2020). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 107942.

Nurlina, N., SITUMORANG, J., AKOB, M., QUILIM, C. A., & ARFAH, A. (2020). Influence of e-HRM and human resources service quality on employee performance. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(10), 391-399.

Nzanywayingoma, F., & Yang, Y. (2019). Efficient resource management techniques in cloud computing environment: a review and discussion. *International Journal of Computers and Applications*, *41*(3), 165-182.

O'Donnell, F. J., & Duffy, A. H. B. (2002). Modelling design development performance. International Journal of Operations & Production Management.

Oktari, Y., Sari, R. N., & Rasuli, M. (2020). The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, the Competency of Human Resources and Understanding of Regulation on Village Financial Budget Absorption with Organizational Commitment as Moderating Variable. *International Journal of Economics, Business and Applications*, *6*(1), 1-14.

Okunogbe, A., Bowser, D., Gedik, G., Naseri, S., Abu-Agla, A., & Safi, N. (2020). Global Fund financing and human resources for health investments in the Eastern Mediterranean Region. *Human resources for health*, *18*(1), 1-13.

Oliveira, H. C., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2020). Bureaucracy and the balanced scorecard in health care settings. *International journal of health care quality assurance*.

Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 75.

Oluwatayo, A. A., & Adetoro, O. (2020). Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *21*(4), 295-308.

Omondi-Ochieng, P. (2018, December). Gold Cup: human resources as sources of competitive advantage and superior performance. In Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited.

Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. Organizational Dynamics, 15(4), 66-74.

Oschman, J. J. (2017). The role of strategic planning in implementing a total quality management framework: An empirical view. *Quality Management Journal*, *24*(2), 41-53.

Özdemir, A., & Tüysüz, F. (2017). An integrated fuzzy DEMATEL and fuzzy ANP based balanced scorecard approach: application in Turkish higher education institutions. *Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing*, *28*.

Özdemir, A., & Tüysüz, F. (2017). An integrated fuzzy DEMATEL and fuzzy ANP based balanced scorecard approach: application in Turkish higher education institutions. *Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing*, *28*.

Pagán-Castaño, E., Garrigós-Simón, F. J., & Sánchez-García, J. (2021). The mediating role of wellbeing in the effect of human resources management on performance. ESIC Market. Economic & Business Journal, 52(1).

Paniagua, J., Rivelles, R., & Sapena, J. (2018). Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure. *Journal of Business Research*, *89*, 229-234.

Pao-Long, C., & Wei-Ling, C. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, *19*(4), 622.

Patel, T., Bapat, H., Patel, D., & van der Walt, J. D. (2021). Identification of Critical Success Factors (CSFs) of BIM Software Selection: A Combined Approach of FCM and Fuzzy DEMATEL. *Buildings*, *11*(7), 311.

Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2017). Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. *Production Planning & Control*, *28*(5), 431-443.

Peng, H., Qi, L., Wan, G., Li, B., & Hu, B. (2020). Child population, economic development and regional inequality of education resources in China. *Children and Youth Services Review*, *110*, 104819.

Pereira, J. P., Efanova, N., & Slesarenko, I. (2019, April). A new model for evaluation of human resources: case study of catering industry. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 612-621). Springer, Cham.

Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms. *Journal of International Management*, *27*(1), 100738.

Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. Academy of management Journal, 43(6), 1107-1117.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. California management review, 36(2), 9.

Pham, C. D., VU, S. T., PHAM, Y. T. K., & VU, N. T. (2020). Evaluating performance of Vietnamese public hospitals based on balanced scorecard. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, *7*(6), 339-349.

Picklesimer, B. K., Hooper, D. R., & Ginter, E. J. (1998). Life skills, adolescents, and career choices. Journal of mental health counseling, 20(3), 272.

Pieket Weeserik, B., & Spruit, M. (2018). Improving operational risk management using business performance management technologies. *Sustainability*, *10*(3), 64.

Pinprayong, B., & Siengtai, S. (2012). Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in Thailand: a case study of Siam Commercial Bank. Far East Journal of Psychology and Business, 8(2), 29-42.

Pirzada, D. S., Hayat, F., Ikram, A. A., Ayub, M., & Waheed, K. (2013). Impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. European journal of business and management, 5(10), 163-176.

Pislaru, M., Herghiligiu, I. V., & Robu, I. B. (2019). Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic. *Journal of cleaner production*, *223*, 998-1013.

Pius, A., Alharahsheh, H. H., & Sanyang, S. (2020). Trends and issues in strategic human resources management. In *Trends and issues in international planning for businesses* (pp. 17-41). IGI Global.

Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development*.

Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM–with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, *278*, 124008.

Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM–with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, *278*, 124008.

Plaza Bolaños, J., & Nieves, J. (2020). The impact of human resources practices on human capital and the organizational performance of Spanish hotels. Cuadernos de Turismo, 45, 311-58.

Porter, M. E., (1999). The competitive advantage of corporate.

Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ?. *Academy of Management Perspectives*, *4*(3), 68-75.

Pravin Durai (2010). Human Resource Management. New Delhi: Pearson Education

Primecz, H. (2020). Positivist, constructivist and critical approaches to international human resource management and some future directions. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(2), 124-147.

Proag, V. (2021). Human Resources Management for Infrastructure. In *Infrastructure Planning and Management: An Integrated Approach* (pp. 563-593). Springer, Cham.

Pugh, D. (1991). Organizational behaviour. UK, Prentice Hall Interneational Ltd.

Quresh, T. M., Akbar, A., Khan, M. A., Sheikh, R. A., & Hijazi, S. T. (2010). Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks?. African Journal of Business Management, 4(7), 1281.

Qureshi, F., Kutan, A. M., Khan, H. H., & Qureshi, S. (2019). Equity fund flows, market returns, and market risk: evidence from China. *Risk Management*, *21*(1), 48-71.

Raj, S. K., & Singh, N. K. (2021). Strategizing of Fast Food Industries using A Balanced Scorecard Approach: A Case Study of McDonald's Corporation. *Raj, SK & Singh, NK (2020). Strategizing of fast food industries using a balanced scorecard approach: A case study of McDonald's Corporation. International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, *6*(6), 258-273.

Ramazanoğlu, F., Bahçeci, B., Bölümü–SAKARYA, S. Ö., & Yüksekokulu–Gaziantep, G. Ü. Y. D. (2006). Örgütlerde Vizyon Ve Misyon Kavramı.

Reddy, G. T., Reddy, M. P. K., Lakshmanna, K., Rajput, D. S., Kaluri, R., & Srivastava, G. (2020). Hybrid genetic algorithm and a fuzzy logic classifier for heart disease diagnosis. *Evolutionary Intelligence*, *13*(2), 185-196.

Redman, T., & Mathews, B. P. (1998). Service quality and human resource management. Personnel Review.

Ricciardelli, R., Czarnuch, S., Carleton, R. N., Gacek, J., & Shewmake, J. (2020). Canadian public safety personnel and occupational stressors: how PSP interpret stressors on duty. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(13), 4736.

Rivenbark, L. (2005). The 7 Hidden Reasons Why Employees Leave. *HR Magazine*, *May*.

Rodríguez-Sánchez, J. L., Mora-Valentín, E. M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018). Successful human resources management factors in international mergers and acquisitions. *Administrative Sciences*, *8*(3), 45.

Rogiers, P., Viaene, S., & Leysen, J. (2020). The digital future of internal staffing: A vision for transformational electronic human resource management. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, *27*(4), 182-196.

Ronquillo, J. C., Popa, A., & Willems, J. (2021). Toward an Understanding of the Role of Human Resources in Cultivating a Climate for Innovation in Nonprofit and Public Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-13.

Rosman, M. Y., Shah, F. A., Hussain, J., & Hussain, A. (2013). Factors affecting the role of human resource department in private healthcare sector in Pakistan: A case study of Rehman Medical Institute (RMI). *Research Journal of Recent Studies*, *2*(1), 84-9.

Rouhani, S., Ashrafi, A., & Afshari, S. (2013). Segmenting critical success factors for ERP implementation using an integrated fuzzy AHP and fuzzy DEMATEL approach. *World Applied Sciences Journal*, *22*(8), 1066-1079.

Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. *Challenges*, *10*(2), 35.

Sabie, O. M., Brıcarıu, R. M., Pîrvu, C., & Gatan, M. L. (2020). The Relatıonshıp Between Emotıonal Intellıgence And Human Resources Employee Performance: A Case Study For Romanıan Companıes. Management Research & Practice, 12(3).

Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, 127963.

Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 100835.

Saleh, H., Surya, B., Annisa Ahmad, D. N., & Manda, D. (2020). The role of natural and human resources on economic growth and regional development: With discussion of open innovation dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(4), 103.

Saleh, H., Surya, B., Annisa Ahmad, D. N., & Manda, D. (2020). The role of natural and human resources on economic growth and regional development: With discussion of open innovation dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(4), 103.

Sanchez Henriquez, J., & Alvear Vega, S. (2018). Plannıng Of Evaluatıon System Of Performance Of Human Resources. The Case Of Chılean Companıes. Revısta Enıac Pesquısa, 7(2), 161-181.

Sanchez, E., Shibata, T., & Zadeh, L. A. (1997). *Genetic algorithms and fuzzy logic systems: Soft computing perspectives* (Vol. 7). World Scientific.

Sardana, G. D. (2008). Measuring business performance: A conceptual framework with focus on improvement. *Performance Improvement*, *47*(7), 31-4.

Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human resource management review*, *27*(1), 87-96.

Saroha, M., Garg, D., & Luthra, S. (2021). Analyzing the circular supply chain management performance measurement framework: the modified balanced scorecard technique. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 1-1.

Saroha, M., Garg, D., & Luthra, S. (2021). Identification and analysis of circular supply chain management practices for sustainability: a fuzzy-DEMATEL approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Saxena, K., & Tiwari, P. (2009). A study of HRM practices in selected IT companies of India. AIMS Journal of Management, 1(3),29-44

Schoonhoven, C.B. (1981) ‘Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory’, Administrative Science Quarterly, 26: 349 – 77.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Perspectives, 1(3), 207-219.

Sdrolias, L., Anyfantis, I., Koukoubliakos, I., Nikova, D., & Meleas, I. (2017). The Importance of Human Resource Management for the Development of Effective Corporate Culture in Hotel Units. In *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy* (pp. 183-188). Springer, Cham.

Searing, E. A., Wiley, K. K., & Young, S. L. (2021). Resiliency tactics during financial crisis: The nonprofit resiliency framework. *Nonprofit Management and Leadership*.

Seker, S., & Zavadskas, E. K. (2017). Application of fuzzy DEMATEL method for analyzing occupational risks on construction sites. *Sustainability*, *9*(11), 2083.

Sethi, P., Chakrabarti, D., & Bhattacharjee, S. (2020). Globalization, financial development and economic growth: Perils on the environmental sustainability of an emerging economy. *Journal of Policy Modeling*, *42*(3), 520-535.

Shayan, S., Pyung Kim, K., & Tam, V. W. (2019). Critical success factor analysis for effective risk management at the execution stage of a construction project. *International Journal of Construction Management*, 1-8.

Shiva, M. M., & Suar, D. (2010). Leadership, LMX, commitment and NGO effectiveness: transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations. International Journal of Rural Management, 6(1), 117-15.

Sinclair, D., & Zairi, M. (1995). Effective process management through performance measurement: part I–applications of total quality-based performance measurement. *Business Process Re-engineering & Management Journal*.

Sinclair, D., & Zairi, M. (2000). Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management. *International Journal of Management Reviews*, *2*(2), 145-168.

Sinclair, D., & Zairi, M. (2000). Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management. *International Journal of Management Reviews*, *2*(2), 145-168.

Singh, H., Gupta, M. M., Meitzler, T., Hou, Z. G., Garg, K. K., Solo, A. M., & Zadeh, L. A. (2013). Real-life applications of fuzzy logic.

Singh, N. P., & Hong, P. C. (2020). Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation. *European Management Journal*, *38*(5), 723-735.

Sivaneasan, B., Yu, C. Y., & Goh, K. P. (2017). Solar forecasting using ANN with fuzzy logic pre-processing. *Energy procedia*, *143*, 727-732.

Soeters, J. (2020). Economics, Logistics, and (Human Resources) Management in Military Sciences. *Handbook of Military Sciences*, 1-16.

Soleh, M., Sutarti, S., & Rosita, S. I. (2020, May). The Effect of Human Resources Quality and Technology Adoption on the Quality of Financial Reporting (Evidence from MSMEs in Bogor). In *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)* (pp. 199-203). Atlantis Press.

Soliman, M. A., Hasanien, H. M., Azazi, H. Z., El-Kholy, E. E., & Mahmoud, S. A. (2018). An adaptive fuzzy logic control strategy for performance enhancement of a grid-connected PMSG-based wind turbine. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, *15*(6), 3163-3173.

Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-Garcia, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *28*(2), 936-952.

Sparrow, P., Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1994). Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*, *5*(2), 267-299.

Stabler, A. (1996). Productivity, performance measurement and management in logistics. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.

Stainer, A. (1997). Logistics-a productivity and performance perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Stainer, A., & Nixon, B. (1997). Productivity and performance measurement in R&D. *International Journal of Technology Management*, *13*(5-6), 486-496.

Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, *10*(12), 4798.

Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability*, *12*(18), 7681.

Stone R J. (2002), Human Resource Management 2nd Edition, John Wiley & Sons

Storey, J. (1995). Human Resource Management: A Critical Text (London: International Thomson).

Strużyna, J., Marzec, I., & Bozionelos, N. (2021). Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration. *European Management Review*.

Suhaila, A. H., Leman, A. M., Goolamally, N., Nazamuddin, A. R., Lazim, A. M., & Zamree, A. S. (2021, May). The occupational safety and health (OSH) scorecard for Malaysian industries. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2339, No. 1, p. 020048). AIP Publishing LLC.

Sukawati, N. N., Gunawan, I., Ubaidillah, E., Maulina, S., & Santoso, F. B. (2020, November). Human Resources Management in Basic Education Schools. In *2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020)* (pp. 292-299). Atlantis Press.

Sun, S., Li, T., Ma, H., Li, R. Y. M., Gouliamos, K., Zheng, J., ... & Yue, X. G. (2020). Does employee quality affect corporate social responsibility? Evidence from China. *Sustainability*, *12*(7), 2692.

Suryani, F., Widiasanti, I., Satrio, D., Yunianto, A., Mulyono, T., & Luthfiana, Y. (2021, March). A dominant factor of human resources performance of construction management in supervising high rise building construction phase. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 1098, No. 2, p. 022038). IOP Publishing.

Taati, S. N., & Esmaili Dooki, A. (2017). A hybrid method of Fuzzy DEMATEL/AHP/VIKOR approach to rank and select the best hospital nurses of a Years: A case study. *Journal of applied research on industrial engineering*, *4*(2), 116-132.

Takala, J., Suwansaranyu, U., & Phusavat, K. (2006). A proposed white-collar workforce performance measurement framework. *Industrial Management & Data Systems*.

Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. International journal of productivity and performance management.

Tarım, E. A., & Kandemir, E. K. (2017, October). Visual program application for supplier selection using fuzzy DEMATEL and fuzzy AHP. In *2017 International Conference on Computer Science and Engineering (UBMK)* (pp. 1055-1060). IEEE.

Tazakori, N., Feizi, M., Eisalou, M. R., & Rasouli, E. (2019). Effects Of Human Resources Individual Development Model On Organizational Performance, Employee Performance And Efficiency: Case Of Tehran's Social Security Organization. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 10(15), 1-13.

Telyatnikova, V. S., Shokhnekh, A. V., Bespyatykh, V. I., Azarskaya, M. A., & Kolyshev, O. Y. (2020). Approaches to Formation of an Innovative Platform of University Complexes in the Strategy of Human Resources Development as Small Business Entrepreneurs. In *Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives* (pp. 1363-1372). Springer, Cham.

Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*, *46*(1), 27-48.

Tërstena, A., Goga, A. J., & Jashari, B. (2020). Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *9*(1), 31-38.

Thavi, R. R., Narwane, V. S., Jhaveri, R. H., & Raut, R. D. (2021). To determine the critical factors for the adoption of cloud computing in the educational sector in developing countries–a fuzzy DEMATEL approach. *Kybernetes*.

Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, *46*(4), 101946.

Thor, C. G. (1993). A complete productivity and quality measurement system. *Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Productivity Press, Cambridge, MA*.

Thukral, S., & Rana, V. (2019). Versatility of fuzzy logic in chronic diseases: A review. *Medical hypotheses*, *122*, 150-156.

Tilca, M., Mare, E., & Apatean, A. (2018). A model to measure the performance of human resources in organisations. Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, Seria Științe Economice, 28(1), 57-73.

Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan business review*, *9*(2), 669-705.

Tonchia, S., & Quagini, L. (2010). Performance measurement systems. In *Performance Measurement* (pp. 35-59). Springer, Berlin, Heidelberg.

Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, *162*, 1252-1265.

Triatmanto, B., Respati, H., & Wahyuni, N. (2021). Towards an understanding of corporate image in the hospitality industry East Java, Indonesia. *Heliyon*, *7*(3), e06404.

Triatmanto, B., Wahyuni, N., & Respati, H. (2019). Continual human resources empowerment through human capital and commitment for the organizational performance in hospitality industry. Quality Acses to Sucses, 20(173), 84-91.

Tripathi, K. K., & Jha, K. N. (2018). An empirical study on performance measurement factors for construction organizations. *KSCE journal of civil engineering*, *22*(4), 1052-1066.

Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, *5*(3), 663-686.

Tsai, S. B., & Wang, K. (2019). Using a novel method to evaluate the performance of human resources in green logistics enterprises. Ecological Chemistry and Engineering, 26(4), 629-64.

Tupa, J., Simota, J., & Steiner, F. (2017). Aspects of risk management implementation for Industry 4.. *Procedia manufacturing*, *11*, 1223-123.

Turk, A. M. (2021). Research in Personnel and Human Resources Management. *benefits*, *3*, 24.

Tursunbayeva, A. (2019). Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC health services research*, *19*(1), 1-8.

Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, *21*(1), 76-96.

Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2021). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2021). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.

Ukko, J., & Saunila, M. (2020). Understanding the practice of performance measurement in industrial collaboration: From design to implementation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *26*(1), 100529.

Ulrich, D. (1987). Strategic human resource planning: why and how?. *People and* Strategy, 10(1), 37.

Ulrich, D. (1996), "Human resource Champions", Mc-Hill Book Company

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, *76*, 124-135.

Urbinati, A., Chiaroni, D., & Chiesa, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production*, *168*, 487-498.

Valmohammadi, C., & Sofiyabadi, J. (2015). Modeling cause and effect relationships of strategy map using fuzzy DEMATEL and fourth generation of balanced scorecard. *Benchmarking: An International Journal*.

Van de Ven, A.H. and Drazin, R. (1985) 'The Concept of Fit in Strategy Research'. In Cummings, L. and Staw, B.M. (eds) Research in Organizational Behavior, Vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 333 – 65.

van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(10), 1683-1708.

Van Thielen, T., Decramer, A., Vanderstraeten, A., & Audenaert, M. (2018). When does performance management foster team effectiveness? A mixed-method field study on the influence of environmental extremity. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(6), 766-782.

Voskuijl, O. F. (2017). Job analysis: Current and future perspectives. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 25-46.

Vrchota, J., Mařiková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(1), 3.

Wan, Z., Nie, A., Chen, J., Ge, J., Zhang, C., & Zhang, Q. (2021). Key barriers to the commercial use of the Northern Sea Route: View from China with a fuzzy DEMATEL approach. *Ocean & Coastal Management*, *208*, 10563.

Wang, R., Tan, J., & Yao, S. (2021). Are natural resources a blessing or a curse for economic development? The importance of energy innovations. *Resources Policy*, *72*, 102042.

Wang, X., Wilson, J., & Li, W. (2021). An Empirical Investigation of Leadership and Human Resources Capacities as Key Actors in the Implementation of Smart Education. *Education Sciences*, *11*(3), 138.

Warshawski, S. (2020). Israeli nursing students' acceptance of information and communication technologies in clinical placements. *Journal of Professional Nursing*, *36*(6), 543-55.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. Journal of management, 27(5), 515-535.

Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). Creating meaning in work through job enrichment. In *Enhancing employee engagement* (pp. 43-51). Palgrave Macmillan, Cham.

Wiktorsson, M., Andersson, C., & Turunen, V. (2018). Leading towards high-performance manufacturing–Enabling indicators in early R&D phases ensuring future KPI outcome. *Procedia Manufacturing*, *25*, 223-23.

Willcocks, L., Lacity, M., & Fitzgerald, G. (1995). Information technology outsourcing in Europe and the USA: Assessment issues. *International journal of information management*, *15*(5), 333-351.

Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, *9*(2), 181.

Woodward, J. (1965) Industrial Organization: Theory and Practice. New York: Oxford University Press.

Wu, B., Yip, T. L., Yan, X., & Soares, C. G. (2019). Fuzzy logic based approach for ship-bridge collision alert system. *Ocean Engineering*, *187*, 106152.

Wu, N., & Liu, Z. (2021). Higher education development, technological innovation and industrial structure upgrade. *Technological Forecasting and Social Change*, *162*, 12040.

Wyse, A. E. (2019). Analyzing job analysis data using mixture Rasch models. *International Journal of Testing*, *19*(1), 52-73.

Xerri, M. J., & Reid, S. R. (2018). Human resources and innovative behaviour: Improving nursing performance. International Journal of Innovation Management, 22(02), 1850019.

Xiang, X., Yu, C., Lapierre, L., Zhang, J., & Zhang, Q. (2018). Survey on fuzzy-logic-based guidance and control of marine surface vehicles and underwater vehicles. *International Journal of Fuzzy Systems*, *20*(2), 572-586.

Yager, R. R., & Zadeh, L. A. (Eds.). (2012). *An introduction to fuzzy logic applications in intelligent systems* (Vol. 165). Springer Science & Business Media.

Yang, C. W., & Chen, P. S. (2020). Applying data envelopment analysis to evaluate the operation performance of Taiwan's TFT-LCD industry after Post-Global financial crisis: a longitudinal study. *IEEE Access*, *8*, 145171-145181.

Yang, L. (2021). Data acquisition and transmission of laboratory local area network based on fuzzy DEMATEL algorithm. *Wireless Networks*, 1-1.

Yurdatapan, S. (2011). *Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik bir araştırma* (Master's thesis).

Zabala, K., Campos, J. A., & Narvaiza, L. (2021). Moving from a goods-to a service-oriented organization: a perspective on the role of corporate culture and human resource management. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Zadeh, L. A. (1965). Zadeh, Fzzy sets. *J. Klir and B. Yuan, Editors, Fuzzy sets, fuzzy logic, and fuzzy systems*, 19-34.

Zadeh, L. A. (1975). Fuzzy logic and approximate reasoning. *Synthese*, *30*(3), 407-428.

Zadeh, L. A. (1988). Fuzzy logic. *Computer*, *21*(4), 83-93.

Zadeh, L. A. (1996). Soft computing and fuzzy logic. In *Fuzzy Sets, Fuzzy Logic, and Fuzzy Systems: Selected Papers by Lotfi a Zadeh* (pp. 796-804).

Zadeh, L. A. (1996). The role of fuzzy logic in modeling, identification and control. In *Fuzzy Sets, Fuzzy Logic, And Fuzzy Systems: Selected Papers by Lotfi A Zadeh* (pp. 783-795).

Zadeh, L. A. (1999). Fuzzy logic= computing with words. In *Computing with Words in Information/Intelligent Systems 1* (pp. 3-23). Physica, Heidelberg.

Zadeh, L. A. (2008). Is there a need for fuzzy logic?. *Information sciences*, *178*(13), 2751-2779.

Zadeh, L. A. (2015). Fuzzy logic—a personal perspective. *Fuzzy sets and systems*, *281*, 4-2.

Zadeh, L. A., Klir, G. J., & Yuan, B. (1996). *Fuzzy sets, fuzzy logic, and fuzzy systems: selected papers* (Vol. 6). World Scientific.

Zaim, H., Ramadani, V., Dinibutun, S. R., Gërguri-Rashiti, S., & Said, D. S. (2021). Knowledge management and human resources performance: evidence from Turkish family businesses. Journal of Family Business Management.

Zarim, Z. A., Mohamad, O., Rahman, M. S., Zaki, H. O., Sergio, R. P., & Haladay, D. J. (2017). The role of organisational commitment, leadership style, strategic human resources practices and job satisfaction towards sustainable tourism industry: comparative study in the UAE and Malaysia. In *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy* (pp. 255-268). Springer, Cham.

Zhang, G., Zhou, S., Xia, X., Yüksel, S., Baş, H., & Dincer, H. (2020). Strategic mapping of youth unemployment with interval-valued intuitionistic hesitant fuzzy DEMATEL based on 2-tuple linguistic values. *IEEE Access*, *8*, 25706-25721.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. Journal of Business research, 63(7), 763-771.

Zor, U., Linder, S., & Endenich, C. (2019). CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. *Journal of Small Business Management, 57*(2), 658-678.

EKLER

Ek 1: Soru Listesi

SORULAR

Not: Bu çalışmada finansal kurumların insan kaynakları departmanlarının performansına etki eden en önemli faktörlerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda, aşağıdaki soruları bu minvalde düşünmeniz gerekmektedir. Uygun gördüğünüz seçeneği lütfen koyu renk yapınız. Çalışmamıza verdiğiniz destekten dolayı çok teşekkür ederiz.

Tecrübe (yıl):

Eğitim Seviyesi:

Unvan:

KRİTERLERE YÖNELİK SORULAR

GRUP 1

1. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

2. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, İK personelinin iletişim becerileri üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

3. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

4. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

5. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, yeni teknolojiye yapılan yatırım üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

6. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

7. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

8. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

9. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

10. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

11. Finansal kurumlardaki İK personelinin mesleki tecrübesinin, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 2

12. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

13. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, İK personelinin iletişim becerileri üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

14. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

15. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

16. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, yeni teknolojiye yapılan yatırım üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

17. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

18. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

19. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

20. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

21. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

22. Finansal kurumlardaki İK personelinin eğitim seviyesinin, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 3

23. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

24. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

25. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

26. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

27. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, yeni teknolojiye yapılan yatırım üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

28. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

29. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

30. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

31. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

32. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

33. Finansal kurumlardaki İK personelinin iletişim becerilerinin, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 4

34. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

35. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

36. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

37. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

38. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, yeni teknolojiye yapılan yatırım üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

39. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

40. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

41. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

42. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

43. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

44. Finansal kurumlardaki kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliğinin, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 5

45. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

46. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

47. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

48. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

49. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, yeni teknolojiye yapılan yatırım üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

50. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

51. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

52. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

53. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

54. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

55. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesinin, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 6

56. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

57. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

58. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

59. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

60. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

61. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

62. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

63. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

64. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

65. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

66. Finansal kurumlardaki yeni teknolojiye yapılan yatırımların, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 7

67. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

68. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

69. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

70. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

71. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

72. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, yeni teknolojiye yapılan yatırımlar üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

73. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

74. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

75. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

76. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

77. Finansal kurumlardaki kurumun insan kaynakları bütçesinin, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 8

78. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

79. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

80. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

81. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

82. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

83. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, yeni teknolojiye yapılan yatırımlar üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

84. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

85. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

86. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

87. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

88. Finansal kurumlardaki kurumun karlılığının, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 9

89. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

90. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

91. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

92. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

93. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

94. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, yeni teknolojiye yapılan yatırımlar üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

95. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

96. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

97. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

98. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

99. Finansal kurumlardaki personelin maaş ve yan haklar seviyesinin, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 10

100. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

101. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

102. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

103. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

104. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

105. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, yeni teknolojiye yapılan yatırımlar üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

106. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

107. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

108. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

109. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

110. Finansal kurumlardaki kurumun imajının, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 11

111. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

112. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

113. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

114. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

115. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

116. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, yeni teknolojiye yapılan yatırımlar üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

117. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

118. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

119. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

120. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

121. Finansal kurumlardaki kurum içi iletişimin, kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

GRUP 12

122. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, İK personelinin mesleki tecrübesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

123. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, İK personelinin eğitim seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

124. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, İK personelinin iletişim becerisi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

125. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, kullanılan ekipman ve altyapı yeterliliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

126. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, yeni teknolojiye yönelik eğitimlerin verilmesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

127. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, yeni teknolojiye yapılan yatırımlar üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

128. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, kurumun insan kaynakları bütçesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

129. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, kurumun karlılığı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

130. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, personelin maaş ve yan haklar seviyesi üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

131. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, kurumun imajı üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK

132. Finansal kurumlardaki kurum kültürü ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısının, kurum içi iletişim üzerindeki etkisini değerlendiriniz.

A)HİÇ B)AZ C)ORTA D)YÜKSEK E)ÇOK YÜKSEK