



## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI KARIYER TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSINI ETKİLER Mİ? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma

### ARE THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTISES EFFECTS CAREER SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE? A Research on Osmaniye Organized Industrial Zone

Doç.Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ  
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
Osmaniye/Türkiye  
Tuğba İMADOĞLU  
YL Öğr. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü,  
Osmaniye/Türkiye

Çavuş, M.F. & İmadoğlu, T. (2017). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler Mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma", Vol:3, Issue:12; pp:98-103 (ISSN:2149-8598)

#### ARTICLE INFO

##### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

09/06/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

28/07/2017

##### Anahtar Kelimeler

İnsan Kaynakları Yönetimi  
Uygulamaları, Kariyer Tatmini,  
İş Performansı.

##### Keywords

Human Resources  
Management Practises, Career  
Satisfaction, Job Performance

#### ÖZ

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kariyer tatmini ve iş performansına etkisi incelenmiştir. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutları olan personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirilmesi, ücretlendirme ile tek boyut olan iş performansının ve kariyer tatmininin ilişkileri değerlendirilmiştir.

Araştırma, Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 50 farklı işletmede 208 beyaz yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki çalışanların İKY uygulamalarına yönelik olumlu algıları kariyer tatmini ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda İKY uygulamalarında çalışanların katılımı veya uygulamalar hakkında şeffaf olmak hem performansı hem de kariyer tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

#### ABSTRACT

The main aim of this research is to examine the effect of human resources management practises on career satisfaction and job performance. For this purpose, relationships among personnel selection, training and development, performance evaluation, charging which are sub-dimensions of human resources, management practises, uniplanar job performance and career satisfaction have been evaluated. The research sample is done in 50 different firms which are in Osmaniye Organized Industrial Zone on 208 white collar employees.

The findings of the research revealed that positive perceptions of employees towards human resources management practises affect career satisfaction and job performance positively. In this context, participation of employees or being comprehensible about practises will affect both performance and career satisfaction positively in human resources management practises.

## 1. GİRİŞ

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya çalışan organizasyonların stratejilerini belirlerken dikkat etmesi gereken en önemli unsur insan kaynaklarıdır. Bir firmayı dinamik ve etkin kılacak faktör o firmanın çalışanlarıdır. İş hayatının zorluklarıyla beraber çalışanların kariyer tatmini sağlanmalı ve böylece motivasyonları arttırılarak iş performansları da aynı oranda arttırılmalıdır. Bu kapsamda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları ile kariyer tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere ampirik bir çalışma yapılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli olan tüm faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda, vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Fındıkcı, 2000, s.6).

İKY sistemi, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ile örgüt kültürünün rolünü özetlemektedir. Yoğun eğitim, performansa dayalı ödül ve takım geliştirmeyi vurgulayan İKY sisteminin yeniliklere elverişli bir "örgüt kültürü" oluşturması için gerekli olduğu ileri sürülmektedir (Laursen ve diğerleri, 2012, s.12). İKY uygulamaları işletmelerin faaliyetlerini geliştirmekte ve daha iyi sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır. İKY uygulamaları ekonomik, sosyal ve operasyonel karmaşıklığı gidermek için güçlü bir organizasyon yöntemidir (Brueller ve diğerleri, 2016, s.10).

İKY uygulamaları, çalışanları motive ederek onları geliştirmesi ve örgütsel etkinliği arttırması açısından önemlidir. İKY uygulamaları için iki ölçü tespit edilmiştir. Bunlardan ilki çalışanların yetenek ve örgütsel yapının geliştirilmesi, ikincisi ise istenen çalışan davranışlarıdır. Uygulamalar çalışanların motivasyonu, becerilerini, yeteneklerini ve rol performansını arttırmak açısından önemlidir (Akın, 2013, s.3).

### 2.2. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini Holland ve Super tarafından ortaya atılmıştır ve kariyer seçimi teorisinin dayanak noktasıdır. Holland'a göre kariyer tatmini bireylerin deneyim, yetenek, değer ve başarılarıdır. Super'e göre bireylerin kariyer tatmini; işlerindeki değişiklik, organizasyondaki herhangi bir yeniliğin uygulanmasında veya iş sorumluluklarında oluşan herhangi bir değişimden etkilenmedir (McGinley, 2009, s.14).

Kariyer tatminini iş şartları, ödüllerin eşit şekilde dağılmaması, iş yükü, stres, bireylerin özel ve iş hayatları arasındaki çatışmalar olumsuz olarak etkilemektedir (Dobson ve diğerleri, 2007, s.218). Çalışanlara işyerlerinde, etnik, cinsiyet vb. konularda ayrımcılık yapılması kariyer tatminini azaltan etmenlerdir (Yap ve diğerleri, 2010, s.588). Kariyer tatmini bireysel ve organizasyon performansı için önemli olduğu gibi iş devamsızlığı ve işgücü devir oranını da azaltan bir durumdur (August ve diğerleri, 2004, s.178).

Kariyer tatmininin ana faktörleri çalışanın kendisi (demografik değişkenler, yetenek ve kişilik özellikleri), iş (işin özellikleri ve iç ödüller) ve örgütsel özellikler olarak geçmektedir. (Chen, 2008, s.57). Örücu ve diğerleri (2006) ise kariyer tatminini etkileyen faktörleri; örgütsel faktörler (ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, politika ve prosedürler, çalışma şartları), grup faktörleri (çalışma arkadaşları, yöneticilerin tutum ve davranış şekilleri), bireysel faktörler (kişinin ihtiyaç ve beklentileri, işle ilgili çıkarlar), kültürel faktörler (inançlar, değerler, tutumlar) ve çevre faktörleri (ekonomik, sosyal ve devlete ait faktörler) olmak üzere beşe ayırmıştır.

Nguyen, Taylor ve Bradley (2003), kariyer tatmini üzerinde etkili olan faktörleri, ücret, kariyer fırsatları, çalışma ortamı ve iş güvenliği olarak sıralarken, Opkara (2002), kariyer fırsatları, çalışanlar arasında bulunan ilişkiler, işin kendisi, yönetim ve ücret olarak sıralamaktadır.

### 2.3. İş Performansı

İş performansı, çalışanlarca kontrol edilen ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkısı bulunan her türlü faaliyet ve davranış olarak tanımlanmaktadır (Beğenirbaş ve diğerleri, 2014, s.136). İş ortamında bulunan bireyler, yaptıkları işlerle ilgili kendilerine verilen iş rollerine uygun davranışlar gösterirler (Yelboğa, 2006, s.201).

Örgütlerde karşılaşılan durumlara göre farklı derecelerde performansı etkileyebilecek faktörler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar, yönetimden kaynaklanan unsurlar, bireyden kaynaklanan unsurlar ve diğer unsurlardır.

Yönetim faktörleri arasında misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin saptanması, liderlik, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilmektedir (Koçel, 2003, s.128-134). Bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan unsurlar bireyin performansına etki etmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum gibi sosyo-demografik özelliklerin yanında bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı bu unsurlar arasında yer almaktadır (Akdemir, 2004, s.16).

Bireyin spesifik alanlardaki mesleklerde çalışması dış çevre koşullarına uyum sağlaması bakımından gelişen teknolojilerin kuruluşa aktarılması, sosyal güvence ortamındaki yetersizlikler, kriz dönemlerinde ağırlaşan koşullar, işyeri ile ikamet edilen yerin uzaklığı ve madde bağımlılığı gibi genel durumlar çoğu zaman performans düşüklüğüne neden olan unsurlar arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2004, s.90-91).

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi içerisindeki 103 firma arasından 50 farklı işletmeden cevap alınmıştır ve beyaz yakalı çalışanlarla yapılan araştırmada 208 tane anket dönüşü sağlanmıştır.

Örneklem Grubuna İlişkin Frekans Dağılımları: Ankette cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonuna ait beş farklı değişken kullanılmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Dağılımı

		Denek Sayısı (n)	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	31	14,9
	Erkek	177	85,1
	<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>
Yaş	21-25	16	7,7
	26-30	67	32,3
	31-35	53	25,5
	36-40	44	21,2
	41-45	16	12,2
	46-50	9	4,3
	50 üzeri	3	1,5
	<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	3	1,4
	Ortaöğretim	1	0,5
	Ön Lisans	31	14,9
	Lisans	40	19,2
	Lisans Üstü	133	64,0
	<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	60	28,8
	2-5 yıl arası	88	42,3
	6-10 yıl arası	47	22,6
	11-20 yıl arası	11	5,3
	20 yıl üzeri	2	1,0
	<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>
Kurumdaki Pozisyonu	Alt Düzey Yönetici	29	13,9
	Orta Düzey Yönetici	145	69,7
	Üst Düzey Yönetici	34	16,3
	<b>Toplam</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>

Örneklemin 31 (%14.9)'i kadın, 177 (%85.1)'si erkektir. Araştırmaya katılanların yaş aralığına bakıldığında %32,3 oranla 26-30 yaş grubu en kalabalık yaş grubunu ve en az olan yaş grubunu %1,5 ile 50 üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına

bakıldığında en fazla oran %64,0 ile lisans üstü mezunu kullanıcılara, en az oran ise %0,5 ile ortaöğretim mezunu katılımcılara aittir. İşgörenlerin toplam çalışma sürelerine bakıldığında çalışma süresi 2-5 yıl arası olan katılımcı oranının 88 (%42,3) ile en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında orta düzey yöneticilerin 145 (%69.7) ile en fazla paya sahip olduğu görülmektedir.

### 3.2. Ölçekler

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik çalışanların algılarını ölçmek için Türen, Gökmen, Tokmak (2013)'a ait ölçekten faydalanılmıştır. İş performansı için Aydemir (2013) ve Veerasamy, Sambasivan, Kumar (2013) ölçeklerinden faydalanılmıştır. Kariyer tatminine yönelik çalışanların algılarını ölçmek amacıyla Greenhaus (1990)'un ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler Beşli Likert ile yapılandırılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kısmen Katılıyorum" (3), "Katılıyorum" (4) ve "Kesinlikle Katılıyorum" (5) şeklinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. İKY uygulamaları ölçeğinin alfa katsayısı .929 olarak elde edilirken, kariyer tatmini ölçeğinin alfa katsayısı .919, iş performansı ölçeğinin alfa katsayısı .938 olarak bulunmuştur. Bu alfa değerleri ölçeklerin içsel tutarlılıklarının olduğunu göstermektedir.

## 4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu araştırmada İKY uygulamaları ile kariyer tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere örneklem grubuna ilişkin frekans, güvenirlilik, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

### 4.1. Korelasyon Analizi

Değişkenlere ilişkin yapılan korelasyon analizi Tablo 2'de görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre kariyer tatmini ve İKY uygulamalarının boyutlarından personel seçimi arasında (.373, \*\*p<0.01), eğitim ile arasında (.440, \*\*p<0.01), performans değerlendirmeye arasında (.464, \*\*p<0.01) ve ücret ile arasında (.304, \*\*p<0.01) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

	Kariyer Tatmini	İş Performansı
Personel Seçimi	,373**	,329**
Eğitim	,440**	,323**
Performans Değerlendirme	,464**	,377**
Ücret	,304**	,223**

\*p<0.05 düzeyinde anlamlı, \*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı

Bununla birlikte iş performansı ile İKY uygulamalarının boyutlarından personel seçimi arasında (.329, \*\*p<0.01), eğitim ile arasında (.323, \*\*p<0.01), performans değerlendirme ile arasında (.377, \*\*p<0.01) ve ücret ile arasında (.223, \*\*p<0.01) anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre en yüksek korelasyon performans değerlendirmeyle kariyer tatmini arasındadır.

### 4.2. Regresyon Analizi

Bağımsız değişken olan İKY uygulamalarının kariyer tatmini ve iş performansına etkisini tespit etmek amacıyla yapılmış olan regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir. Tablo 3'deki analiz sonuçları incelendiğinde her iki modelin anlamlı (F=18.086/ F= 10,691; p=0,000) olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Regresyon Analizi

	Kariyer Tatmini		İş Performansı	
<b>R<sup>2</sup></b>	,263		,174	
<b>F</b>	18,086		10,691	
<b>Sign.</b>	,000		,000	
	<b>Beta</b>	<b>Sign.</b>	<b>Beta</b>	<b>Sign.</b>
<b>Personel Seçimi</b>	,163	,023	,188	,014
<b>Eğitim</b>	,138	,143	,020	,843
<b>Performans Değerlendirme</b>	,244	,009	,253	,011
<b>Ücret</b>	,092	,181	,048	,503

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken kariyer tatminini açıklama oranı  $R^2=.263$  olarak bulunmuştur. Bu sonuç kariyer tatminindeki değişiminin % 26,3'ünün, İKY uygulamaları ile açıklanabileceğini göstermektedir. İKY uygulamalarından performans değerlendirme (Beta= ,244) kariyer tatmininde en önemli faktör olurken, personel seçimi (Beta= ,163) ikinci sırada etkilemektedir. Performans değerlendirme ve personel seçimine ilişkin olumlu değişimler kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken iş performansını açıklama oranı  $R^2=.174$  olarak bulunmuştur. Bu sonuç iş performansındaki değişiminin %17,4'ünün, İKY uygulamaları ile açıklanabileceğini göstermektedir. İKY uygulamalarından performans değerlendirme (Beta= ,253) kariyer tatmininde en önemli faktör olurken, personel seçimi (Beta= ,188) ikinci sırada etkilemektedir. Performans değerlendirme ve personel seçimine ilişkin olumlu değişimler iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. İKY uygulamalarından ücret ve eğitim her iki modelde de anlamlı bir etkiye sahip değildir.

## 5. SONUÇ

Bilgi çağını geçmişte bıraktığımız günümüzde işletmeler arasındaki rekabet koşullarının gittikçe zorlaşması işletmelerin kaynaklarını özellikle de insan kaynağını en verimli şekilde kullanmaya yöneltmektedir. En önemli kaynağı insan olan işletmeler insan gücünü ellerinde tutmak için özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalarını kullanmak durumunda kalmışlardır.

208 kişi üzerinde yapılan bu araştırmada insan kaynakları uygulamalarıyla işgörenlerin eğitimi ve ücretleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, personel seçimi ile performans değerlendirme arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak Tosun (2007)'nin yüksek lisans tezindeki araştırma sonucunda ücret alt boyutu değerlendirildiğinde düşük ücret politikası uygulayan işletmelerde kariyer tatmininde görülen eksiklikten dolayı işgücü devri yüksek olacağından sık sık işgören alma zorunluluğu ortaya çıkmakta, ücretin işgören açısından önemli bir motivasyon ve tatmin aracı olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere önceleri ücret en önemli faktörlerden biriyken günümüz koşullarıyla birlikte araştırmanın sonucu değerlendirildiğinde ücretin kariyer tatmini ile işyeri moral ve motivasyonu kadar önemli olmadığı görülmektedir. Çalışanlar iş ortamındaki huzura ve mutluluğa daha çok önem vermeye başlamıştır.

Önceki çalışmaların da sonuçları gösteriyor ki performans değerlendirme bir süreç olup bu sürecin üst yönetim tarafından takip edilmesi gerekmektedir. Sürecin en verimli şekilde tamamlanması için bu değerlendirmeleri yapan değerlendiricinin tarafsız ve bu konuda uzman biri olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü performans değerlendirmede en çok karşılaşılan güçlüklerden biri, bu uygulamaları yapanlar ile çalışan ilişkilerinden kaynaklanan fazla hoşgörü ve değerlendirmeyi yapmanın tarafsızlığı noktası olduğunu söylemek mümkündür. Bunun için danışmanlık firmalarından destek alınabilir ya da bu uygulamaları gerçekleştirecek olan değerlendiricilerin eğitim almaları sağlanabilir.

Bu çalışma diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi kuruluşların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması açısından daha ileriye gidebilmesi personelin özverili şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu özverinin oluşturulması için İKY uygulamalarının personele en doğru şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu durumda İK departmanı, işverenler ve yöneticiler devreye girmektedir. Çalışanları işe teşvik edici ve motivasyon artırıcı uygulamalar, yetenek ve becerilerin eğitimler ölçüsünde geliştirilmesi sonucunda işgören kariyerinden tatmin olacak ve iş performansı da artacaktır. Böylece örgüt daha emin adımlarla hızlı bir şekilde ilerleyecektir ve istenen başarı sağlanacaktır.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki; İKY uygulamaları ile iş performansı ve kariyer tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin etkin bir şekilde koordine edilmesi ve personele verilen eğitimlerle desteklenmesi işletmenin “verimlilik” ve “karlılık düzeyini” arttırmanın yanında müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet anlayışı açısından etkili olacaktır.

OKÜBAP-2015-PT3-014 proje numaralı bu çalışma Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP) tarafından desteklenmiştir.

### **KAYNAKÇA**

- Akdemir, A. (2004). İşletmeciliğin temel bilgileri. Biga İ.İ.B.F. Çanakkale: Yay Yayınları.
- Akın, E. (2013). Bankacılık sisteminde insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme. Yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi, Ankara.
- August, L. ve Waltman, J. (2004). Culture, climate, and contribution: career satisfaction among female faculty, research on higher education. Vol.45, No.2, pp.177- 192.
- Barutçugil, İ. 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Beğenirbaş, M. Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasından çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt/Vol 16, Sayı 3, ISSN: 1303-2860, DOI: 104026/1303-2860.2014.0253.x.
- Brueller, N. N. vd. (2016). Linking merger and acquisition.
- Chen, L. H. (2008). Job satisfaction among information system (is) personel. Computers in human behavior. 24: 105-118.
- Dobson, R. vd. (2007). Factors associated with career satisfaction among general practitioners in canada, can j. rural med, Vol.12, No.4, pp. 217-230.
- Fındıkcı, İ. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Laursen, K. ve Foss, N. J. (2012). Human resource management practices and innovation. center for service innovation-department of strategy and management norwegian school of economics and business administration. Bergen: Norway Publications.
- Mcginley, D.M. (2009). Effects of career and marriage on newlywed individuals marital and careeer satisfaction, doctorial dissertation. University of Florida. Florida.
- Yap, M. vd. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. Journal of European Industrial Training. Vol.34, No.6, pp.519-538.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt 8 Sayı 2. ISSN: 1303-2860.