

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL  
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: İSO 500  
BÜYÜK İŞLETMEDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Özden AKIN

Ankara-2009

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL  
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: İSO 500  
BÜYÜK İŞLETMEDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Özden AKIN

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. H. Ebru ERDOST ÇOLAK

Ankara- 2009

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS  
ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: İSO 500 BÜYÜK İŞLETMEDE  
YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Ebru ERDOST ÇOLAK

Tez Jürisi Üyeleri:

**Adı ve Soyadı**

**İmzası**

Prof. Dr. Özlem ÖZKANLI .....

Doç. Dr. Mahmut Arslan .....

Doç. Dr. Akın KOÇAK .....

Yrd. Doç. Dr. H. Ebru ERDOST ÇOLAK .....

Yrd. Doç. Dr. H. Bader Arslan .....

Tez Sınavı Tarihi

02.02.2009

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
KISALTMALAR .....	X
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	5
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	6
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi .....	7
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları.....	12
1.3. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamada İnsan Kaynaklarının Rolü ..	18
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonu .....	23
1.4.1. Örgütsel Yeteneklerin Değerlendirilmesi .....	25
1.4.2. İnsan Kaynaklarında Teknolojinin Etkisi .....	25
1.4.3. İK Yöneticilerinin Görevleri.....	26
1.4.3.1. İşletme Başarısının Sağlanması .....	27
1.4.3.2. Zihinsel Modellerin Değişimi.....	27
1.4.3.3. Örgütsel Kültürün Yaratılması ve Sürdürülmesi	29
1.4.3.4. İşbirliğini Kolaylaştırma.....	29
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	30
1.5.1. Örgütsel Performansı Teknik Bilgi, Beceri ve Yetenek (TBY) Yoluyula Arttıran Uygulamalar .....	34
1.5.2. Örgütsel Performansı Motivasyon Yoluyula Arttıran Uygulamalar ..	34
1.5.3. Örgütsel Performansı Çalışanları Güçlendirme Yolu ile Arttıran Uygulamalar .....	35
1.5.4. İşgücü Planlaması.....	40
1.5.4.1. Personel Sağlama.....	43
1.5.4.1.1. Örgüt İçi Kaynaklar .....	43
1.5.4.1.2. Dış Kaynaklar .....	44

1.5.4.2. Personel Seçme.....	45
1.5.4.2.1. Testler .....	47
1.5.4.2.2. Görüşme.....	48
1.5.4.2.3. Başvuru Belgeleri .....	48
1.5.4.2.4. Değerleme Merkezleri .....	49
1.5.5. Eğitim ve Gelişme .....	49
1.5.6. Performans Değerlendirme .....	55
1.5.7. Ödüllendirme.....	58
1.5.7.1. Bireysel Teşvik Programları.....	60
1.5.7.2. Grup Teşvik Programları.....	61
1.5.7.2.1. Kazançtan Hisse senedi dağıtımı.....	61
1.5.7.2.2. Nakit planlara göre hisse dağıtımı.....	62
1.5.7.2.3. Dolaylı ücret ödeme .....	62
1.5.8. Firma-Çalışan İlişkileri .....	64
1.5.9. İç İletişim Sistemi.....	67

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

2.1. Örgütsel Performans ve Unsurları.....	73
2.1.1. Örgütsel Performans Kavramı.....	73
2.1.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi.....	76
2.1.2.1. Becker ve Huselid.....	81
2.1.2.2. Dyer ve Reeves.....	81
2.1.2.3. Mavrinac, Jones ve Meyer.....	83
2.1.2.4. Paauwe ve Richardson.....	84
2.1.2.5. Philips .....	85
2.1.2.6. Rucci, Kirn ve Quinn.....	86
2.1.3. Örgütsel Performans Çıktıları .....	86
2.1.3.1. Finansal Çıktılar .....	87
2.1.3.1.1. Kar .....	88
2.1.3.1.2. GRATE.....	89
2.1.3.1.3. Tobin'S Q .....	89
2.1.3.2. Örgütsel Çıktılar .....	90

2.1.3.2.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi .....	90
2.1.3.2.2. İşgücü Verimliliği .....	91
2.1.3.2.3. Etkililik .....	94
2.1.3.2.4. Etkenlik .....	94
2.1.3.2.5. Yenilik ve Sürekli Gelişme .....	95
2.1.3.3. İnsan Kaynakları Çıktıları .....	95
2.1.3.3.1. Personel Devir Hızı .....	97
2.1.3.3.2. Çalışanların Bağlılığı .....	98
2.1.3.3.3. İş Hayatının Kalitesi .....	99
2.1.4. İKY Performans Uyumu .....	101
2.1.4.1. İç Uyum .....	101
2.1.4.3. Stratejik (Dış) Uyum .....	102
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ .....	103
2.3. İKY ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	111
2.4. İKY ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Teorileri .....	121
2.4.1. Evrensel Yaklaşım .....	122
2.4.2. Koşul Yaklaşımı .....	126
2.4.3. Biçimsel Yaklaşım .....	130
2.4.4. Bağlamsal Yaklaşım .....	133
2.4.5. İnsan Sermayesi Yaklaşımı .....	134
2.4.6. Kaynak-Temelli Teori .....	136
2.4.7. Beklenti Teorisi .....	138
2.5. İKY-Performans İlişkisinde Alternatif Nedensel Modeller .....	141
2.5.1. Ters Neden-Sonuç İlişkisi .....	141
2.5.2. Dolaylı (Spurious) İlişki .....	142
2.5.3. Örgütsel Kültür .....	143

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS  
ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: TÜRK İŞLETMELERİNDE  
YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	146
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI .....	149
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ .....	149
3.3.1. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler .....	150
3.3.2. Araştırma Modeli .....	154
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	156
3.3.4. Ana Kütlenin Belirlenmesi.....	156
3.3.4.1. Pilot Araştırma.....	157
3.3.5. Verilerin Analiz Yöntemi.....	157
3.3.6. Anket Formunun Hazırlanması .....	158
3.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLEMESİ.....	163
3.4.1. Verilerin Analizi ve Bulgular .....	163
3.4.1.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	163
3.4.1.1.1. Yanıtlayıcılar ve İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	164
3.4.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	166
3.4.1.1.3. Örgütsel Performans Ölçütleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	168
3.4.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Performans Değişkenleri Arasında Aşamalı Regresyon Analizi.....	175
3.4.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi.....	178
3.4.1.4. Örgütsel Performans Değişkenleri İle Elde Edilen Faktörler Arasındaki İlişkinin Analizi .....	183
SONUÇ .....	188
KAYNAKÇA .....	197
EKLER .....	212
EK.1. ANKET FORMU.....	213

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi .....	11
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstlendiği Roller .....	22
Tablo 3: İnsan Kaynakları Uygulamaları Alanında Yapılan Çalışmalar.....	41
Tablo 4: En İyi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	43
Tablo 5: Yenilik Getiren İKY Uygulamaları ve Ekonomik Performansla olan İlişkisi.....	116
Tablo 6: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Ölçek ve Ölçeğin $\alpha$ Güvenilirlik Katsayıları.....	158
Tablo 7: Faaliyet Gösterilen Sektör.....	164
Tablo 8: Yanıtlayıcıların Pozisyonu .....	165
Tablo 9: Yanıtlayıcıların Öğrenim Düzeyi.....	165
Tablo 10: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	166
Tablo 11: Performans Ölçütleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	169
Tablo 12: Şirket içi iletişimle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	170
Tablo 13: İşletmelerin Sahip Olduğu Pazar Payı Aralığı .....	170
Tablo 14: İşletmelerin Sahip Olduğu Satışların Ortalama Büyüme Oranı.....	171
Tablo 15: Yöneticiler Tarafından Alınan Eğitim Saatleri .....	172
Tablo 16: Çalışanlar Tarafından Alınan Eğitim Saatleri .....	172
Tablo17: Sendikalı Yönetici Oranı.....	173
Tablo18: Sendikalı Çalışan Oranı.....	174
Tablo 19: İşletmelerde Kullanılan Öneri Sistemi.....	174
Tablo 20: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşgücü Verimliliği Arasındaki Aşamalı Regresyon Modelinin Özeti.....	175
Tablo 21: Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (İşgücü Verimliliği).....	175
Tablo 22: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşgücü Verimliliği Arasındaki Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları.....	176
Tablo 23: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Satışlar Arasındaki Aşamalı Regresyon Modelinin Özeti.....	177
Tablo 24: Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (Satışlar).....	177

Tablo 25: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Satışlar Arasındaki Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları .....	177
Tablo 26: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları.....	179
Tablo 27: Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları) -Personel Devir Hızı- .....	183
Tablo 28: Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları -Personel Devir Hızı- .....	183
Tablo 29: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları –Personel Devir Hızı-.....	184
Tablo 30: Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)-Satışlar- .....	184
Tablo 31: Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları-Satışlar-.....	185
Tablo 32: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-Satışlar- .....	185
Tablo 33: Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları) -İşgücü Verimliliği-.....	186
Tablo 34: Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları –İşgücü Verimliliği- .....	186
Tablo 35: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-İşgücü Verimliliği-.....	186

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	15
Şekil 2: Bir Rekabet Aracı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi .....	20
Şekil 3: İKY Uygulamaları ve Örgüt Performansı İlişkisi .....	32
Şekil 4: İKY Uygulamaları ve Etkilediği Süreçler.....	36
Şekil 5: İşin Alt Yapısı .....	52
Şekil 6: Motivasyon-Ödül İlişkisi .....	60
Şekil 7: Dyer ve Reeves'in Oluşturduğu İKY-Örgütsel Performans İlişkisi Modeli .....	83
Şekil 8: Örgütsel Performans Değişkenlerinin Hiyerarşik İlişki Modeli .....	84
Şekil 9: Örgütsel Performans Boyutları .....	100
Şekil 10: İKY-Performans İlişkisi .....	105
Şekil 11: İKY Faaliyetlerinin İKY Çıktıları ve Performansla İlişkisi.....	106
Şekil 12: Paauwe ve Richardson'ın İKY-Performans İlişkisi Modeli.....	108
Şekil 13: Guest'in İKY-Performans İlişkisi Modeli.....	109
Şekil 14: Appelbaum, Bailey, Berg ve Kalleberg'in Kavramsal Modeli .....	110
Şekil 15: İKY ve Örgütsel Performans İlişkisi Modeli (Ara Model) .....	120
Şekil 16: Evrensel Yaklaşım Modeli .....	124
Şekil 17: Koşul Yaklaşımı Modeli .....	129
Şekil 18: Biçimsel Yaklaşım Modeli.....	132
Şekil 19: Bağlamsal Yaklaşım Modeli .....	134
Şekil 20: İnsan Sermayesi Modeli.....	135
Şekil 21: İKY Uygulamaları ve İKY Çıktıları Arasındaki İlişki Modeli .....	140
Şekil 22: Araştırma Modeli .....	155

## KISALTMALAR

- İK : İnsan Kaynakları  
İKY : İnsan kaynakları yönetimi  
İSO : İstanbul Sanayi Odası  
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences  
TBY : Teknik Bilgi, Beceri ve Yetenek  
Bkz : Bakınız  
yy : yüzyıl  
dk : dakika  
ROI : Return on Investment

## GİRİŞ

İşletmeler, hızla değişen ve belirsizleşen ekonomik yapı içerisinde hayatta kalabilmek, gerek ürün gerekse hizmet olsun üretim faaliyetlerini yerine getirmek, zamana ve içinde bulunulan koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla birtakım yönetsel kararlar vermek durumundadır. Bütün dünyada yoğunluğu ve baskısı artan küresel rekabetin yanı sıra politik ve finansal belirsizlikler, değişen çevre koşulları, teknolojiye meydana gelen hızlı değişim işletmeler tarafından alınan kararların geçerliliğini hızla değiştirebilmektedir. Bu durum örgütleri; bir yandan faaliyetlerinde etkenlik ölçülerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere ve rekabete hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır..

Son yirmi yıl içinde iç ve dış çevre koşullarında meydana gelecek çevresel değişimler ve güçler karşısında ortaya çıkacak fırsatlara ve tehditlere karşı örgütler geleneksel personel yönetimi anlayışından çıkarak daha modern insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru kaymışlardır. Uluslararası faaliyetlerin artması ve yeni örgüt biçimlerinin ortaya çıkması, bugünün örgütlerinin rekabet ettiği alanları ve kuralları tamamen değiştirmiştir. Bu durum, örgütlerde insan kaynakları yönetimi anlayışını da geliştirmiş ve yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgütler, artık insanı rekabet avantajı sağlamada önemli bir kaynak olarak görmeye başlamış ve bu kaynağın gelişimini örgütün geleceği açısından vazgeçilemez bir unsur olarak kabul etmiştir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, günümüz işletmeciliğinin en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. Personel yönetiminin stratejilerini, politikalarını, uygulamalarını da içine alabilecek şekilde geniş kapsamlı düşünülen insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, başlı başına kalifiye işgücünün sağlanması ve

bu işgücünün işletme amaçları ve stratejileri doğrultusunda etkin kullanımı gibi konularda işletmelere önemli rekabet avantajı sağlamaktadır.

Örgütlerin etkili yönetiminde, rekabette üstünlük ve farklılık sağlamak amacıyla kullanılabilir bir potansiyel olarak görülen insan kaynağının, etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütler toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmeti üretebilmek amacıyla doğru sayıda, doğru yerde ve doğru zamanda işgücünü elinde bulundurmalıdır. Örgütlerde insan kaynaklarının rolü tam da burada ortaya çıkmaktadır. İstenilen amaçlara uygun insanın bulunması, örgütte tutulması ve örgüte değer katacak faaliyetleri gerçekleştirmesi, insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına bağlı olarak değişmektedir. Günümüzde insana sadece bir maliyet unsuru olarak değil geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakmak gerekmektedir. Ancak bu yolla örgütler istedikleri kâr, verimlilik, kalite gibi amaçlara ulaşabilirler. İnsan kaynakları yönetiminin görevi, geleceğe dönük olarak örgüt amaçlarını yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye eleman sağlamak, bu elemanların işten duydukları tatmini arttırmak, yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu faaliyetleri mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır. İnsan kaynakları yönetimi bu görevlerini örgüt strateji ve amaçlarına paralel olarak oluşturduğu uygulamalarla gerçekleştirebilir.

Yöneticiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını rekabet stratejilerini geliştirmeye yardımcı bir fonksiyon olarak görmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, bir örgütün amaçladığı performans düzeyine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu uygulamaların herbiri örgüte değer katacak faaliyetlerden oluşmalıdır. Günümüzde örgütsel etkenliğin ve etkililiğin geliştirilmesinde, işgücü verimliliğinin sağlanmasında, ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasında ve en

önemlisi kâr gibi örgütün nihai amacına ulaşmada insan kaynakları uygulamalarının etkisi büyüktür. Ancak bu örgütsel performans göstergelerinin gelişiminde örgüt çalışanına önemli görevler düşmekle beraber üst yönetiminde bu amaçların yerine getirilmesinde çalışanların beklentilerini karşılaması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin varlığının ve yönünün belirlenmesi amacıyla yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Teorik alanda ayrıntılı bir şekilde literatür incelemesi yapılarak, bu ilişkinin son durumu ayrıntılı olarak incelenmiş ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, oluşturulan bir model yardımıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans konusu ve aralarındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde ele alınarak literatüre katkıda bulunmaya gayret edilmiştir. Ayrıca araştırmanın İstanbul Sanayi Odası'na bağlı ilk beş yüz işletmesi üzerinde yapılan uygulamasına ilişkin bulgulardan hareketle de sektörde faaliyet gösteren işletmelere bazı öneri ve geribildirimlerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimine ilişkin temel kavramlara yer verilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin önemi, amaçları ve örgüt içindeki rolü ile ilgili olarak kuramsal açıklamalar yer almaktadır. Ayrıca örgütsel performans gelişimine değer katacak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ayrıntılı bir biçimde bu bölümde ele alınmıştır.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerine etkisi incelenmiştir. Bu ilişki incelenirken örgütsel performans

kavramı tanımlanmış, örgütsel performans çıktıları ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, insan kaynakları ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen önceki çalışmalara yer verilmiş ve bu ilişki konusunda geliştirilen modeller açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, kuramsal açıklamalarda ele alınan insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen literatürden yararlanılarak bu çalışmayla ilgili bir model oluşturulmuştur. İstanbul Sanayi Odasına bağlı ilk 500 işletmenin İKY uygulamaları incelenmiş ve örgütsel performans ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir uygulama yapılmıştır. Elde edilen verilerin test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerine etkisinin olup olmadığının genel bir özeti yapılarak ulaşılan bulgular ve bazı önerilere yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

#### **1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Bir örgütün en önemli kaynağı sahip olduğu insan gücüdür. Bu nedenle amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde örgütü harekete geçiren faktör insandır. Üretim faktörlerini bir araya getirmek ve bütünleştirmek insan faktörünün devreye girmesiyle mümkün olmaktadır.

Örgütlerde insanı yönetmekle görevlendirilen insan kaynakları yönetimi, küreselleşme ve rekabetin artması sonucunda hem bir akademik çalışma alanı olarak hem de işletmelerde bir fonksiyon olarak son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimine organizasyonlar tarafından duyulan ilgi, bu fonksiyonun stratejik önemini ortaya çıkarmaktadır (Winbush, 2005, 463). Günümüzde insan kaynakları yönetimi ekonomik ve teknolojik değişimlerden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir (Mathis ve Jackson, 2000, 4). Son yıllarda yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın üretim faaliyetlerinde görülen verimlilikteki düşmenin en önemli nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir. Örgütlerde insan kaynağı, yönetilmesi en güç olan ancak iyi yönetildiği takdirde önemli bir rekabet aracı olabilecek bir faktördür. Dolayısıyla günümüzde insan önemli bir yatırım alanı olarak kabul edilmekte ve yönetimine büyük özen gösterilmektedir (Aldemir ve diğ., 2004, 5; Gürüz ve Gürel, 2006, 168).

### **1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

Örgütün verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgüt çalışanlarının istenilen amaçları gerçekleştirilebilmesi onlardan en iyi şekilde yararlanabilme derecesine bağlı olmaktadır (Hiltrop, 1996, 628).

İnsan kaynakları yönetimi, iyi bir çalışan iyi bir örgüt ve iyi bir toplum için mümkün olduğu kadar etkili bir şekilde örgütteki insanların yönetimi ve geliştirilmesine ilişkin bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin başarısında katkısı bulunan üst yönetimin ve çalışanlarının ortak çıkarları doğrultusunda hareket eder. İnsan kaynakları yönetimi, işletmede pozitif bir havanın yaratılması ve işletmenin amaçlarına ve değerlerine katkıda bulunacak şekilde oluşturulmuştur ve oluşturulmalıdır (Schuler, 1998, 4).

İnsan kaynaklarını bir sistem olarak tanımlarsak: bir örgütün insan kaynaklarının çekici hale getirilmesi, gelişimi ve faaliyetlerinin devam etmesinde doğrudan etkisi olan ayrı oluşturulmuş fakat birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olan faaliyetlerin, fonksiyonların ve süreçlerin oluşumudur diyebiliriz (Sohel ve Schroeder, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılmış çalışmalarda İKY, örgüt çalışanları arasındaki ilişkinin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre İKY, örgüt içindeki bölümlerin ve alt birimlerin birbirine uyumunu amaçlayan bir sistem olmakta, örgüt stratejileriyle ve bunları tamamlayacak personel politikalarıyla ilgilenmemektedir. Bu tanım fonksiyonel odaklı ve mikro bakış açısıyla İKY'yi tanımlarken İKY 'nin görevinin, işe alma, sınav yapma, atama ve yükseltme gibi uygulamalardan ibaret olduğunu ifade etmektedir. İKY'ni stratejik odaklı ve makro bakış açısıyla gören diğer tanımlama, İKY'nin daha kapsamlı bir şekilde yalnızca

personel yönetimi olarak değil doğrudan doğruya örgütün stratejisiyle uyumlu, yakın ilişki içinde ve daha geniş bir fonksiyona sahip olduğudur (Walton, 1985; Guest 1987; Storey, 1995). Bu bakış açısıyla İKY, makro örgütsel düzeyde örgüt stratejisine rekabet avantajı kazandıracak şekilde katkı sağlayacaktır. İnsan kaynağına ilişkin bu politikalar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel gelişmelere karşı İK'nın tutumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri içine almaktadır. İKY politikaları ve uygulamaları örgütün stratejik amaçlarına paralel olarak farklılık kazanabilmektedir (Alcazar-Martin, 2008, 104).

İKY'ne getirilen farklı yorumlardan bazıları da insan kaynağını bir değer olarak gören ve rekabet avantajı sağlamada anahtar rolü olduğunu varsayan görüşlerdir. Buna göre İKY, işgücü gelişimi ve katılımına yönelik olan insan kaynakları politikalarının “yararlı insan” şekline dönüştürülmesi faaliyetlerini içine almaktadır. Bu faaliyetlerin yüksek kalitede üretime dönüşmesi çalışanların bağlılık düzeyinin, uyum sağlayabilme ve beceri düzeylerinin yüksek olmasını gerektirmektedir (Hollinshead, 2003, 115).

### **1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

İnsan kaynaklarının gelişimini bazı tarihsel süreçlerin etkilediği söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edecek bir başlangıç saptamak mümkün olmamakla beraber 16. ve 17. yüzyıllarda usta-çırak ilişkisi içinde ve atelye düzeyinde üretimin yapıldığını söylemek mümkündür. Bu dönemde işçiler ise, çok uzun süre ve çok zor koşullarda çalışmak zorunda bırakılmışlardır. Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan Endüstri Devrimi tüm dünyaya yayılmıştır. Bu devrimle birlikte çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni oluşturularak kullanılmaya başlanması, birim üretimden kitlesel

üretime geçilmesi, işçilerin daha iyi çalışma koşullarında olmasını sağlamıştır (Aldemir ve diğ., 2004, 16). Frederick W. Taylor tarafından ortaya atılan *bilimsel yönetim yaklaşımı* bu dönemde çok önemli bir rol oynamıştır. Taylor, insan faktörünün önemini belirtmiş ve insanın daha iyi organize edildiğinde, eğitim aldığı daha verimli çalışacağını savunmuştur (Koçel, 2003,195). Örgütler endüstri devrimiyle beraber insanla ilgili olarak birçok sorunla karşılaşmaya başlamış, bu sorunlar arasında en önemlileri, endüstrileşmeden kaynaklanan yoğun işgücü artışları ve bunun yönetimi, sendikacılığın oluşması ve çok fazla insanın büyük yerleşim yerlerine göç etmesidir. Çalışanları koruyan yasalar ortaya çıkmış, işçi ve işveren karşı karşıya gelerek anlaşmaya başlamıştır. İşçiler toplu sözleşmelerine maddi çıkarlarıyla birlikte sosyal bazı haklarını da koydurarak örgütlerin insan kaynakları yönetimi kapsamını genişletmişlerdir. 1930'lu yıllardan 1940'lı yıllara kadar çalışanlar üzerinde iş gruplarının etkisinin önemine değinilmiştir. Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamı Hawthorne fabrikasında ışıklandırma ve çevresel düzenlemeler gibi koşulların değişimiyle bireysel verimlilik gelişimini incelemiştir (Schuler, 1998, 21). 1940'lardan 1950'li yıllara kadar çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onları yönetmek personel bölümünün temel görevi olmuştur. Tüm dünyada personel bölümü, kar, ücret, işe alma ve işgücü ilişkileri ile ilgili konularda sendikalarla işbirliğinden sorumlu tutularak, insan ilişkileri personel bölümlerinde yalnızca eğitim ve katılımcı yönetime önem verme esasına dayandırılmıştır. Aynı zamanda personel yönetimi, örgütlere hükümet politikaları, düzenlemeleri ve kuralları ile ilgili bilgi vermekle sorumlu tutulmuştur.

1950'li ve 1960'lı yıllarda orduda kullanılan değerlendirme merkezleri gibi uygulamalar özel sektöre kayarak, biçimsel performans uygulamaları, kararlarda merkezileşme gibi uygulamalar bu dönemde kullanılmaya başlanmıştır (Schuler, 1998, 21).

1960 ve 1970'li yıllarda personel bölümünün örgüt genelinde önemi artmaya devam etmiştir. İş yaşamına ve sosyal güvenliğe ilişkin yasalar önemini arttırmıştır. Örgütsel verimlilik için çalışanların motivasyonuna ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine önem verilmeye başlanmıştır (Gürüz ve Gürel, 2006, 170).

1970 ve 1980 yılları arasında personel yönetiminin yeni adı insan kaynakları yönetimi olarak değiştirilmiş ve bu değişimle birlikte çalışanlar örgütler tarafından önemli bir değer olarak görülmeye başlanmıştır (Liu ve diğ., 2007, 503). Örgütler çalışanlarını, gelirlerinin ve karlarının hayati bir kaynağı ve devamlılığı olarak görmekten çok bir maliyet unsuru olarak görmekte ve birçok örgütte de bu anlayış uzunca bir süre de devam etmiştir. Personel yönetimi bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi konularla ilgilenmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş dönemi birçok aşamalardan sonra mümkün olabilmiştir. Birçok örgütte ise bu geçiş dönemi sadece bir isim olarak kalmıştır (Yüksel, 2000, 11; Liu ve diğ., 2007, 503).

İnsan kaynakları yönetiminde 1980 ve 1990 yılları arasında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Uluslararası rekabetin artması, iş başına düşen verimlilik oranındaki düşme, faiz oranlarında meydana gelen yükselme, sosyo-ekonomik ve politik alandaki değişiklikler başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere birçok alanda etkisini göstermiştir. Örgütler artık insan kaynaklarına maliyet atırıcı bir fonksiyon olarak değil, rekabette avantaj sağlayıcı ve örgüt değerini arttırıcı bir faktör olarak görmeye başlamıştır (Wright, 1998; Huang, 1999; Yüksel, 2000). Yaşanan değişim ve rekabet koşullarının değişmesi; insan kaynakları işlevinin karmaşıklaşmasını, örgüt içinde öneminin artmasını ve alınan kararlarda önemli ağırlığının olmasını sağlamıştır. Artık günümüzde insan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak yapılan araştırmalara önemli derecede para ve zaman harcanmaktadır. Özellikle modern imalat örgütlerinde insan sermayesinin değeri daha fazla hissedilmektedir. İleri

imalat teknolojileri, istatistiksel süreç kontrolleri, bilgisayarlarla kontrol edilen makinalar gibi ileri ve yeni teknoloji gerektiren örgütlerde çalışanların teknik bilgi ve becerileri, sürece değer katma aşamasında önemli bir faktör olmaktadır. Bu nedenle bu sürece sahip örgütler daha yüksek performansa ulaşmada örgüt çalışanlarının potansiyel verimliliğini arttırmak zorundadırlar. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri bu anlamda örgüt çalışanlarının yeteneklerini örgüt performansı ile ilişkilendirmek gibi önemli bir rol oynamaktadır (Youndt ve diğ., 1996, 836).

Tablo 1, insan kaynakları yönetiminin gelişimini 1900'lü yıllardan 2000'li yıllara kadar göstermektedir.

**Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

<b>Zaman</b>	<b>Öncelikli konular</b>	<b>Çalışan bakış açısı</b>	<b>Kullanılan teknikler</b>
1900'ler öncesi	Üretim teknolojileri	İhtiyaçların farklı olmaması	Disiplin sistemleri
1900-1910	Çalışan sağlığı	Güvenli koşulların ihtiyacı	Güvenlik programları
1910-1920	Görev etkinliği	Yüksek verimlilikle daha çok kazanma ihtiyacı	Hareket ve zaman etüdü
1920-1930	Bireysel farklılıklar	Çalışanların bireysel farklılıkları	Psikolojik test etme
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanların çekişmesi programları	Çalışanların iletişim
	Verimlilik	Grup performansı gelişimi	Grup koşullarının
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanların ekonomik korunma ihtiyacı	Sağlık planları
1950-1960	İnsan İlişkileri	Çalışanların denetim ihtiyacı	Ustabaşı eğitimi
1960-1970	Katılım	Çalışanların görev kararlarına katılımı	Katılım yönetimi teknikleri
1970-1980	İş hayatının kalitesi	Farklı grup çalışanlarına adil davranma	Fırsat eşitliği
1980-1990.1	Kalite, maliyet, müşteriler	Çalışanların yeteneklerine uygun iş	İş zenginleştirme Görev takımları
1990-2000	Verimlilik Rekabet Küreselleşme Değişim	Çalışanların işlerini ekonomik dalgalanma uluslar arası rekabet ve teknolojik değişimlerle kaybetmesi	Toplam kalite yönetimi İşletmenin eğitim, etik, farklılık ihtiyaçları ilişkisi

**Kaynak:** Schuler, R.S., (1998), **Managing Human Resources**, South-Western College Publishing, s.22.

Ekonominin gelişmesi, işletmelerin dışa açılması ve ülkeler arasındaki fon akışının artması işletme yönetiminde ve İKY yönetiminde yeni teknik ve uygulamalar geliştirmiştir. 2000'li yıllardan günümüze İKY alanında önemli gelişmeler ve ilerlemeler kaydedilmiştir. Örgütler, çalışanlarını rakiplerle ve dış çevre koşullarıyla başa çıkabilecek rekabet aracı olarak görmeye ve bunu sağlamak içinde gerekli İKY uygulamalarını geliştirmeye başlamışlardır. Örgüt çalışanlarının işe karşı motivasyonlarını arttıracak uygulamaların bulunması, yaratıcı fikirler

geliştirmesine yardımcı olacak eğitim ve gelişme faaliyetlerinin artırılması, çalışanların örgüt kararlarına katılımını sağlama gibi uygulamalarla performans gelişimine katkıda bulunmaya çalışılmıştır. Bunun sonucunda sürekli iyileşme, örgütsel esneklik ve artan kalite söz konusu olmaktadır

## **1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI**

Hızlı değişen çevre koşulları sonucunda ortaya çıkan yeni örgütsel yapılar, küreselleşme, teknolojik yenilikler, değişen müşteri ihtiyaçları, ürün-pazar rekabetinde ortaya çıkan hızlı gelişmeler birçok örgüt için değişme ve uyum sağlama zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir (Becker ve Gerhart, 1996; Cunha ve diğ., 2003). İnsan kaynakları son zamanlarda örgütler için önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir (Huselid, 1995; Roehling ve diğ., 2005; Som, 2003; Worsfold, 1999). Örgüt içinde etkili olabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamaları sayesinde örgüt çalışanları hem iyi yönetilebilecek hem de örgütün belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirebileceklerdir (Edgar, 2005, 362).

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanmasını sağlayan faktörlerin ortaya çıkması uzun bir geçmişe dayanmaktadır. Bu faktörlerin örgütün verimliliğini arttıracak düzeye getirilmesi doğrudan doğruya çalışanların örgüt amaçlarına olan katkılarından ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin verimliliğinin ve performansının artırılması doğrudan doğruya çalışanlarının örgüte kattığı değerden yararlanarak mümkündür. Örgüt verimliliğinin temel ögesi, çalışanlar olmakla birlikte örgütte bu faaliyetleri koordine edecek insan kaynakları bölümüne de önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin önemi bu aşamada ortaya çıkmaktadır.

Büyük ya da küçük birçok örgüt bugün değişen çevre koşullarıyla karşı karşıya kalmaktadır. İKY'nin kapsamının giderek genişlemesinin ve faaliyet alanının ve örgüt içinde öneminin artmasının nedenleri arasında şunlar gösterilmektedir (Aldemir ve diğ., 2004, 19; Schuler, 1998, 8);

**Değişim;** örgütlerin mevcut durumundan başka bir duruma geçmesi olarak ifade edilmektedir. 20. yy'ın sonlarına doğru yaşanan teknolojik değişimin bütün örgütleri etkilediği söylenebilir.

**Küreselleşme;** tüm dünyada sınırların ortadan kalkması örgütleri birbirine benzetmeye başlamıştır. Örgütlerin uluslararasılaşmaya başlaması, küresel düşünüp yerel davranma İKY'nin örgütler için olan önemini arttırmıştır.

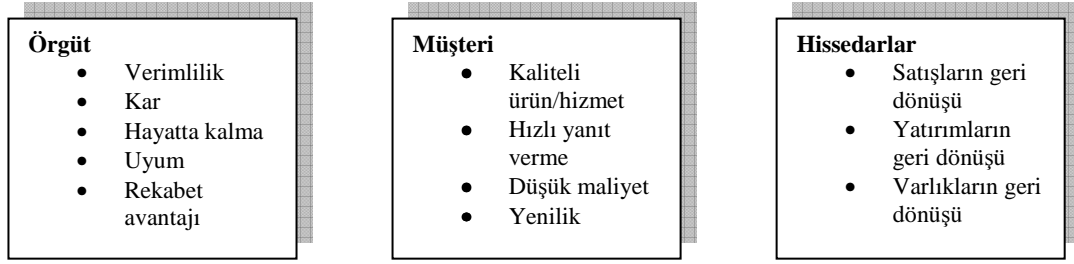
**Bilgi Teknolojileri;** bilginin yayılması ve kolayca ulaşılabilecek hale gelmesi, İK faaliyetlerini de kolaylaştırmış ve buna bağlı olarak da önemini arttırmıştır.

**Rekabet;** yukarıda sıralanan faktörlerin sonucunda da örgütler arası rekabet gittikçe kızışmıştır. Yeni müşteriler bulmak veya mevcut müşteriyi elde tutmak örgütler için önemli hale gelmiştir. Yüksek rekabet koşulları, binlerce küçük girişimci firmalar, düşük ücret ve yüksek beceriye sahip işgücü, yasal ve politik değişim, değişen değerler ve eğitim standardı, binlerce küçük girişimci firmalarının varlığı, örgütlerde oluşan yeniden yapılanma stratejileri İKY'nin fonksiyonlarını ve önemini arttırmaktadır (Mathis ve Jackson, 2000, 4). Bundan dolayı iyi oluşturulmuş ve etkin bir insan kaynakları yönetiminin yukarıda yer alan faktörleri dikkate alarak değerlendirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının görev alanının genişlemesi çok daha karmaşık bir yapıya sahip olması durumunu gerektirmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi; çalışanların istihdamı, eğitimi, kariyer yönetimi ve gelişimi

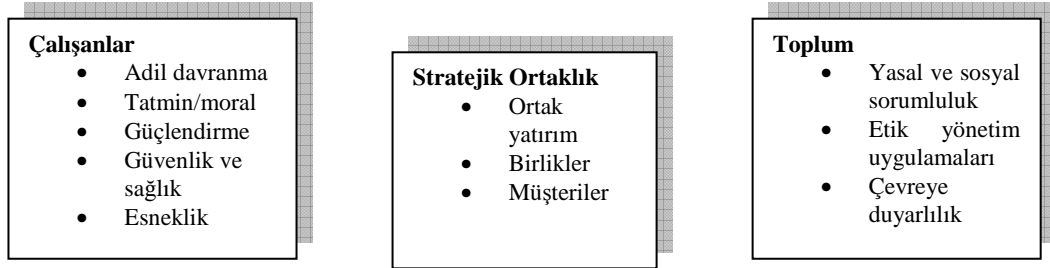
konularında yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütün genel faaliyet stratejileriyle yakın ilişki içinde olan bir fonksiyon olması sebebiyle sadece bir bölüm üzerinde değil, tüm örgütü içine alan bir kapsamda düşünülmelidir.

Örgütlerdeki insan kaynağı hem bir maliyet hem de bir üretkenlik unsuru olarak görülmektedir. Emek yoğun ya da sermaye yoğun örgütlerde bu unsurların önemi farklı olabilmektedir. Örgüt çalışanlarının üretkenliği, örgüt amaçlarının ve buna bağlı olarak İKY amaçlarının yerine getirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bir örgüt, müşterilere, topluma, çalışanlarına, hissedarlarına, ortaklarına ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getiriyorsa ve etkili bir insan kaynakları yönetimine sahipse başarılıdır diyebiliriz. Bu nedenle İKY'nin amaçları da insan kaynağının, örgütün ve örgüte bağlı olan grupların etkinliğini arttırmaya yönelik olan faaliyetler bütünüdür (Schuler, 1998, 9). Aşağıdaki şekil 1, İKY'nin sorumlu olduğu grupları göstermekte ve etkin insan kaynakları yönetiminin amaçlarının ne olması gerektiğini bize anlatmaktadır. Örgütlerin bağlı olduğu gruplara karşı aldığı kararlar önemlidir. Örneğin, İKY'nin müşteri isteklerine uygun ürün ve hizmet sunabilecek nitelikte ve sayıda elemanları örgütte buldurması gereklidir. Ya da hissedarların örgütten beklentisi kar olduğundan yöneticilerin kar getirmeyecek faaliyetlere devam etmeleri olanaksızdır denilebilir. İnsan kaynakları yönetimi örgüt kararlarına yön veren paydaşların istekleri doğrultusunda amaçlarını yerine getirmek zorundadır.

## Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



## İnsan Kaynakları Yönetiminin Paydaşları



Kaynak: Schuler, R., S., **Managing Human Resources**, South-Western College Publishing, Newyork, s.9.

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan teknolojik gelişmeler insan kaynakları için gerekli olan bilginin ve verinin toplanmasını ve incelenmesini kolaylaştırmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda örgütlerin çoğu insan kaynakları bilgi sistemini uygulamaktadırlar. Bu veriler, işletme stratejilerinin uygulanmasına katkıda bulunacak şekilde analiz edilmektedir. Örgüt için önemli olabilecek örgütsel çıktılar üzerinde insan kaynaklarının etkisini arttıran mevcut teknolojiyi insan kaynakları yöneticileri belirleyeceklerdir. Ayrıca bu yöneticiler teknolojiyi nerede etkili bir şekilde kullanacaklarını ve başarılarına katkıda bulunacak faktörlerin ne olduğunu tespit edebileceklerdir (Roehling ve diğ., 2005, 208).

İnsan kaynakları yönetiminin öncelikli amacı işletme performansı olmakla beraber en önemli amacı çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve örgüt içinde kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır (Edgar ve Geare, 2005, 363). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarının

gelişimine, işe gelmeme ve işgücü değişim oranlarının azalmasına, verimlilik düzeyinin artmasına ve kalitenin ve müşteri hizmetlerinin artmasına katkıda bulunmakta ve bunun sonucu olarak da işletme karlılık düzeyinin artmasına yol açmaktadır (Budwar ve Katou; 2005; Guest, 1997; Huselid, 1995).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütler için iki ayrı amacı yerine getirebilmelidir. Bunlar “kontrol” ve “bağlılık”tır. Bu iki yaklaşım birbirinden farklı uygulamaları içermesine rağmen insan kaynakları yönetiminin amaçlarını yerine getirmesi için kullanması gerekli yaklaşımlar olup çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmesinde önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sisteminde kontrolün amacı, önceden belirlenmiş kurallara ve prosedürlere örgüt çalışanların uymasını sağlayarak işgücü maliyetini azaltmak etkinliği arttırmaktır. Bunun aksine bağlılık ise çalışanların ve örgütün amaçları arasında uyum sağlayarak çalışanların tutum ve davranışlarını istenilen şekle sokmaktır. İnsan kaynakları yönetimi örgüt çalışanlarını, yönetsel kararlara katılma, eğitim faaliyetlerini artırma, sosyalleşme ve takım çalışması faaliyetlerine katılımlarını sağlayarak bağlılıklarını arttırabilirler. Böylelikle bu faaliyetlerin sonucu örgütte daha yüksek verimlilik, üretim çıktılarında daha düşük ıskarta oranı ve daha düşük personel devir hızı olabilmektedir. Bir taraftan kontrol fonksiyonunun getirdiği prosedür ve kurallar diğer taraftan bağlılık fonksiyonunun getirdiği çalışanları örgüte bağlama faaliyetleri insan kaynakları yönetiminin amaç ve görevlerinin önemini arttırmaktadır (Arthur, 1994, 671).

İnsan kaynakları yönetiminin öncelikli amacı, örgütsel amaçların başarılmasında yardımcı olacak örgüt çalışanlarının yönetimidir (Tyson, 1997, 277). Örgütler için gerekli olan İKY uygulamaları, örgütsel amaçlara ulaşmak için faaliyette bulunan örgüt çalışanlarının katkısını maksimize ederek uygun İK

politikalarının uygulanmasına katkıda bulunmaktadır (Marchington ve Wilkinson, 2005, 71). Karmaşık ve yenilik gerektiren teknoloji kullanan üretim süreçlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmadan faaliyet performansını değerlendirmek yanlış olabilmektedir. Bu nedenle imalat örgütleri, mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamalarını dikkatli bir şekilde değerlendirmeye ya da onları değiştirmeye gereksinim duymalıdır. Ancak bu şekilde çalışanlar performans gelişimine etkili bir şekilde katkıda bulunabilecektir (Sohel ve Schroeder, 2003).

İnsan kaynakları yönetiminde alınan kararlar örgütsel performansı nasıl etkilemektedir? En basit şekliyle bu kararlar, örgütün etkinliğine ve satışlardaki artışa katkıda bulunmalıdır denmektedir. İnsan kaynaklarının, hem iş gücü hem de bir işletme fonksiyonu olarak genellikle maliyetlerin azalmasında ve etkinliğin artmasında önemli role sahip olduğu görüşü hakim olmakta ve potansiyel bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Bazı kaynaklarda, değer yaratma kaynağı olarak da görülmektedir. İş gücü maliyetleri, çoğu örgütlerde tek ve en büyük maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bu maliyetlerin azaltılması ve faaliyetlerin yeniden yapılandırılması sonucunda istihdamda sürekli bir küçülmeye gidilmesi temel strateji olmaktadır. Bu konuda alınan kararlar değer yaratma mı yoksa maliyet azaltma mıdır? Burada önemli olan, tamamen maliyetleri kısararak ve yeniden yapılanmaya giderek işgücü planlamasının azaltılmasından çok, daha az çalışanı istihdam ederek değer yaratmayı sağlamak arasındaki ayırımı yapmaktır. Çünkü, yeni yapılar belirli stratejileri olan örgütler için daha uygun olabilmektedir. Bu yeni yaklaşım insan kaynaklarında orta kademedeki amaçları değer yaratmaya doğru çekmeye başlamış ve insan kaynaklarını hem bir fonksiyon hem de bir sistem olarak doğrudan doğruya örgütün faaliyetlerinin ve stratejik amaçlarının uygulanmasına katkıda bulunmasını

sağlamıştır. Bu konuda psikoloji, ekonomi, finans ve strateji gibi disiplinler arası bir etkileşim önem taşımaktadır (Becker ve Gerhart, 1996, 781).

### **1.3. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamada İnsan Kaynaklarının Rolü**

Örgütte insan kaynakları, deneyim, beceri, hakimiyet, yetenek, bilgi, ilişkiler, risk alma ve örgütsel zekayı meydana getiren ve bu kavramların oluşması için gerekli ortamı yaratan bir fonksiyondur. Bilgi toplumunun bir gereği olarak insan sürekli olarak kendini geliştirerek yaptığı işte bir katma değer oluşturmak zorundadır. Günümüzde insan kaynakları bir işletme fonksiyonu olmaktan çok bir işletme sorumluluğu olarak kabul edilmekte ve işletmelerin finansal yapılarında doğrudan doğruya ortaya çıkmamasına rağmen işletmenin pazar değerinden etkilenmektedir (Cho,2004,5).

Porter'a göre (1995) örgütler rekabette daha yüksek performansa sahip olmak için rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek kaynaklara sahip olarak rekabet avantajı elde edebilirler. Bunun nedeni olarak da doğal kaynaklar, teknoloji ve ölçek ekonomilerinin rekabet avantajını kaybetmesi, insan kaynaklarının temel bir rekabet avantajı olarak görülmesidir. Yüksek kalitedeki insan kaynakları, pazar ihtiyaçlarına cevap vermede, kaliteli mal ve hizmet üretiminde, farklılaştırılmış mamullerde, teknolojik yeniliklerle rekabet edebilmeye imkan verebilmektedir (Porter, 1995, 43).

İnsan kaynaklarının örgüt içindeki en önemli rolü işgücü davranışlarını faaliyet ve finansal çıktıları arttırmak için istenilen yönde etkilemektir. Bilgi ve küresel ekonomi sonucunda artan rekabet baskısı örgütleri yetenekli insan kaynaklarını rekabet avantajı kazanmada önemli kaynak olarak görmeye sevk

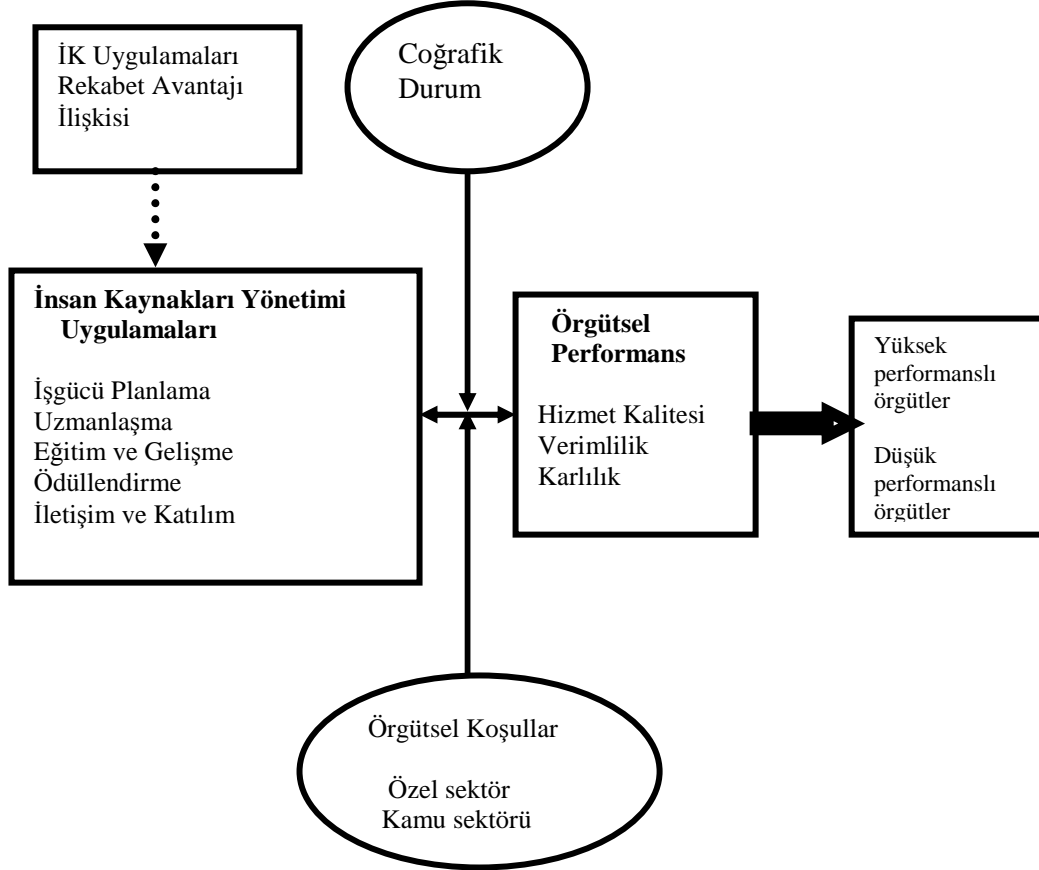
etmiştir. İnsan kaynakları, örgütün istenilen finansal sonuçlara ulaşması ve doğru faaliyet çıktılarını üretmesi için doğru davranışları yapan işgücünü sağlayarak örgüte değer katabilir. İşgücü davranışlarının istenilen sonuçları başarmak için yönlendirilmesi İK'nın sonuçlar üzerine değil (yeni satışlar gibi) faaliyetler üzerine odaklanmasını (çalışanların eğitimi gibi) gerektirmektedir (Beatty ve Schneiner, 1997, 30). Bu durumda İK yöneticilerinin rolü, işletme amaçlarını başarmak ve bu başarıyı örgüte değer kazandırması yönünde değiştirmektir (Chang ve Chi, 2007, 665).

İnsan kaynakları yönetimi de örgütün diğer fonksiyonlarında olduğu gibi çevrenin yol açtığı belirsizlik ve karmaşadan etkilenmektedir. Karmaşık ve belirsizliğin olmadığı ortamlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği artmakta ve örgütlerin kaliteli ve yetenekli işgücüne sahip olmasını sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmesine imkan vermektedir. Aksi durumda etkin olmayan işgücü, örgüt verimliliğinin azalmasına ve işgücü maliyetlerinin artmasına yol açabilecektir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan politika ve uygulamaların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada önemli katkıların olduğunu ifade etmektedir (Takeuchi ve diğ., 2003, 448). Örgütler, doğal kaynaklar, teknoloji, ölçek ekonomileri gibi ikame edilebilir ya da taklit edilebilir kaynaklar yerine tek, az bulunan ve rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen beşeri kaynağının etkili kullanılmasını sağlayarak önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Örgütlerdeki insan kaynakları stratejileri bu taklit edilebilmeyi zorlaştırıcı fonksiyonlara sahip olmalıdır. Bir stratejik değer olan insan kaynakları sistemi böyle bir sistemin özelliklerini ve etkilerini içine alabilmelidir. Stratejik değerler, taklit edilemeyen, tek olan, uygun olan, kaynakların ve yeteneklerin

özelleştirildiği faaliyetler dizisinden oluşur. Sermaye yatırımları, ölçek ekonomileri ya da patentlere benzemeyen uygun bir şekilde geliştirilmiş insan kaynakları sistemi görünmeyen bir değer olarak düşünülmektedir.

**Şekil 2.** Bir Rekabet Aracı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi



Kaynak: Stavrou, E. T., Charalambous, C., Spiliotis, S., (2007), Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis, **European Journal of Operational Research**, 181, s.451.

Şekil 2, İKY fonksiyonunu gerek kamu gerekse özel sektör için bir rekabet aracı olarak göstermektedir. Örgütler için performans artışı ancak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımıyla mümkün olmaktadır. Şekle göre bir rekabet aracı olarak görülen İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişki, coğrafik ve

örgütsel koşullar altında dikkate alınmaktadır. Örgütsel performans İKY uygulamalarının kullanılma etkinliğine göre yüksek ya da düşük çıkabilmektedir (Stavrou ve diğ, 2006, 454).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmadaki süreçte çok farklı roller üstlenmektedir (Mathis ve Jackson, 2000, 14). Bu rolleri danışmanlık rolü, yönetsel rol, operasyonel rol, ve stratejik rol olarak sınıflandırmak mümkündür. Danışmanlık rolü; işgörenlerin yaptıkları işi daha iyi yapmalarını sağlamak ve karşılaşılabilecekleri sorunların çözülmesinde insan kaynakları yönetiminin üstlendiği işlevi temsil etmektedir. Yönetim rolü; yönetim süreçleriyle ilgili kayıtların tutulması, çalışanlar ile ilgili veri tabanlarının oluşturulması, yasal kurumlarla olan ilişkilerin devam etmesini temsil etmektedir. Operasyonel rol; çalışanlar için adil ve eşit iş olanaklarının yaratılması, iş güvenliği sorununun çözümü, maaş ve ücret politikalarının belirlenmesi konularını içine almaktadır. Stratejik rol; çalışanların önemli ve değerli bir stratejik yatırım olarak değerlendirilmesi ve insan sermayesinin işletmeler için önemli bir rekabet aracı olarak kullanılması için yapılan çalışmalar bu kapsamda ele alınmaktadır.

Tablo 2, insan kaynakları yönetiminin hem yönetsel hem de stratejik açıdan birçok işletme faaliyeti üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de gösterilen insan kaynakları yönetimi rolleri ne kadar iyi planlanabilirse örgütsel performans da o oranda olumlu yönde gelişecektir.

**Tablo 2.** İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstlendiği Roller

	<b>Yönetim</b>	<b>Operasyonel</b>	<b>Stratejik</b>
<b>Odaklanma</b>	Yönetsel süreçler ve kayıt tutma	Operasyonel Destek	Örgüt bütününde küresel
<b>Süre</b>	Kısa vade	Orta vade	Uzun vade
<b>Faaliyetler</b>	İşgören çıkarlarının yönetimi Yeni işgörenlerin uyumu İstihdam raporlarının hazırlanması	Tazminat programlarının yönetimi İşe alma ve seçim Güvenlik eğitimleri İşgören şikayetlerinin çözümü	İşgücü geliştirme planlaması Birleşme/satınalma Danışmanlığı Tazminat planlama stratejileri

Kaynak: Mathis, L.R. ve Jackson, H.J., (2000), **Human Resource Management**, Ninth Edition, s.15.

Son yıllarda yapılan çalışmalar İK yöneticilerinin günümüz koşullarına bağlı olarak değişen rollerini açıklamaktadır. Ulrich'in 1987 yılında önerdiği model İK yöneticilerinin rollerinin stratejik ve faaliyet odaklı olmak üzere iki temel boyuta dayandırılmaktadır. Bu iki boyut dört tip İK rolünü ortaya çıkarmıştır. Bunlar (Chang ve Chi, 2007, 667):

1. İşletme stratejisiyle İK stratejileri ve uygulamalarının uyumlu olduğu stratejik partnerlik rolü,
2. Değişim için örgüte kapasite konusunda yardımcı olarak değişim rehberliği rolü,
3. Çalışanların sesini duyurmak ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmek amacıyla üstlenilmiş savunucu rolü,
4. Etkin İK sürecinin tasarımı için çalışmalar yapan yönetim uzmanlığı rolü.

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonu**

Günümüzde İKY fonksiyonu, eğitim ve gelişme programlarının planlanması ve bu programların devamının sağlanması faaliyetlerinin yanısıra, yetenekli ve uzman işgücünün elde tutulması ile ilgili uygulamaların devamından ve geliştirilmesinden de sorumlu olmaktadır (Jorgensen ve diğ., 2007, 364).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, örgütlerdeki insan kaynakları fonksiyonunun örgütsel bir kaynak olduğunu, rekabet avantajı sağlamak ve örgüte değer katmak açısından önemli görevler üstlendiğini göstermektedir (Takeuchi ve diğ., 2003, 448; Roehling vd., 2005, 207). Bu çalışmalara göre insan kaynakları faaliyetleri görünmeyen bir değer olarak örgütün kazançlarını ve defter değerini pozitif yönde arttırmaktadır.

Worsfold (1999), İKY'ni "yumuşak" ve "katı" olmak üzere iki şekilde incelemektedir. Buna göre İKY'nin "yumuşak" olarak nitelendirilen tanımında örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının performans gelişimine olumlu katkıda bulunduğu ve bundan dolayı değerli bir kaynak olarak görülmesi gerektiğidir. Bu durum örgüte yüksek kalite ve esneklik kazandırarak örgütsel performans üzerinde pozitif etki yaratmasını sağlayacaktır. "Katı" olarak nitelendirilen ikinci model ise insan kaynakları ve uygulamalarının işletme stratejileriyle uyumlu olmalarının gerekliliğidir (Worsfold, 1999, 340).

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, insan kaynakları uygulamalarının doğrudan doğruya bu ilişkiden kaynaklanan görülmeyen değerleri nasıl etkilediği tam olarak açıklanamamaktadır. Burada ne olduğu konusunda çok az bilgiye sahip olduğu için örgütlerde bu aşama "kara kutu" olarak adlandırılmaktadır (Boselie ve diğ.,

2005, 77). İnsan kaynakları (İK) faaliyetleri örgütün değerini nasıl etkiler? Çalışanların seçimi, örgütün değerini ve İK politikalarını ve uygulamalarını etkileyebilir mi? Bundan sonra yapılan çalışmalar, insan kaynakları faaliyetleriyle örgütün pazar değeri arasındaki ilişkiyi açıklayan bu süreci incelemektedirler. Roehling'e göre (2005) İK politikaları ve uygulamaları, insan sermayesini, sosyal sermayeyi, örgüt çalışanlarının işgücü değişim oranını ve verimliliği etkileyerek dolaylı yoldan örgütün performansını ve pazar değerini değiştirebilmektedir. Teknoloji yoğunluğu ya da sermaye yoğunluğu farklı endüstriyel koşullarda İK'nın pazar değeri üzerindeki etkisi de farklılık gösterebilmektedir (Roehling ve diğ.,2005, 208).

Bugünün koşullarında insan kaynakları yönetimine profesyonel yöneticiler stratejik bir bakış açısıyla bakmakta ve örgüt amaçlarına ulaşmada uzun dönemde çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için işletmedeki birim yöneticilerle *paylaşılan bir ortaklık* anlayışıyla çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda hem yöneticiler hem de insan kaynakları profesyonellerine rolleri ve görevleri ile ilgili daha fazla sorumluluk düşmektedir (Wimbush, 2005, 463)

İnsan kaynakları yönetiminde sinerji, uyum ve bütünleşme anahtar kelimelerdir. Uyum, örgütte daha iyi performansı sağlayacak ve dış faktörlerdeki değişimlere (pazar, yasal değişiklikler, sektör koşulları gibi) cevap verebilecek en iyi İK politika ve uygulamalarının birleşimidir (Guest, 1997, 271). İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin (Wood, 1999, 367);

1. İKY uygulamalarının kendi aralarında,
2. İnsan kaynakları uygulamalarının, insan kaynakları sistemi arasında,
3. İnsan kaynakları sisteminin örgütün işletme ve rekabet stratejileri arasındaki uyumu son derece önemlidir.

#### **1.4.1. Örgütsel Yeteneklerin Değerlendirilmesi**

Günümüzde İK fonksiyonu, insan kaynaklarının yönetiminden örgütsel etkinliğin devamı ve gelişimine doğru odaklaşmaktadır. Son yıllarda çok sık kullanılan örgütsel yetenek kavramı, önemli bir İK çıktısı olarak gösterilmektedir. Örgütsel yetenek kavramının, insan kaynağının yeteneğini (çalışanların tutum ve davranışları, iletişim sağlayabilme) ortaya çıkardığı savunulmaktadır. İK'nın görevi bu çıktıları örgüt içinde en iyi şekilde konumlandırmaktır. Bunun için İK bu yetenekleri değerlendirecek şekilde tasarlanmalı ve uygulamaya geçmelidir. Örgütsel yeteneklerin etkin bir duruma getirilmesi için örgütün içinde bulunduğu çevresel, stratejik ve örgütsel özelliklerin bilinmesi de gereklidir (Roehling ve diğ., 2005, 208). Çalışanlar, örgütün diğer üretim kaynaklarına benzemediğinden onları anlamak ve örgüt amaçlarına olan bağımlılıklarını arttırmak son derece önemli olmaktadır. Günümüz koşullarında örgütün stratejisi de bu faktörlerle birlikte şekillenmelidir (Brewster, 2004, 364).

#### **1.4.2. İnsan Kaynaklarında Teknolojinin Etkisi**

Günümüzde birçok örgütte teknoloji değişimi İK yöneticilerinin görevlerinde de birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Yöneticiler, çalışanların örgüte getirdiği maliyetleri değerlendirmek, çalışan istatistiklerini oluşturmak (iş

gücü değişim oranı, işe gelmeme), performans değerlendirmelerini sonuçlandırmak, değerine göre ödeme kararları vermek, süreç eğitim ihtiyaçlarını belirlemek gibi konularda karar vermek durumundadır. İK fonksiyonu, örgüt performansı ve diğer örgütsel çıktılar üzerinde çok önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüzde bilgi teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, stratejik bilginin toplanmasını sağlayarak bir işletme partneri olarak görülen İK'nın rolünü kolaylaştırmaktadır (Beatty ve Schneier, 1997, 29; Lawler, 2005, 165). Bu bilgi daha sonra işletme stratejisinin yerine getirilmesi ve biçimlendirilmesine katkıda bulunacak şekilde analiz edilerek kullanılmaktadır. Yapılan son çalışmalara göre örgütlerin önemli bir bölümü insan kaynakları bilgi sistemi kullanmaktadır. Örgütler için önemli olan örgütsel çıktılar üzerinde İK'nın etkisini arttırmak için gerekli teknolojik yeniliklerin kullanılmasıdır. İş hayatında teknoloji kullanımının giderek artması İK yöneticilerinin görevleri ve gelecekteki kariyerleri açısından önem kazanmakta ve buna bağlı olarak ta örgüt performansını etkilemektedir (Roehling ve diğ.,2005, 211).

Örgütün rekabet edebilmek amacıyla dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlaması günümüz koşullarında oldukça önemlidir. Teknolojik değişimin çok fazla olduğu iş ortamında örgüt yapısında da değişiklikler olması kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt yapısında meydana gelen değişiklikler daha esnek işgücü uygulamalarını da beraberinde getirmektedir (Chew ve diğ., 2005, 2).

### **1.4.3. İK Yöneticilerinin Görevleri**

İnsan kaynakları yöneticilerinin örgüt başarısının gerçekleştirilmesinde önemli stratejik rolünün olduğu insan kaynakları literatüründe açıkça ortaya

konmaktadır (Roehling ve diğ., 2005, 211). Aşağıda bu önemli rollerden bazılarında yer verilmektedir.

#### **1.4.3.1 İşletme Başarısının Sağlanması**

Bugüne kadar yapılan çalışmalar, örgütün faaliyetlerinde İK'nın önemli stratejik role sahip olduğu yönündedir. Armstrong ve Cascio 'nun yaptığı çalışmalar İK yöneticilerinin üst yönetimle basit bir ilişkiden daha fazlasını yapması gerektiğini göstermektedir. İK, örgüt başarısına aktif olarak katılmalıdır. Bunun için geleneksel İK yaklaşımı rolünden stratejik partnerliğe, stratejik partnerlikten işi tek başına üstlenmeye (business driver) doğru farklı tanımlamalar ve görevler İKY'de yer almaya başlamıştır (Beatty ve Schneier, 1997, 29; Roehling ve diğ., 2005, 211). Başarılı bir geçiş süreci için anahtar faktörlerin katkısı ne olacaktır? İK fonksiyonunun başarılı gelişimiyle, İK fonksiyonundaki liderlik, vizyon ve üst yönetimin bakış açısı arasında ilişki var mıdır? Başarılı bir İK gelişimi için yol gösterecek olan bu sorulara örgütlerin cevap vermesi gerekmektedir.

#### **1.4.3.2. Zihinsel Modellerin Değişimi**

Zihinsel modeller, kişilerin dünyaya bakış açısını ve nasıl harekete geçeceklerini belirler. İnsan zihninde yer alan "varsayımlar, genellemeler, resim ve imgeler, önyargılar"dır. Bu modellerin hepsi kişilerin dünyaya olan bakış açısını ve olaylar karşısındaki davranışlarını etkileyerek hatalı ve ön yargılı karar vermelerine yol açabilir. Öğrenmenin verimli olabilmesi amacıyla bu engellerin ortadan kalkması ve gerekli ortamlarda sorgulamalara gidilmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede kişiler kendilerini ve düşüncelerini açıkça öğrenme fırsatı bulup başkalarının

değerlendirmesine sunabilirler. Zihinsel modellerin temel esası, doğruluk ve açıklıktır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002, 59). Zihinsel modeller, hayatın akışı ile ilgili bilgilerimizin farkında olma, bunları test etme ve geliştirme aşamalarını kapsar. İnsanın dünyaya bakış açısındaki yetersizlikleri ortaya çıkarmadaki gerekli açıklığı sağlamaktadır. Liderler ve yöneticiler de diğer insanlar gibi dünyanın nasıl işlediğine ilişkin çeşitli varsayımlara sahiptirler. Bu “zihinsel fotoğraflar” onların, karşılaştıkları sorunları ve fırsatları algılama şekillerini, karar verme süreçlerini ve davranış biçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Senge, 1990: 7). Dolayısıyla, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere bütün işgörenlerin, önemini ve geçerliliğini yitirmiş davranışları ve bunların altında yatan varsayımları unutarak, günün koşullarına uyabilen yeni görüşleri ve varsayımları edinip örgütsel başarının sağlanması için çalışmalıdırlar.

Pfeffer'e göre, örgütsel performans ve başarı için, örgüt çalışanlarının zihinsel yeteneklerinin ve özelliklerinin belirlenmesinde ve değiştirilmesinde İK'nın rolü ve önemi çok büyüktür. Son zamanlarda “zihinsel modeller” kavramı literatürde tartışılmaya başlanmıştır. Bu modelde örgütün başarısına katkıda bulunacak olan anahtar kelimelerinin neler olduğu, zihinsel modellerde paylaşımın ne kadar önemli olduğu, üst yönetim tarafından doğru zihinsel modelin örgüte uyarlanmasında neler yapılması gerektiği, zihinsel modellerin farklılıklarının neler olduğu hakkındaki konular bu kavramın anlaşılması açısından cevap aranması gereken sorulardır. Bir örgütte kullanılan zihinsel modeller örgüt çalışanları üzerinde her kademeyi ifade edecek bakış açısına sahip olmalıdır. Gelecek araştırmalar için bu alandaki en önemli konu, bireysel olarak, grup ve takım halinde zihinsel modelleri tam olarak ifade edebilecek yaratıcı kalitatif yöntemlerin geliştirilmesi olacaktır. Bu araştırma

yöntemleri çalışanların gözlemlenebilir davranış ve tutumları üzerinde odaklaşarak mevcut kantitatif yöntemlerden farklılaşacaktır (Roehling vd., 2005, 211).

#### **1.4.3.3. Örgütsel Kültürün Yaratılması ve Sürdürülmesi**

Örgütün rekabet avantajının geliştirilmesinde örgütsel kültürün oluşturulması ve devam ettirilmesinde İK'ya önemli görevler düşmektedir. Yapılan araştırmalara göre örgütsel kültür, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının belirlenmesiyle kendiliğinden oluşan bir durumdur. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları bireysel performans ve diğer önemli örgütsel çıktılara şekil verebilen kültürel normları güçlendirecek potansiyele sahiptir ve sahip olmalıdır. Örgütsel kültür ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki bazı iç ve dış faktörler tarafından zayıflayabilmektedir. Bunlar arasında yasal konular, kurumsal güçler ve iç politikalar gibi faktörler yer almaktadır. Bu ilişkinin örgüt içinde güçlendirilmesi ve İK'nın örgüt içindeki rolünün bilinmesi ikisi arasındaki ilişkinin boyutunun belirlenmesi açısından gereklidir (Roehling ve diğ., 2005, 212).

#### **1.4.3.4. İşbirliğini Kolaylaştırma**

İK'nın örgüt içinde en önemli görevlerinden biri de önemli örgütsel yeteneklere katkıda bulunmak ve ortaya çıkarmak olmalıdır. İK, örgütsel gruplar arasında karşılıklı olarak sosyal bağın gelişimini hızlandırmada önemli roller üstlenmelidir. Bu konuda yapılmış olan çalışmalarda geliştirilmesi gereken örgütsel iş ilişkilerini tanımlamaktan çok uygulamalı örneklerin etkileşimi nasıl sağladığını bilmek daha önemlidir (Roehling ve diğ., 2005, 212).

## 1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Son yıllarda örgütler, sermaye ve en son teknolojiye sahip olmanın yanında küreselleşen dünyada ortaya çıkan gelişmelere cevap vermek amacıyla iyi örgütlenmiş bir insan kaynakları yönetimine de sahip olmak zorunda kalmaktadır. Bunun nedeni, insan kaynağının doğru ve uygun zamanda kullanıldığında işletme başarısının sağlanmasında önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmasıdır (Raduan ve Naresh, 2006, 18).

Bugüne kadar yapılmış bilimsel çalışmalarda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelenmesinde ve birbirleri arasındaki ilişki boyutunun belirlenmesinde çok sayıda değişken kullanılmıştır. Bu değişkenlerin kullanılmasındaki amaçlar arasında işletme amaçlarına daha çabuk olarak ulaşabilmek, rakiplerle başarılı bir şekilde rekabet edebilmek, belirsiz ve hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilmek ve işletmenin hayatta kalabilmesi gelmektedir. Örgüt çalışanlarının yönetimi için geliştirilmiş çok sayıda politika, uygulama ve örgüt yapısı bulunmakta ve bu sayısız politika ve uygulamalar örgütlerin rekabet edebilme yeteneklerini ön plana çıkarmayı sağlamaktadır. Bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalar, örgütlerin insan kaynaklarını yönetmek için kullandıkları en iyi politika ve uygulamaların ne olması gerektiğiyle ilgili bir görüş birliği sağlayamamıştır (Boselie ve diğ., 2005, 72). İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla örgüt çalışanlarının motivasyonundan örgütün pazar değerine kadar birçok değişken kullanılmıştır. Araştırmalarda ki amaç, bu değişkenlerin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin olumlu olmasının sağlanmasıdır (Cho, 2004, 9).

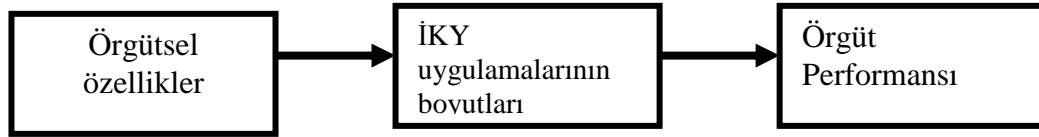
Örgütlerin rekabet stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması için insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetimi ve çalışanların davranış ve tutumlarının istenilen amaca yönlendirilebilmesi gerekmektedir (Huang,1999). Bu amaçla insan kaynakları yönetimi uygulamaları, maliyet, kalite ve yenilik uygulamalarında rekabet edebilecek ürünü üretebilecek, yeni teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilecek beceri, fırsat ve motivasyona sahip çalışanların yönetimini kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır (Batt, 2000, 4).

Örgütlerde çok sayıda İKY değişkenleri kullanılmakla beraber önemli olan diğer örgütlerden farklılık yaratabilecek ve başarı sağlayabilecek İKY uygulamalarının bir araya getirilmesidir. Örgütün İKY uygulamalarının belirlenmesinde etkili olan çok sayıda faktör bulunmaktadır. En üst kademedeyen daha alt kademelere doğru, başta işletme amaçları, işletme stratejisi, ürün hayat eğrisi, teknoloji, sendikalaşma faaliyetleri, iç işgücü pazarları, sosyal, demografik ve rekabet olmak üzere birçok değişken İKY faaliyetlerini ve uygulamalarını etkilemektedir (Sheppeck ve Mitello, 2000, 5). Örgütün faaliyetlerine katkıda bulunacak bu parçalar arasında uyum arttıkça örgüt başarısı da buna bağlı olarak artmaktadır. Örgütler bir çok fonksiyonun bir araya gelerek oluştuğu karmaşık bir sistem olduğu için bu sistemi dışarıdan veya içeriden etkileyebilecek bir çok unsur bulunmaktadır. Ackoff (1981)' a göre örgütü bir sistem olduğunu kabul ettiğimizde, örgütü oluşturan tek bir fonksiyonun eksikliği tüm sistemi etkilemektedir (Ackoff, 1981, 16).

Thang ve Quang (2005), ülkeler arasındaki ekonomik, politik ve sosyal gelişmelerin farklı İKY uygulamalarını beraberinde getireceğini savunmaktadır (Thang ve Quang, 2005, 1831). Schuler ve Jackson (1989), İKY politika ve

uygulamalarını belirlenmesinde öncelikle, örgütlerin içinde bulunduğu sektörel özelliklerin dikkate alınması gerektiğini düşünmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları şirket yapısı, endüstri, ekonomi tipi gibi birçok faktöre bağlı olarak farklılık ve çeşitlilik gösterebilmektedir. (Luqu ve Arbaiza, 2005, 2237, Schuler ve Jackson, 1989,89). Bu nedenle İKY, örgütün stratejik yapısına uygun oluşturulmalı, iyi planlanmalı ve örgüt için daha iyi performans çıktısı almaya olanak sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Boselie ve diğ., 2005, 67). Örgütün oluşturduğu insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki uyum önemlidir. Uyum, örgüt çalışanlarının en iyi performansı gösterebileceği uygulamaların seçilmesiyle daha da artabilecektir (Raduan ve Naresh, 2006, 18). İnsan kaynaklarının işletmenin performansı açısından önemini açıklayan çalışmalarda bir örgüt rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla en iyi insan kaynaklarını çekmeli ve örgütte tutmalıdır.

**Şekil 3:** İKY uygulamaları ve örgüt performansı ilişkisi



Kaynak: Thang, L. C., Quang, T., (2005), Antecedents and Consequences of Dimensions of Human Resource Management Practices in Vietnam, **The International Journal of Human Resource Manegement**, 16:10, s.1831.

Şekil 3, örgütlerin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, politik ve sektörel koşulların farklılığı nedeniyle farklı özelliklere sahip olabileceğini ve bunun sonucunda farklı İKY uygulamalarına yer verebileceklerini göstermektedir.

Huselid (1995) çalışmasında İKY uygulamalarına “yüksek-performanslı iş uygulamaları” ifadesini kullanmıştır. Lawler (1992) “yüksek katılım”, Arthur (1992) “yüksek bağlılık” gibi kavramları kullanmışlardır. En çok kullanılan kavram ise

“yüksek performans iş uygulaması” dır (Ichniowski ve diğ., 1997; Pfeffer, 1994; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996).

MacDuffie’ye göre, insan kaynakları uygulamaları performans gelişimine çalışanların teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması, motive edilmesi, işletme ve üretim stratejilerine çalışanların katkısı yoluyla katkıda bulunabilmektedir (MacDuffie, 1995, 199). Huselid tarafından 1995 yılında yapılan çalışma, İKY uygulamalarının örgüt performansını üç şekilde etkilediğini göstermektedir. Bunlar (Huselid, 1995);

1. Örgüt çalışanlarının teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla,
2. Çalışanların motivasyonlarının artırılması yoluyla,
3. Çalışanların güçlendirilmesi yoluyla,

Örgüt çalışanlarının teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi görevlerini etkin bir şekilde yapmaları için gereklidir. Çalışanlar görevlerinin rutin fonksiyonlarını yerine getirmekle kalmamalı örgüte başarısına katkıda bulunabilecek görevleri de yerine getirebilmelidir. İnsan kaynakları uygulamaları arasında örgüt çalışanlarının teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini, motivasyonlarını arttırarak güçlendirmeyi sağlayan faaliyetler vardır. Bu uygulamalar Liu ve diğerleri tarafından üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır (Liu ve diğ., 2007, 505):

### **1.5.1. Örgütsel Performansı Teknik Bilgi, Beceri ve Yetenek (TBY) Yoluyla Arttıran Uygulamalar**

Çalışanların seçimi, işgücü üretkenliğinin oluşumunda ilk aşamadır. Sistematik olarak tasarlanmış seçme süreci, her bir iş için gerekli olan teknik bilgi, beceri ve yeteneğe sahip işgücünü örgüte çekmeye yardımcı olmaktadır. Kapsamlı ve sıkı bir şekilde hazırlanmış seçme süreci, iş ile insan arasındaki uyumu sağlayarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır.

Örgüt çalışanlarına verilen eğitim faaliyetleri, kariyer gelişimlerine yardımcı olma, şirketin belirli politika ve prosedürlerine yoğunlaşma işle ilgili bilgi ve beceri kazanma, liderlik özelliği ve sosyal beceri kazanma gibi uygulamaları örgüt çalışanına kazandırmaya çalışmaktadır.

### **1.5.2. Örgütsel Performansı Motivasyon Yoluyla Arttıran Uygulamalar**

Birçok örgütte uygulanan bireysel ve grup performans primleri, kardan pay ödeme gibi ödüllendirme uygulamaları çalışanların örgüt için gösterdiği çabayla aldıkları ödül arasındaki ilişkiyi güçlendirmede önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Örgütsel performansla pozitif ilişki içinde olan en önemli İKY uygulamaları arasında ödüllendirme gelmektedir.

Delaney ve Huselid tarafından (1996) 373 özel ve kamu işletmelerinde yapılan araştırmada ödüllendirme sistemiyle performans arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### **1.5.3. Örgütsel Performansı Çalışanları Güçlendirme Yolu ile Arttıran Uygulamalar**

Katılım (participation), çalışanların örgüt kararlarına dahil edilme derecesini ifade etmektedir. Çalışanlara işle ilgili konularda karar verme, görüşlerini paylaşma fırsatı verilmesidir.

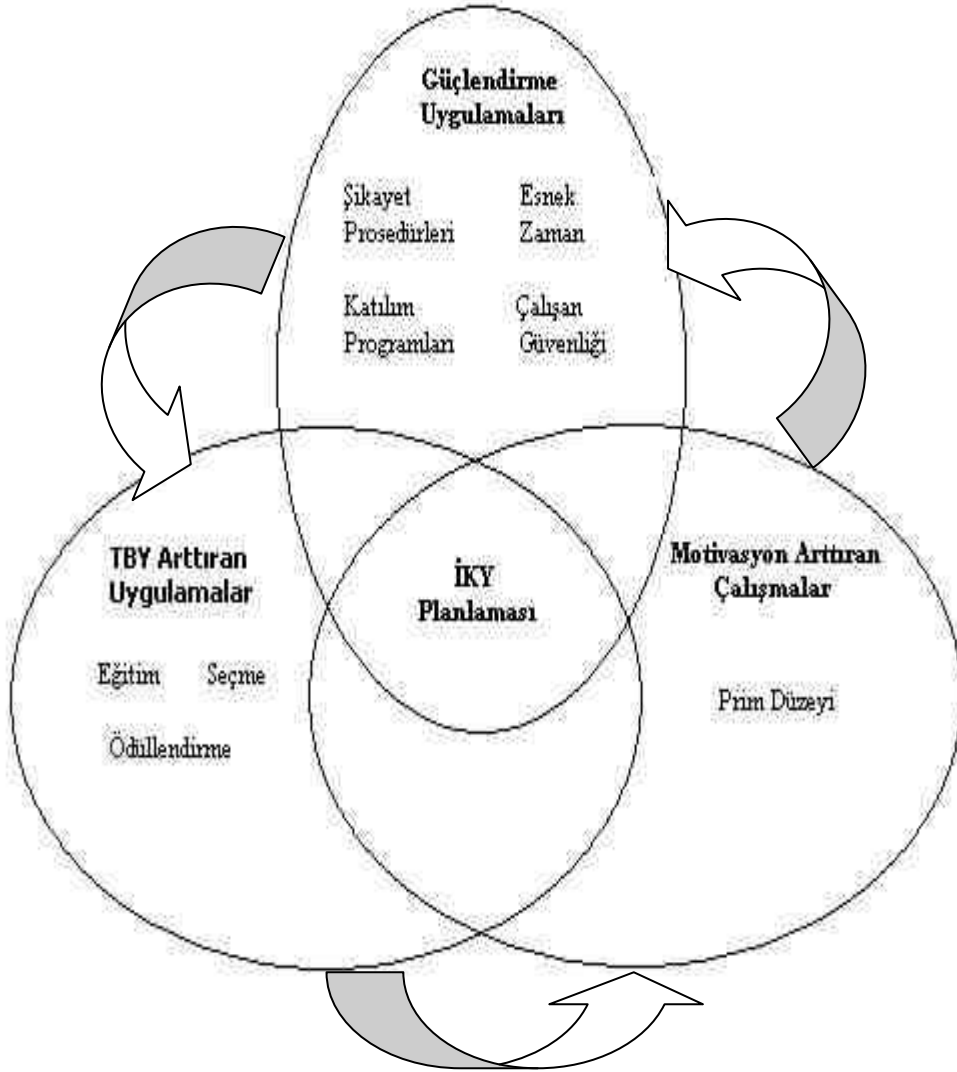
Esnek çalışma saatleri çalışanların işlerini daha etkin yapmalarına fırsat veren uygulamalardır. Esnek zamanlar işgücünün moralini arttırarak orta kademenin gelişimine de imkan vermektedir.

Şikayet prosedürleri, çalışanların güvenliği programları da çalışanları güçlendirme uygulamaları arasında yer almaktadır (Liu ve diğ., 2007, 507).

Örgütsel performansın artırılmasında önemli etkilere sahip bu uygulamaların birbirleriyle uyum sağlayacak şekilde bütünleştirilmesi son derece önemlidir. Bir örgütte teknik bilgi ve beceri arttıran uygulamalar, motivasyon arttıran uygulamalar ve çalışanları güçlendirme uygulamaları aynı anda kullanıldığı zaman etkili olabilmektedir. Bu anlamda bu üç uygulamayı temsil eden Şekil 4, bu etkileşimi ve uyumu göstermektedir.

Şekil 4, her bir oval şekil sürecin desteklediği uygulamaları içine almaktadır ve aynı zamanda bu uygulamalar birbirlerini desteklemektedirler. Örneğin TBY'yi arttıran uygulamalarda seçme, eğitim ve ödüllendirme yer almaktadır. Seçme uygulaması aynı zamanda kendini motive etmiş insanları bulmaya da yardımcı olmaktadır. Katılım programları, esnek zaman, şikayet prosedürleri, çalışanların güvenliği programları iş sürecini kolaylaştırdıklarından dolayı güçlendirme uygulamaları arasında yer almaktadır.

**Şekil 4:** İKY Uygulamaları ve Etkiledikleri Süreçler



Kaynak: Liu ve diğ., (2007), The Value of Human Resource Management for Organizational Performance, **Business Horizons**, 50, s.511.

Tablo 3, daha önce yapılmış çalışmalarda yer alan İKY uygulamaları ve politikalarının ne ile ölçüldüğünü özetlemektedir. Çalışmalarda en fazla kullanılan 6 temel İKY uygulamasına yer verilmiştir. Bunlar; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans uygulamaları, performans ödülleri, firma-çalışan ilişkileri ve iletişimidir.

**Tablo 3:İnsan Kaynakları Uygulamaları Alanında Yapılan Çalışmalar**

<b>İKY UYGULAMALARI</b>	<b>Becker ve Huselid, 1998</b>	<b>Huang, 2001</b>	<b>Maynihan, 2001</b>	<b>Truss, 2001</b>	<b>Ahmad ve Schroeder, 2003</b>	<b>Tzafrir, 2005</b>
<b>İşgücü Planlaması</b>	İşe alma faaliyetleri Örgüt içi işe alma İşe alma planlaması İş analizi İşe alma öncesi yapılan testler	İş tanımlaması Örgüt dışı işe alma	İşe alma uygulamaları Yapısal görüşme	İşe alım öncesi yapılan testler	Dışarıdan çalışan alımı ve kiralama	
<b>Eğitim ve Gelişme</b>	Yeni çalışanların eğitim saatleri Tecrübeli çalışanların eğitim saatleri İş rotasyonu	Biçimsel eğitim İş rotasyonu	Biçimsel eğitim faaliyetleri Yoğun eğitim faaliyetleri	Sürekli eğitim Kariyer gelişimi Çalışan başına ortalama eğitim saatleri	Yoğun eğitim	Beceri eğitimi ve gelişimi
<b>Performans Değerlendirme</b>	Biçimsel performans uygulamaları Sonuca dayalı uygulamalar Davranışa dayalı uygulamalar	Performans uygulamaları kriterleri Gruba dayalı uygulamalar		Bireysel performans uygulamaları		
<b>Ödüllendirme</b>	Bireysel haklar Dışarıdan kazanılmış haklar Değere dayalı prim Nakit primler Grup primleri	Primler Kariyer gelişimi	Performansa bağlı ödül	Bireysel performans ödülü	Performansa bağlı prim ödemeleri	Kar paylaşım sistemi
<b>Firma-Çalışan İlişkileri</b>	Kalite gupları, takımlar Tutum anketleri Şikayet sistemleri Farklılık yönetimi	Bireysel haklar Dışarıdan verilmiş haklar Kalite grupları, takımlar Çalışan güvenliği	Şikayet çözümleme sistemleri Kalite geliştirme grupları Problem çözme grupları, öneri sistemi	Takım çalışması Çalışan güvenliği Sorumluluk paylaşımı	Takım çalışması Merkezden uzaklaşma Statü farklılıkları Çalışan güvenliği	Çalışanların katılımı
<b>İletişim</b>	Biçimsel bilgi paylaşımı Faaliyet bilgi paylaşımı		Biçimsel bilgi paylaşımı Üretime, finansa, stratejik plana dayalı bilgi paylaşımı	Çalışanlararası açık iletişim	Bilgi paylaşımı	

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan kaynakları yönetiminin ne yapması gerektiği üzerinde durarak örgütün özelliklerini ortaya koymaktadır. Örgütlerde insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdiği çok çeşitli uygulamalar bulunmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 6). Bir örgütün başarısı, bu organizasyonu oluşturan birimlerin ve çalışanların amacına uygun bir yapılanmaya sahip olmalarıyla ilişkilidir. Etkili insan kaynakları uygulamaları bir örgütün başarılı olmasında oldukça önemli role sahip olmaktadır. Bu uygulamalar içinde örgüt çalışanlarına verilen kapsamlı eğitim programları hem problem çözme becerisi hem de teknik beceri ve uzmanlık kazandırmaktadır. Özellikle imalata dayalı üretim yapan örgütlerde üretim sürecinin işleyişini kolaylaştırma ve üretim için gerekli değişiklikleri yapabilme avantajı getirmektedir (Youndt ve diğ., 1996, 845).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, İK uygulamalarının örgüt çalışanlarının bağlılığı üzerinde oldukça önemli katkılarının olduğunu göstermektedir. Bu uygulamalar arasında, karar vermede merkezden uzaklaşma, kapsamlı eğitim faaliyetleri, primli ücretler ve çalışanların örgüt kararlarına katılımı gelmektedir. Bu uygulamalar örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Huselid (1995) tarafından yapılan çalışma, prim sistemleri, seçici işe alma teknikleri ve çalışanların katılımı gibi İK faaliyetlerinin daha düşük işgücü değişim oranına, daha yüksek verimliliğe, çalışanların beceri gelişimleri ve motivasyonu üzerindeki etkileri yoluyla örgütsel performansı arttırdığını öne sürmüştür.

**Tablo 4:**En İyi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Freund ve Epstein (1984)	Delaney, Lewin ve Ichniowski (1989), Arthur (1992)	Pfeffer (1994)	Huselid (1995)	MacDuffie (1995)
İş Genişletme	Ayrıntılı iş tanımları	İşgücü güvenliği	Personel seçimi	İş takımları
İş rotasyonu	Çalışanların katılımı	İşe almada seçme uygulamaları	Performans	Problem çözme grupları
İş tasarımı	Biçimsel tartışma çözümleme	Yüksek ücretler	Prim	İş rotasyonu
Kişiselleştirilmiş iş saatleri	Yüksek derecede uzmanlaşmış çalışanlar	Çalışanların sahipliği	Tazminat	Merkezleşmeme
Öneri sistemleri	Yoğun beceri eğitimi	Katılım	Şikayet yöntemleri	Tazminat sistemi
Kalite çemberleri	Geniş karlar farklılaştırma	Güçlendirme	Bilgi paylaşımı	Statü
Mavi yakalılar için ücret	Yüksek ücretler tasarımı	İşin yeniden değerlendirme	Tutum	Yeni çalışanların eğitimi
Tutum anketleri	Maaşlı işçiler gelişimi	Eğitim ve işgücü katılımı	İşgücü/yönetim	Deneyimli çalışanların eğitimi
Üretim takımları	Hisse senedi sahipliği	Ücret baskısı	Eğitim saatleri	
İşgücü/yönetim grupları	Kendi kendini yöneten takımlar	Çalışan önerileri		
Grup primleri Kar paylaşımı Hisse senedi/tahvil alma				

Kaynak: Youndt, M. A. ve Diğerleri, (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, And Firm Performance, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4., s.836.

Tablo 4, en iyi olarak belirlenmiş insan kaynakları uygulamalarının bir özetini göstermektedir. Bu uygulamalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte ve bu ilişkiyi olumlu yönde desteklemektedir.

Örgüt çalışanlarının yönetim faaliyetlerinde ve İKY uygulamalarında ne olması gerektiği ile ilgili henüz bir görüş birliği saptanamamıştır. Örgütlerde sayısız ve çok çeşitli İKY politika ve uygulamalarının faaliyeti ve ölçümü yapılmaktadır. Bu faaliyetler de kendi aralarında alt uygulamalara ve tekniklere ayrılabilir. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi süreci içerisinde önemli olarak görülen ve örgüt performansı üzerinde etkili olan uygulamalar üzerinde durulacaktır. Altı insan kaynakları yönetimi uygulaması kullanılarak sınıflandırma yapılmıştır. Bunlara sırasıyla aşağıda değinilecektir.

#### **1.5.4. İşgücü Planlaması**

Katz'e göre iyi fonksiyonlanmış bir örgütün, insanları örgüte alması ve örgütte tutması aynı zamanda belirlenmiş rolleri ve iş ihtiyaçlarını yerine getirebilecek yeterlilikte insanı bulması gerekmektedir (Werner, 2000, 3). İnsan kaynakları yönetiminin birinci işlevi, örgütsel amaçlara ulaşılması için gerekli işgücünün planlanmasıdır. İşgücü planlaması, çalışanların istihdam planlama ve tahmini, işe alma ve seçme gibi örgüte girerken geçireceği aşamaları kapsamaktadır. Örgütün gelecekteki amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için, doğru sayıda, doğru özellikte işgücünü doğru yer ve zamanda bir araya getirme sürecidir. Bu sürecin doğru bir şekilde işlemesi faaliyetlerin bilinçli bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir (Çelik, 2001, 57).

Eğer örgüt doğru kişiyi doğru yer ve zamanda seçerse yöneticilerin harcaacağı çaba, zaman ve maliyette azalacaktır. Doğru insanın seçimi, işgücü

değişim oranını olumlu yönde değiştirecektir. Böylece işgücü planlaması uygulaması doğru ve yerinde yapıldığında örgütün finansal performansının yüksek olması da mümkün olacaktır (Terpstra ve Rozell, 1993).

İşgücü planlamasında işletmenin geleceğine yönelik olarak amaç ve hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarının nicelik ve nitelik açısından belirlenerek bu ihtiyacın nasıl karşılanacağını saptanması ilk aşamadır. İşgücü planlaması yapan yönetici öncelikle yapılan çalışmalar sonucunda gerekli çalışanı sayı ve nitelik olarak belirlemelidir. Yapılacak olan bu çalışma örgütün genel politika ve stratejileriyle uyum içerisinde olmalıdır (Cho, 2004, 10).

İşgücü planlaması geleceğe yönelik bir faaliyet olduğundan örgüt içindeki çalışanların değişimi, (emekli olma, terfi, işten ayrılmalar vb.) örgütün geleceğe ilişkin planları, örgüt çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için ayrılan finansal kaynaklar örgüte alınacak personel sayısını ve niteliğini değiştirebilmektedir (Yüksel, 2000, 58). Etkin bir işgücü planlama süreci, değişen şartlara bağlı olarak örgütlerin insan kaynakları ihtiyacını analiz ederek bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik faaliyetlerin geliştirilmesini sağlamaktadır.

İşgücü planlaması şu aşamalardan oluşmaktadır (Çelik, 2001, 58):

1. Çevrenin incelenmesi,
2. İşgücü talebinin tahmin edilmesi,
3. İşgücü arzının tahmin edilmesi,
4. İşgücü arz ve talebinin karşılaştırılması,
5. Kontrol ve değerlendirme: İşgücü devir hızı maliyetleri, yeni işe alınanların maliyetleri, aday toplama maliyetleri, performans sonuçları gibi önemli kriterleri tanımlama ve ölçme yoluyla işgücü planlamasının etkilerini incelemektir.

İşgücü planlaması, örgüt içindeki ve dışındaki değişmelere karşı duyarlı olmak zorundadır. Teknolojide meydana gelen değişmeler, işgücü pazarının durumu, ve hükümet politikalarındaki değişmelerden haberdar olmalıdır. İşgücü planlamasının etkin olabilmesi geniş kapsamlı olmasını gerektirmektedir (Palmer ve Winters, 1993, 32). Yapılan çalışmalar etkili işgücü planlamasının örgütsel performansla doğrudan doğruya ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Terpstra ve Rozell (1993), yoğun işe alma ve seçme prosedürlerinin kullanılmasının firma karıyla pozitif yönde ilişkide olduğunu belirlemiştir. Yapılan çalışmada dört farklı endüstriden 201 örgüt incelenmiş ve işgücü planlamasının uygulandığı örgütlerde satış gelişimi ve karlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Finansal çıktıları arttıran işgücü planlaması uygulamaları arasında;

1. Yüksek performanslı çalışanların olduğu kaynakları belirlemek ve işe alma kaynaklarının çalışmalarını takip etmek,
2. Seçme tekniklerinde en iyi uygulamaları kullanmak,
3. Seçme uygulamasında yapısal ve standartlaştırılmış görüşmelerin kullanımını sağlamak,
4. Seçim aşamasında yetenek ve zeka testlerini kullanmak,
5. Seçme uygulamasında öz geçmiş ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu ilişkinin gücü farklı endüstrilerde değişebilmektedir (Terpstra ve Rosell,1993, 27). Koch ve McGrath (1996), ayrıntılı ve kapsamlı işe alma ve seçme prosedürleriyle işgücü verimliliği arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Ghebregiorgis ve Karsten, 2007, 4).

#### **1.5.4.1 Personel Sağlama**

Personel sağlama işlevi, insan kaynakları yönetiminin boş pozisyonlarla ilgili ve nitelikli adayları bulma ve örgüte çekme sürecidir. İnsan kaynağını bulma, işgücü planlaması sonucunda ortaya çıkan çalışan eksikliğini karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları örgüte çekebilme faaliyetidir. Örgüte gerekli personeli sağlama sürecinde örgütte çalışmaya istekli adayların birikimi sağlanmaktadır (Çelik, 2001, 62).

Örgütlerde başarılı bir işgücü planlaması uygulaması, doğru istihdam planlaması ve tahminle başlar. İstihdam planlaması ve tahmin etme, gelecekteki insan kaynaklarının talebini ve tedarikini içine almaktadır. Planlama ve tahmin etme aynı zamanda örgütün ihtiyaç duyduğu insanın seçiminde standartlar belirleyerek karar verme sürecine yardımcı olmaktadır. Örgüt için yetenekli ve başarılı çalışanı seçme, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır (Marchington ve Wilkinson, 2005,75). İş için başvuracak kişiler örgüt içinden ya da örgüt dışından olabilmektedirler. İK yöneticilerinin işe alacakları adaylar için başvuracakları kaynaklar iki grupta incelenmektedir. Bunlar, örgüt içi kaynaklar ve örgüt dışı kaynaklardır. Aşağıda bu kaynaklara yer verilmektedir.

##### **1.5.4.1.1. Örgüt içi Kaynaklar**

Örgüt içi işe alma politikası, örgüt çalışanlarının boşalan görev yerlerine yatay veya dikey olarak transferidir. Örgütlerde belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, şubeler arası yapılan geçişler, bu grupta yer almaktadır (Aldemir, 2004, 113). Örgüt içi eleman alımı örgüte bazı avantajlar sağlamaktadır. En başta örgüte yeni ve yaratıcı fikirler ve yetenekler kazandırmakta ve örgüt için

maliyet avantajı yaratmaktadır. Örgüte dikey ya da yatay hareketlilik katarak ve mevcut çalışanlarının iyi iş yapmasını ödüllendirerek çalışanlara motivasyon ve moral sağlamaktadır. Çalışanların bu şekilde ödüllendirilmesi, örgütte duyulan tatmini de arttırmaktadır. Örgüt içinde çalışanların işe alımı bazı dezavantajlara da sahiptir. Örgüt çalışanları gerek işletme koşulları gerekse kendi alanında yeterli derecede uzmanlık bilgisine sahip olamayabilir. Ayrıca örgüt içi işe alma eğitim ve gelişme üzerine ağır bir yük getirebilmekte ve bu durum çalışanlar arasında bir çatışma yaratabilmektedir. Bundan başka örgüt çalışanlarının değişime karşı kapalı oluşu, örgüt ihtiyaçlarına ve pazarda meydana gelebilecek değişime cevap verememesi ve üretken olamaması bakımından problem yaratabilmektedir.

#### **1.5.4.1.2. Dış Kaynaklar**

Rakip firmalardan personel çekme yöntemleri de bu grupta gösterilmektedir. Konusunda uzman bir kişinin işe alınması eğitim maliyetlerini azaltmakta ve örgüte yeni ve farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Örgütün dışarıdan çalışan alımına gitmesi durumunda ihtiyaç duyduğu doğru personeli iş başvuruları arasında nasıl seçeceğine karar vermesi gerekmektedir. Bunun için çok çeşitli seçme araçları vardır. Çalışanlar, iş için gerekli olan yeteneğe ek olarak işin gerektirdiği şekilde sosyal olabilme, karşılıklı kişisel ve takım çalışması yapabilme becerisine sahip olabilmelidir. Özellikle bir seçim kriteri olarak sosyal olma ve takım çalışması becerisinin önemi iki açıdan dikkate alınmaktadır. Bunlardan birincisi, eğitilebilirlik diğeri de bağlılıktır. İşe alma öncesi yapılan testler, yetenek ve kişilik testleri, psikolojik testler iş performansı açısından iyi tahmin edici olarak gösterilmektedir. Psikolojik testler, iş ve insan arasındaki başarılı bir

kıyaslama yapmada potansiyel bir değerlendirme tekniğidir (Aldemir, 2004, 14;Cho, 2004, 15).

Örneğin, bir iş için çok fazla başvurunun olması, bir işin tanımlanmasındaki başarısızlığa bağlı olarak insan kaynakları prosedürlerinin yetersizliğini göstermektedir. Ayrıca başvuran aday sayısı ne kadar çoksa uygun nitelikteki adayları çekme şansı o kadar artsa da öncelikle başvuru sayısı içinde kaç kişinin istenilen nitelikte olduğuna bakmak gerekmektedir. Seçme aşamasında, eğitilebilirlik, esneklik, bağlılık, tutarlılık ve öncelik gibi yeteneklere sahip olmak önemli olmaktadır. Seçme aşamasında sistematik olmak ve istenilen konum ve örgüt için uygun olan tekniklerin kullanılması çok önemlidir (Marchington ve Wilkinson, 2005, 76).

#### **1.5.4.2. Personel Seçme**

İşe alma ve seçme, insan kaynakları uygulamaları içerisinde oldukça büyük bir öneme sahiptir. Seçme süreci, işgücü üretkenliğinin oluşumunda önemli olan ilk aşamadır. Sistematik olarak tasarlanmış seçme süreci, bireysel işler için doğru bilgi ve beceriye sahip insanları belirlemektedir. Seçme sürecinin zor bir süreç olmasının nedeni iş ile insan arasındaki uyumun insanla şirket kültürü ve değerleri arasındaki uyum kadar önemli olmasıdır. İnsan-örgüt ve iş uyumu olmadan çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması mümkün olmamaktadır. Seçme uygulamasının kapsamının geniş olması çalışanların algıladığı uyum düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Bunun sonucunda işten duyulan tatmin, örgüte duyulan bağlılık düzeyi ve işten ayrılma oranları azalmaktadır. Birçok seçme uygulaması örgüte alınan adaylarla iş

arasındaki uyumu belirlemek için kullanılmaktadır (Liu ve diğ., 2007, 506). Son zamanlarda insan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalarda işe alma uygulaması birçok yönüyle incelenmekte ve hangi faktörlerin bu uygulama içinde yer aldığına değinilmektedir. Bunlar içinde; işe alma, işe almayı etkileyen çevresel faktörler, seçme yöntemleri, web-temelli seçim araçlarının olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütlerde işe alım öncesinde yapılan uygulamaların, firmanın genel olarak yapılan reklamının ve firma ününün iş başvurularının kalitesinde etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle bu üç değişken arasında en güçlü etken olarak genel firma reklamı bulunmuştur. Reklamın, firmanın pozitif bir imaj yaratmasına yardımcı olarak iş başvurularındaki sayıyı ve kaliteyi arttırdığı savunulmaktadır (Winbush, 2005, 463). Örgütlerde etkili ve başarılı bir seçim süreci işgören devir hızını azaltarak çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasına yol açacaktır. Bunun tersi durumda ise işgücü kaybı, iş kazalarının artması ve verimlilikte düşüşler yaşanabilecektir. Seçme faaliyeti yerine getirilirken personelin işi neden istediği, hangi faktörlerin iş seçmede etkili olduğu gibi özellikler yöneticiler tarafından da dikkate alınmalıdır.

Bir örgütün öncelikli konusu, iş başvuruları arasında doğru insanı nasıl seçeceğine karar vermektir. Sağlıklı bir personel seçim kararı verebilmek için adaylardan yeterli ve gerekli bilginin toplanması zorunludur. Personel seçme sürecinde üzerinde durulması gereken konu, örgütün gerçekten ihtiyaç duyacağı ve katma değer yaratabilecek personeli örgüte kazandırmaktır. Şu soruların cevabının verilmesi örgüte alınacak adayların belirlenmesinde önemlidir (Palmer ve Winters,1993, 5):

- Adayın kişiliği işin gerektirdiği bilgi ve beceriyi yerine getirmek için uygun mu?
- Aday yeterli disipline ve iş ahlakına uygun mu?
- Aday seçildiği takdirde örgüt içerisinde hangi yöneticiyle uyumlu bir şekilde çalışabilir?

Örgütün işe alacağı kişinin iş performansını tahmin etmek için çok çeşitli seçme araçları bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bölümü belli başlı aşağıda yer alan veri toplama ve ölçme araçlarından yararlanmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 124):

#### **1.5.4.2.1. Testler**

Seçme aşamasında çok sık kullanılan bir ölçme aracıdır. Zeka, özellik, ilgi ve kişilik gibi kendi içerisinde geliştirilmiş boyutları vardır. Bu testler örgüt sürecinin bir parçası olmaktadır. Testler adayların özelliklerinin örgütün istediği nitelikte olup olmadığının bir ölçüsüdür. Yalnızca seçme sürecinde değil örgüt çalışanın yükselmesi ve transferi, başarı değerlendirmesi konularında da yararlanılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 124-126).

**Zeka testleri**, kişisel farklılıkları ölçmekte kullanılmaktadır. İlişkileri kavrama yöntemidir. Zeka testleri sonucunda, zeka puanı yüksek kişilerin, zeka puanı düşük kişilere göre daha çabuk işleri öğreneceği varsayılmaktadır.

**Kişilik testleri**, örgütteki boş pozisyonlar için bu test başarı kriteri olarak görülmektedir. Yine de zeka testinde de olduğu gibi kişiliğin ölçülmesinde de sorunlar yaşanmaktadır. Kişiliğin ölçümünde tam olarak uzlaşamamıştır.

**İlgi testleri**, kişinin hangi alanlara ilgisi olduğunu belirlemeye yönelik bir testtir. Seçme faaliyetinin yanı sıra bu test kariyer planlaması ve iş tatmini ile ilgili konularda kullanılmaktadır.

İşe alım öncesi yapılan testler, yetenek testleri ve psikolojik testler örgüte alınacak adayın iş performansının belirlenmesinde çok önemli bir belirleyici olabilmektedir (Cho, 2004, 14).

#### **1.5.4.2.2. Görüşme**

Personel seçim kararının verilmesinde adaylardan boş pozisyon için gerekli bilgilerin alınması ve bunun karşılıklı iki kişi arasında sohbet ortamı içinde yapılmasıdır. Görüşme yönteminde, adayların istenilen nitelikte olup olmadığının belirlenmesi, diğer yapılan testlerde alınamayan bilgilerin alınması ya da alınan bilgilerin daha belirgin hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Tek başına kullanıldığında yeterli olmamakla beraber tamamlayıcı bir seçme aracı olarak kullanılabilir. Görüşme yapacak kişinin bu konuda eğitimli olması gereklidir. Görüşme ortamının adayı rahatlatıcı şekilde olması ve gergin bir ortam yaratmayacak tarzda düzenlenmesi gereklidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 126-130).

#### **1.5.4.2.3. Başvuru Belgeleri**

Aday hakkında genel olarak toplanması gereken bilginin olduğu belgedir. Genel olarak başvuru belgelerinde eğitim ve çalışma yaşamıyla ilgili bilgilere yer verilmektedir. İstenilen aday için doğru ve iyi hazırlanmış başvuru belgeleri iyi bir seçme aracı olarak kullanılabilir.

#### **1.5.4.2.4. Değerleme Merkezleri**

Değerleme merkezleri diğer seçme araçlarına göre daha yeni olup çok farklı teknik ve yöntemlerin kullanıldığı bir seçme aracıdır. Kullanılan bu teknik ve yöntemler birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir. Adaylarda hangi yeteneğin ve kapasitenin olduğunu, eksik yönlerinin hangi eğitimle verilebileceği konusunda örgüte ışık tutmaktadır. Adaya çözülmesi için bir dizi sorunu ve bilgiyi vererek belirli bir süre içinde tamamlanması beklenir. Adayın verilen bilgiler ve sorunlar karşısında nasıl tutum ve davranışlara girdiği ve nasıl kararlar aldığı izlenir ve kaydedilir.

Değerleme merkezi insan kaynakları yönetimine adayın bilgi ve yeteneği hakkında bilgi vermenin yanı sıra hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyacağı ve kariyer gelişiminin nasıl olması gerektiğiyle ilgili bilgiler verebilmektedir. Ancak bu konuda uzmanlaşmış başarılı yönetici ihtiyacının olması, geniş zamana ihtiyaç duyulması, ve sadece insan kaynakları bölümünün değil tüm yöneticilerin benimsemesi gereken bir yöntem olduğu için maliyetli bir seçme aracıdır (Yüksel, 2000, 121).

#### **1.5.5. Eğitim ve Gelişme**

Schuler (1998), bir örgütte eğitim ve gelişme faaliyetlerinin, örgüt değerlerinin, misyonunun ve amaçlarının örgüte yeni alınan çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların yetenek ve performanslarını arttırmak için gerekli eğitim programlarının belirlenmesi ve uygulanması ve örgüt çalışanlarına sürekli öğrenme kültürünün yaratılması uygulamalarını kapsadığını ifade etmektedir (Schuler, 1998, 17). İşletmenin geleceğe dönük, sağlıklı bir personel politikası gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde bulundurduğu işgücü kaynağına ve bu kaynağın etkenliklerinin

arttırılmasına bağlıdır (Özkanlı, 1995, 41). Örgüt çalışanlarının eğitimi ve gelişimi, belirli bir zaman dönemi içerisinde örgütün amaçlarının desteklenmesi ve yerine getirilmesi için örgüt çalışanlarının bireysel çabalarını yönlendirecek, beceri ve yetenek kazandıracak planlanmış faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Jacobs ve Washington, 2003, 344). Örgütler, eğitim ve çalışanların gelişimi faaliyetlerini gelecekteki karşılığını alabilecekleri bir yatırım aracı olarak görmektedirler (Waterman ve diğ., 1994; Tzafirir, 2005, 1603). İnsan kaynakları uygulamalarında eğitim ve geliştirme işlevi, örgüt çalışanlarının sorun çözme, karar verme, değişen durumlara uyum sağlama, örgüt politika ve uygulamalarını anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, örgüt çalışanlarının öğrenme deneyimlerinin örgütsel verimlilik ve etkinliği artırma amacıyla yönlendirilmesi ve kişisel ve mesleki gelişimlerine de önemli katkıları olmaktadır (Aldemir ve diğ., 2004, 167; Gürüz ve Gürel, 2006, 211).

Bartel (1994),’in yaptığı çalışma eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip işletmelerde işletme amaçlarının başarılmasında ve işgücü verimliliğinin arttırılmasında önemli katkılar sağladığını göstermiştir. Elde edilen sonuçlar eğitim ve verimlilik arasındaki ilişki yalnızca bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de incelendiği için önemli sonuçlar vermektedir (Bartel, 1994, 411). Russell, Terborg ve Powers (1985), eğitilmiş çalışanlarla performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Cunha ve diğ., 2003). Ayrıca bu alanda yapılan birçok çalışmada eğitim ve gelişme faaliyetleri yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994; Takeuchi ve diğ., 2003; Tzafirir, 2006). Bununla beraber

eğitimin finansal ve davranışsal performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğuna dair çok az deneysel çalışma vardır (Fey ve diğ., 2000).

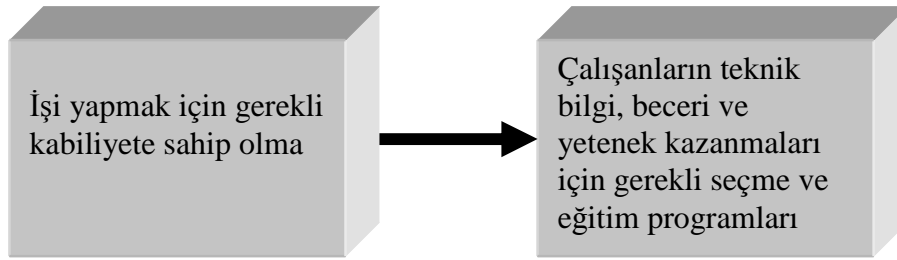
Örgüt çalışanlarının örgüt içi performansının artırılmasında gerekli olan bilgi, beceri ve tutum kazanmalarını sağlayan tüm çalışmalar eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınmaktadır. Örgüt tarafından verilen eğitimle çalışanlar arasında kişisel yetenekler ortaya çıkartılarak bu yeteneklerin hangi eğitimlerle pekiştirilmesi gerektiği belirlenmektedir (Cho, 2004,1116; Gürüz ve Gürel, 2006,212). Bartel (1994), yaptığı çalışmada örgüt çalışanlarının 1981 yılından ve 1986'ya kadar işe giriş aşamasında aldıkları biçimsel eğitim programlarının verimlilik gelişiminde %20 artış yarattığını göstermiştir (Bartel, 1994). Bununla beraber uzmanlık ve beceri kazanma amacıyla verilen eğitim ve gelişme faaliyetleri örgüt çalışanlarının ayrılması durumunda örgütsel riskin artmasına yol açabilir. Örgüt tarafından verilen eğitim faaliyetlerinin çalışanlar tarafından karşılığının alınamaması halinde önemli bir gider oluşturabilmektedir (Tzafirir, 2005, 1603).

Bir örgüt stratejik olarak, çalışanlarının mevcut işlerinde ve gelecekte olabilecek faaliyetlere hazırlıklı olması amacıyla teknik bilgi ve becerisini geliştirebilecek eğitim ve gelişme programları uygulamaktadır. Eğitilecek olan örgüt çalışanlarına uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimi verecek kişilerin seçilmesi, eğitim araçlarının sağlanması ve eğitimin değerlendirilmesi yönetimin sorumluluğu altında olmaktadır (Aldemir ve diğ., 2004, 167).

Yüksek verimlilik ve kalitenin sağlanmasında örgüt çalışanın seçimi ve eğitimi faaliyetlerinin önemli olduğu savunulmaktadır. Bazı çalışmalar, "işin altyapısı" olarak gördükleri bu iki uygulamayı örgüt çalışanlarının işlerini daha iyi

yapmaları ve motive olmalarında bir etken olarak görmektedirler (Shih ve diğ., 2006, 744). Eğitim “çalışanlara verilen biçimsel öğretim ve bilgi miktarıdır”. Çalışanların kariyerlerinde ilerleme ve gelişmelerine, örgütün belirli politikaları ve prosedürleri üzerinde odaklanmaya, işle ilgili beceri ya da liderlik ve sosyal beceri kazanmaya yardımcı olacak bilgileri almaya imkan vermektedir. Bu eğitimlere ek olarak çalışanlara işe alma öncesi verilen eğitimlerde çalışanların örgüt içi gelişimlerinde önemli rol oynamaktadır (Liu ve diğ., 2007, 506). Şekil 3, bir örgütteki seçme ve eğitim uygulamalarının önemini göstermektedir.

**Şekil 5:** İşin altyapısı



**Kaynak:** Shih, H. A., Chiang, Y. H. ve Hsu, C.C., (2006), Can High Performance Work Systems Really Lead to Better Performance?, **International Journal of Manpower**, Vol.27, No.8, s.744.

Şekil 5'e göre seçme ve eğitim programları örgüt çalışanlarının teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini daha da güçlendirmektedir. Bugünün koşullarında teknolojik değişimin hızının artması sonucunda çalışanlara verilen yeni görevlerin hızlı bir şekilde öğrenilmesi bu şekilde sağlanabilmektedir. Çalışanların teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin artması amacıyla yapılan eğitim yatırımları örgüte verimlilik ve performans artışı olarak geri dönecektir (Shih ve diğ., 2006, 744).

Eğitim ve gelişme, öncelikle eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmekle başlar (Werner, 2000, 10). Eğitim ihtiyaçlarının saptanması sırasında eğitim kapsamı

anlaşılmakta ve ihtiyaçları ortaya çıkaracak analizciler belirlenmektedir. Analizciler, örgütün eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bir örgütün ihtiyaçlarının, amaçlarının ve sorunlarının eğitimle karşılanıp karşılanmayacağı sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadırlar. Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, optimal performans ve fiili performans arasındaki boşluğun belirlenmesi sürecidir. İhtiyaçların değerlendirilmesi, eğitim için önemli bir adımdır ve başarıyı önemli derecede etkilemektedir. İlk görev eğitime ihtiyaç duyan çalışanları bulmaktır. Daha sonra bir eğitim programı geliştirilir. Eğitim ve gelişme programlarının oluşumundan sonraki aşama ise, programların etkinliğini ölçmektir (Cho, 2004, 17).

Eğitim faaliyetleri, örgüt çalışanlarının görevlerini başarıyla tamamlayabilmeleri için gerekli olan teknik bilgi ve beceri kazanmalarına yardımcı olacak şekilde verilmelidir. Bir örgütte uygulanan eğitim faaliyetleri çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. İşe girerken verilen eğitim, deneyimli çalışanlar için verilen görev-temelli eğitim, üst yöneticilere verilen yönetim eğitimi bu eğitimlere örnek olarak gösterilebilir. İşe giriş eğitimi, birçok örgütte iş üzerinde ya da iş dışında birkaç ay gibi bir zaman dilimi içerisinde çalışanlara giriş düzeyini arttırmak için yoğun bir şekilde verilen eğitimlerdir. Görev temelli eğitim, deneyimli örgüt çalışanlarına rutin görevlerini yapmaları için verilen eğitimdir. Bu tip verilen eğitimin diğer eğitimlerden farkı, teknik olarak yüksek olması, deneyimli örgüt çalışanlarının becerilerini geliştirmek için verilmesidir. Üst yöneticilik ve yönetim eğitimleri, yönetim düzeyindeki çalışanın yönetim işlerini etkili bir şekilde yapmalarını sağlamak amacıyla verilen beceri ve teknik eğitimi kapsamaktadır (Takeuchi ve diğ., 2003, 8). Örgütlerde çalışanların aldığı temel beceri eğitimi, iş üzerinde verilen

eğitim (on-the-job experience), iş dışında verilen eğitim, seminerler, koçluk, mentorlük ve yönetim gelişimi gibi teknik ve teknik olmayan eğitimler bilgi ve becerilerini geliştirmede yardımcı olmaktadır (Huselid, 1995, 637; Jacobs ve Washington, 2003, 344). Örgütlerin sahip olduğu sınırlı kaynaklar, teknik ve teknik olmayan eğitim arasındaki ayırımın doğru yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bir işletmede teknik ve teknik olmayan eğitim programlarının birlikte verilmesi örgüt çalışanlarının pazar değerini geliştirerek ve arttırarak diğer örgüt çalışanlarından daha avantajlı olmasını sağlamaktadır.

Örgütler ayrıca çalışanlarının kariyer gelişiminde yardımcı olabilecek kariyer yönetimi programları uygulamaktadırlar. Bu programların uygulanması örgüt için önemli olarak görülen teknik bilgi ve becerinin kazanılmasında, çalışanlara yardımcı olarak verilen işlerin yerine getirilmesinde önemli bir kolaylık sağlayacaktır. Kariyer planlama sistemi çalışanların işleriyle ilgili gelişimlerine ve örgüt içinde daha fazla sorumluluk almalarına yardımcı olarak çalışanları cesaretlendirebilir. Kariyer planlama sistemi, çalışanların yalnızca örgütte ilerlemelerine yardımcı olacak bilgi ve beceriye sahip olmalarını sağlamakla kalmayıp aynı zamanda örgütlerin gelecekteki başarıları için önemli olacak donanımları çalışanlara verebilmektir (Björkman ve Pavlovskaya, 2000, 4).

Bir örgütün kariyer planlama programları, örgüt çalışanlarına yeteneklerini ortaya çıkarma, kendilerini geliştirme ve işlerinde ilerleme fırsatı sunmaktadır. Kariyer eğitimi ve gelişimi örgüt açısından da büyük avantaj yaratmakta ve kariyer geliştirme programları, örgüt çalışanlarının rakip firmalarla rekabet edebilecek durumda olmasını da sağlamaktadır (Palmer, 2006, 39). Örgüt çalışanının kariyer planlaması, örgüt ve kişi tarafından veya her ikisinin işbirliği içinde de yapılabilir.

Kariyer geliştirme programları gerek işle ilgili gerekse iş dışındaki konuları kapsar ve etkili olabilmesi insana odaklı ve özendirici olmasına bağlıdır (Aldemir ve diğ., 2004, 230).

Kendi alanlarında ön plana çıkmış, yetenekli çalışanları örgütte tutmak ya da dışarıdan örgüte almak insan kaynakları yönetiminin önemli görevleri arasındadır. Bu insanları örgüte almak için yalnızca profesyonel olarak dalında uzman olmuş iyi bir ürün bilgisine sahip olması yetmemektedir. Aynı zamanda grup ya da karşılıklı insan ilişkilerinde de başarılı olmaları gerekmektedir. Örgütsel süreç avantajının bir gereği olarak savunulan bu görüş, çalışanların yeteneklerinin katkısının örgüt başarısında büyük olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle bireysel ve örgütsel öğrenmenin ve eğitimin önemi, sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanması açısından zorunludur. Çalışanların daha ayrıntılı konularda eğitim alması bu avantajı sağlamak ve sürekli hale getirmek açısından eğitim ve sürekli gelişmeye açık olmak gerekmektedir. (Marchington ve Wilkinson, 2005, 76) Microsoft, Motorola, GE, Coca-Cola ve Procter and Gamble gibi dünyanın en iyi şirketleri teknik, profesyonel ve yönetim çalışanlarının eğitimi ve gelişimine çok önemli harcamalar yapmaktadır.

#### **1.5.6. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, önceden belirlenmiş standartlara karşı çalışanların performanslarının karşılaştırıldığı yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt çalışanının görev ve sorumluluklarını ne derece etkin olarak yerine getirip getirmediğinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları yöneticisi, kariyer planlama, eğitim ve işgücü planlaması gibi konularla desteklenen insan kaynakları faaliyetlerine uyum sağlamada başarıya ulaşmada performans değerlendirme

sistemine ihtiyaç duymaktadır (Torrington ve Hall, 1995, 387). Performans değerlendirme, performans belirleme, teşvik etme, ölçme, değerlendirme ve çalışanların performansını geliştirme faaliyetlerine odaklanmaktadır. Performans değerlendirme, çalışanlarının işlerini nasıl daha iyi yapabileceklerini belirlenmiş standartlarla karşılaştırarak ve daha sonra bu bilgiyi çalışanlarla paylaşarak yapılan bir değerlendirme sürecidir. Örgütteki bireysel, gruplararası ve bölümlerarası performans standartları nelerdir? Belirlenmiş olan standartlarla çalışanların performanslarının karşılaştırılmasını sağlayan geri besleme mekanizmaları nelerdir? Bu sorular bir örgütteki performans uygulamalarının etkililiğinin artırılmasında önemlidir. Kullanılan yöntem ve kriterlerin yanı sıra performans değerlemenin hangi amaçla yapıldığının belirtilmesi de gerekmektedir (Özkanlı, 1995, 24). Örgütler bu sorulara cevap vererek insan kaynakları yönetimi uygulamalarını analiz edebilmektedirler.

Performans değerlendirmenin en önemli amacı iş performansını geliştirmektir. Şimdiye kadar yapılmış çalışmalarda, performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların performansını geliştirdiği yönünde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmenin tam olarak yapılmadığı örgütlerde bu başarısızlığın nedenleri olarak şunlar gösterilmektedir (Cho, 2004, 10):

- Performans üzerindeki bilgi eksikliği,
- Çalışanların savunması ya da kötü tutumu,
- Uygun olmayan zamanda performans değerlendirmenin yapılması.

Performans standartlarının, oranlarının ve değerlendirme yapacak olan yöneticilerin yetersiz olması performans değerlendirme sürecini zorlaştırabilecektir.

Birçok örgüt performans değerlendirme uygulamasıyla yeniden gözden geçirme ve geri bildirim yaparak çalışanlarının tatminini ve motivasyonunu arttırmaktadır. Çalışanların performansı üzerinde geri bildirim yapılması ayrıca çalışanların performansını da arttırmaktadır. Belirlenmiş standartlar, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki önceden belirlenmiş amaçları göstermektedir. Önceden amaçların belirlenmesi, verilen zaman diliminde amaçları gerçekleştirmeye çalışmak çalışanları motive edebilmektedir. Yapılan çalışmalara göre belirgin, zor fakat ulaşılabilir amaçlar ve standartlaştırılmış performans değerlendirme süreci çalışanların verimliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır (Cho, 2004).

Genel olarak performans değerlendirme sistemi sekiz aşamadan oluşmaktadır (Aldemir ve diğ., 2004, 295):

- Performans değerlendirme planı geliştirme,
- Performans değerlendirme planının amaçlarını saptama,
- Örgüt içi mevcut başarıyı ölçme ve değerlendirme ve sorunları belirleme,
- Mevcut başarıyla olması istenen performans düzeyini karşılaştırma,
- Performansı arttırmak için gereken bilginin nasıl değerlendirileceği ve elde edilen verilerin nasıl kullanılacağına analizlerini yapma,
- Mevcut verileri geliştirme,
- Performans değerlemesi ve ölçülmesi. Bu sonuçların alınmasından sonra örgüt başarısının sürekliliğini sağlama.

Performans değerlendirmesi sırasında birçok ölçüt kullanılmaktadır. Yöneticiler, astlarının performans değerlendirmesini birden çok ölçüte dayandırarak yapmaktadırlar. Kalite ve miktar, en çok kullanılan ölçütlerdir. İş bilgisi, devamlılık, inisiyatif, işbirliği, güvenilirlik, gözetim gereksinimi de diğer kullanılan ölçütler

arasındadır. Performans ölçme yöntemlerine ikinci bölümde ayrıntılı olarak yer verilecektir.

### **1.5.7. Ödüllendirme**

Performans yönetim sürecinde, örgüt çalışanlarının hem bireysel hem de grup performanslarının giderek artan bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüte kattıkları değerin fark edildiğini görmelerinin, motivasyonu ve verimliliği arttıran faktörlerden biri olması nedeniyle; bireysel ve grup performansının ödül sistemlerine etkisi de önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda, çalışanların her birinin yaptığı işlerin teker teker değerlendirilmesi ve her birine bulunduğu pozisyona ve performansa göre ücret ve ödül verilmesi gündeme gelmektedir (Yalım, 2005, 117).

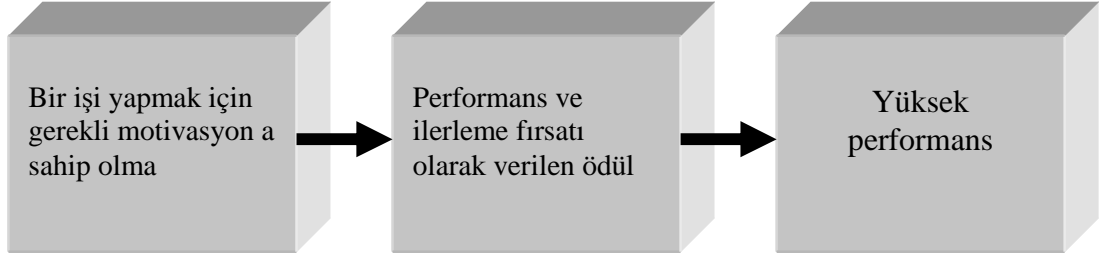
Performans ödülleri, çalışanların işlerini iyi yapmalarını ödüllendirmek yoluyla performanslarını arttırmak morallerini, örgüte olan bağlılığını, moralini, verimliliğini ve takım çalışmasını arttırarak onları motive etmek için tasarlanmıştır. Yöneticiler, örgüt çalışanlarının davranışlarında performansının ve etkinliğinin artmasında ödül sisteminin gerekliliğini vurgulamakta ve gelecekteki performans artışları içinde önemli bir motivasyon aracı olarak görmektedir (Cho, 2004, 23; Ghebregiorgis ve Karsten, 2007; Tzafirir, 2005, 1602). Herhangi bir işin kabul edilmesinde ya da reddedilmesinde çalışanın kararını tek başına etkileyebilecek bir faktör olmamasına rağmen ödüllendirme sistemi iş seçimini etkileyen çok önemli dinamikler arasındadır. İyi bir ücret ve ödüllendirme sistemi yüksek kalitede ve yetenekli çalışanları örgüte çeker (Liu ve diğ., 2007, 506). Örgütler çalışanlarının performansının yüksek olmasının karşılığı olarak ya parasal ya da sosyal açıdan tanınma ve saygınlık gibi parasal olmayan ödüllendirme uygulamasını seçebilir.

Luthans ve Stajkovic (1999)'in yaptığı çalışmada parasal ödüllerin çalışanların performansını imalat örgütlerinde %39 hizmet örgütlerinde de %14 arttırdığını tespit etmiştir. Sosyal tanınma ve saygınlık faaliyetlerinin çalışanların performansını hizmet örgütlerinde %15 arttırdığı tespit edilmiştir (Cho, 2004, 23). Delaney ve Huselid (1996), prim sisteminin örgüt çalışanlarının performansı üzerinde önemli artışlar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca kar paylaşım sisteminin verimlilik artışı sağlaması ve çalışanların işe gelmeme sürelerinin azalması durumlarında önemli ilerlemeler kaydedildiğini göstermiştir (Kaufman 1992).

Performansa dayalı ödüllendirme programları, çalışanların performanslarını yükseltmek için parasal ve parasal olmayan uygulamalarla çalışanları ödüllendirmektir. Etkili bir ödüllendirme sistemi “İKY politikalarının ve uygulamalarının bel kemiği” olarak ifade edilmektedir (Cho, 2004, 24). Ödüllendirmenin çalışanların iş hayatlarının ve performanslarının gelişiminde verimlilik ve iş kalitesinden çok daha büyük bir pozitif etkiye yol açtığı yapılan çalışmalarda ortaya çıkarılmaktadır (Thompson, 1995).

Shih ve diğ. (2006), çalışanların çeşitli çevresel koşullara cevap vermek için yaratıcı bir şekilde karar verme yeteneğinin etkin olmasında örgüt tarafından verilen ödül sisteminin çalışanları motive ettiğini ve bunun sonucunda da yüksek performansa ulaşıldığını ifade etmektedir. Şekil 6 bu ilişkiyi göstermektedir.

### Şekil 6: Motivasyon-Ödül ilişkisi



Kaynak: Shih, H. A., Chiang, Y. H. ve Hsu, C.C., (2006), Can High Performance Work Systems Really Lead to Beter Performance?, **International Journal of Man power**, Vol.27, No.8, s.744..

Performansa bağlı ücret ödeme sistemlerinde kullanılacak teşvik programları iki başlık altında incelenmektedir (Cho, 2004, 10):

- Bireysel teşvik programları
- Grup teşvik programları

#### 1.5.7.1. Bireysel teşvik programları

Parça başına ücret sistemi standart saat programları, komisyon ödemeleri, primli ücret sistemi, zamana göre ödeme, bilgi ve beceriye göre teşvik, komisyon gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

**Parça başına ücret sistemi:** İşgörene ürettiği her parça karşılığında belirli bir ücretin verilmesidir. Bu sistemin belirli bir üretim düzeyinin aşılması durumunda daha çok parça üretimine daha yüksek ücret verilmesi gibi avantajı vardır. Ancak bu sistemin her örgüt yapısına uymaması gibi dezavantajı vardır. Üretilen birimlerin ölçme ve sayma olanağı olan örgütlerde kullanımı söz konusudur. Ayrıca çalışanın daha çok üretmek pahasına ürün kalitesini düşürmesi de söz konusu olabilmektedir.

**Primli ücret sistemi:** Normal çalışma süresinin dışında fazla çalışma karşılığı olarak verilen ücrettir. Örgüt çalışanına üretimin arttırılmasını sağlamak için

uygulanan bir sistemdir. Bir örgütte prim sisteminin sağlıklı işleyebilmesi, üretilen birim sayısının ölçülebilmesine ve iyi bir kontrol sisteminin kurulmasına bağlıdır.

**Komisyon:** Satış elemanlarına uygulanan özendirici ücret sistemidir. Satış elemanları yaptıkları satış karşılığı ürün ya da hizmet üzerinden belirli bir yüzde almaktadırlar (Gürüz ve Gürel, 2006, 250).

Örgüt için bireysel gelişim daha avantajlı olacaksa, üretim faaliyetleri birbirinden bağımsız ve takım çalışması ile ilgili olmayan yönetim teknikleri uygulanıyorsa bireysel teşvik programlarının uygulanması daha uygun olacaktır (Aldemir ve diğ., 2004, 384). Bireysel teşvik programları örgüt çalışanın bireysel performans gelişimini ödüllendirmeyi amaçlarken grup teşvik programları, takımın performansını geliştirmeyi ve bu gelişimi ödüllendirmeyi amaçlamaktadır (Cho, 2004, 24).

#### **1.5.7.2. Grup Teşvik Programları**

Grup teşvik programları, birlikte çalışmayı kolaylaştırmak ve teşvik etmek amacıyla örgüt çalışanlarını motive etmede uygulanmaktadır. Bireysel çıktılarının ölçümünün zor olduğu, üretimde bulunurken işbirliğine ve grup çalışmasına gerek duyulduğu zamanlarda kullanılan bir sistemdir. Grup teşvik programlarının kullanımının performans artışı sağlamanın nedenleri arasında çalışanları kendi aralarında daha fazla işbirliğine yönlendirmesi gösterilebilir. Mitchell (1990), çalışanlara verilen primlerin dolaylı olarak çalışanların çabasını ve bağlılığını arttırdığını göstermiştir. Bu artış şirket performansı ile ilgili iletişimin geliştirilmesi ve çalışanların karlılığın önemiyle ilgili konularda eğitilmesi yoluyla

gerçekleştirilmektedir (Forni ve Metcalf, 1995, 383). En çok kullanılan grup teşvik programları şunlardır (Aldemir ve diğ., 2004, 384);

#### **1.5.7.2.1. Kazançtan Hisse Senedi Dağıtımı**

Örgütsel verimlilik ve etkinlik sonucunda elde edilen kazancın, yılsonunda çalışanlara belli oranlara dağıtılmasıdır. Bu sistem nakit planlara göre hisse dağıtımı ve temettü planlarına göre hisse dağıtımı olarak iki şekilde gerçekleşmektedir.

#### **1.5.7.2.2. Nakit Planlara Göre Hisse Dağıtımı**

Örgüt çalışanlarına kazancın belirli bir bölümünün düzenli aralıklarla ödenmesidir.

#### **1.5.7.2.3. Dolaylı ücret ödeme**

Parasal ücret ödeme dışındaki yardımları ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarını destekleyecek sosyal yardımlarda bulunmak bu faaliyetler içinde yer almaktadır. Çocuk ve çalışmayan eş yardımı, sağlık ve hayat sigortası, kreş ve anaokulu yardımları örnek gösterilebilir (Gürüz ve Gürel, 2006, 260).

Bireysel teşvik programları, kişinin performans gelişimini ödüllendirmektir. Grup teşvik programları, takımın birlikte çalışmasını kolaylaştırmak ve motivasyonu arttırmak amacıyla performans gelişimini sağlamaktadır.

Performans ödüllendirme uygulaması, örgütsel davranış teorileri tarafından da açıklanmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, Herzberg'in iki faktör teorisi örgütsel performans üzerinde performans ödüllendirmenin etkisini gösteren iki çalışmadır.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre, insanların 5 kademede incelenmiş ihtiyaçları vardır. Bunlar sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ihtiyaı, saygı ihtiyaı ve kendini kanıtlamaktır. Fizyolojik ihtiyaçlar en önemli ihtiyaçlardır. Kendini kabul ettirme ihtiyaı, kişinin yeteneklerinin ve başarılarının diğer insanlar tarafından kabul edildiğinde hissedilen ihtiyaçtır. Bireysel gelişme, kendi yetenek ve eğitimini kullanabilme gibi ihtiyaçları içerir. Çalışanların performanslarına göre ödüllendirilmesi, çalışanların kendilerini kabul ettirme ihtiyaını tam olarak karşılayabilecek yollardan birisi olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 2000, 136).

Herzberg'in çift faktör teorisi, çalışanların çalışma koşullarındaki davranışlarını açıklamaktadır. Bu iki faktör hijyen ve motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörler, çalışanların işten tatmin olmalarını sağlamaz ancak hijyen faktörlerin olmaması tatmin olmalarını engellemektedir. Hijyen faktörlere örnek olarak çalışanlarla ilişkiler, özel hayat, iş güvenliği gibi faktörler gösterilebilir. Çalışanların işlerinde tatmin olmasını ve daha iyi performans göstermesini sağlayan faktörler motive edici faktörlerdir. Verilen bir işi başarmak, kendini kabul ettirmek, sorumluluk almak motive edici faktörlere örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2001, 32).

Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada yüksek-performanslı İKY uygulamalarından biri olarak performansa dayalı prim sistemi gösterilmektedir. Örgüt performansının en güçlü belirleyicisi olan bu sistem aşağıdaki sorular tarafından şekillenmektedir.

1. Alternatif dl sistemlerinin seçiminde kriter nedir?
2. İşe odaklanmayı sağlayan parasal ödüller nelerdir?
3. İşe odaklanmayı sağlayan parasal olmayan ödüller nelerdir?

Performans değerlendirme sırasında kullanılan ölçütler sonucunda örgüt çalışanlarının aldığı prim ve ödemeler, çalışanların teknik bilgi ve becerilerine, sorumluluklarına ve örgütsel performansa olan katkılarına göre farklılık göstermektedir. Beaumont ve Haris (2003), örgüt çalışanlarına yapılan ücret ve prim ödemelerinin örgütsel performansla doğrudan doğruya ilişkili olduğunu belirlemiştir (Beaumont ve Haris, 2003, 56).

### **1.5.8. Firma -Çalışan İlişkileri**

Çalışanların sendikal haklarının korunması, işçi-işveren ilişkilerinde çalışma barışının sağlanmasını, çalışanlara ücret, tatil ve dinlenme haklarının verilmesi, sosyal güvenlik haklarının sağlanması gibi faaliyetleri içine almaktadır. Firma-çalışan ilişkileri, çalışanların doğru, kuralına uygun, işçi-işveren arasındaki çatışmayı önleyerek işle ilgili tutarlı davranışlar göstermesini sağlayan sistemlerdir. Sağlanan bu sistemle çalışanların da örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Çalışanlar sendikalar aracılığıyla işyerindeki haksız davranışların önlenmesini sağlayarak, çatışmaları çözmeye çalışmaktadırlar. Çalışanların gücünün artırılması ve örgüt yönetimine katılımının sağlanması işten duydukları tatmin ve motivasyonun artmasına yol açmaktadır. Böylece daha yüksek hizmet kalitesi ve çalışma performansı sağlanabilmektedir. Sosyal sigorta, sosyal tazmin, sosyal yardım, sosyal hizmet şeklindeki yöntemlerle insanları ve tüm toplumu içine alan riskleri çözümlenmeye çalışan bir sosyal güvenlik sisteminin varlığı önemlidir (Çelik,2001, 80). Sendikalar çalışanların her türlü haklarını korumak üzere kurulmuşlardır. Sendikalar ile yönetim arasındaki karşılıklı ilişki, ortak çıkarlara sahip çalışanları bünyelerinde bulundurmalarından dolayı önemli ve karmaşık olmaktadır. İşbirliği ve güven

ortamının karşılıklı olarak yaratılması, çalışanların örgüt içinde sağlıklı ve mutlu çalışabilmesi açısından oldukça önemlidir.

Sendikalaşma, çalışma örgütleri, çalışanların katılımı/ yüksek performans iş uygulamalarının birbirleriyle yakın ilişkide olduğu yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Addison, 2005, 408). Yüksek derecede etkin firma-çalışan ilişkisinin olduğu örgütlerde daha az şikayet ve disiplin cezaları, daha düşük devamsızlık oranları ve artan ürün kalitesi sonuçları alınmaktadır (Huselid, 1995, 639). İşletmelerde örgüt çalışanlarının işletme faaliyetlerinde söz hakkının olması çalışanların katılımı (employee participation) ya da çalışanların dahil edilmesi (employee involvement) şeklinde yapılabilmektedir. Çalışanların dahil edilmesi uygulamaları çalışanlara günlük faaliyetlerde söz hakkı verirken çalışanların katılımı örgüt çalışanlarının karar verme sürecini etkileyip etkilemediği yönündedir. Çalışanların dahil edilmesinin çok çeşitli biçim ve derecesi olup ekonomik performans ve diğer çıktıları arttıran tekniklerin kullanımında faydalanılabilmektedir. Bu faydalanma, çalışanların genellikle yaptıkları işle ilgili olarak yöneticilerden daha fazla bilgiye sahip olmaları ve bu nedenle performans artışının sağlanması açısından önemlidir. Ayrıca çalışanların alınan kararlara dahil edilmesi işten duydukları tatmini de arttıracak ve yeni amaçları başarmak için gereken motivasyonu sağlayacaktır. Bu konuda daha önce yapılmış çalışmalar, çalışanların kararlara dahil edilmesi uygulamalarının endüstriyel ilişkiler ve ekonomik performans üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Edwards'ın 1987 yılında çalışmada 230 yöneticiyle görüşülmüş ve imalat firmalarında çalışanların dahil edilmesi programlarının kâr verimlilik oranlarını arttırdığını göstermiştir. Voos'un (1987) yaptığı çalışma örgütlerde çalışanların kararlara dahil edilmesi programlarından

sonra sendika-yönetim ilişkileri ve verimlilik üzerinde olumlu gelişmeler olduğu kaydedilmiştir (Ferne ve Metcalf, 1995, 382-383).

Örgütler, şikayet çözümü süreçlerinin geliştirilmesi ve sorunların giderilmesi, çalışanların katılım programı, belli dönemlerde çalışanlara yapılan davranış anketleri gibi programlarla çalışanların işten duydukları tatmini ve verimliliği arttırmayı planlamaktadır. Şikayet çözümü süreci, çalışanlar arasında yönetime olan güveni sağlamak açısından önemlidir. İşyerinde adaletin sağlanması ve örgüt çalışanlarının bu adalete güveni, örgütsel bağlılığı, sadakati, iş tatminini ve performansı arttırmaktadır. Çalışanlar için örgüt tarafından verilebilecek en iyi ödül, amaçları başarmak için çalışanları motive etmek ve iş tatminini arttırmaktır (Cho, 2004, 28). Örgüt çalışanlarının kalite geliştirme grupları, problem çözme grupları, öneri sistemleri gibi çalışmalara katılımı örgüt performansının gelişimine olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Personel devir hızı ve verimlilik gibi göstergelerin şikayet prosedürü ve firma performansını etkileyip etkilemediğini görmek amacıyla bazı çalışmalar yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlardan ilki, güvenilir ve etkili şikayet prosedürlerinin genellikle personel devir hızını azalttığı ikinci sonuç ise şikayet sisteminin örgüt verimliliği üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğunun ortaya çıkmasıdır (Ichniowski ve Lewin, 1987, 189).

Örgütlerde örgüt performansını arttırmaya yönelik olarak yapılan bir başka uygulama ise takım-temelli problem çözme uygulamasıdır. Bu uygulama bir örgütün, üretim ya da hizmet üretirken karşılaşılan problemlerin belirlenen bir grup çalışanın teknik bilgi ve becerilerine dayalı olarak çözümlenmesidir. Bu uygulamalar kalite ve

etkinliği arttırmak amacıyla üretim ve kalite yönetimi problemlerinde kullanılmaktadır.

Çalışanlara uygulanan davranış anketi, işlerini değişik açılardan ele alarak sevdikleri ve sevmedikleri yönlerini görmek için tasarlanmıştır (Gomez-Mejia ve diğ., 2001, 444). Örgütler bu uygulamayla çalışanların problemlerini belirleyerek, işlerinde tatminsizliğe yol açan nedenleri bulmaya çalışmaktadır. Bu anketlerin değerlendirilmesi sonucunda kariyer gelişiminin yeniden yapılandırılması, pazarlama stratejilerinin şekillendirilmesi, işyeri güvenliğinin ve çalışma koşullarının yeniden düzenlenmesi, iş tanımlaması, ödüllendirme sistemleri, ücret gibi insan kaynakları fonksiyonlarının geliştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır. Bütün bu çalışmalar davranış anketlerinin örgüt performansı üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir (Cho, 2003, 29).

### **1.5.9. İç İletişim Sistemi**

İnsan ilişkilerinin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerin verimli ve etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlayan önemli bir araç niteliğindedir (Bolat ve diğ., 2008, 201). İletişim, yönetimle ilgili olarak alınan kararların, sonuçların ve göstergelerin örgüt içindeki çalışanlara aktarılması sürecidir (Koçel, 2003, 529). Bugüne kadar yapılmış birçok çalışma insan-insan, insan-örgüt, örgüt-müşteri ilişkisine önem vermiştir. Sadece örgüt-müşteri arasında değil, örgüt-çalışan arasındaki ilişkide örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgüt-çalışan arasında iletişim olmadan ilişki yaratmak mümkün değildir. Örgüt yönetiminde iletişim olmadan hiçbir faaliyetin etkin yapılması mümkün olmamaktadır. Örgüt içi sorunların büyük çoğunluğunun iletişim

eksikliğinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Örgütlerde iyi yönetim etkin bir iç iletişim sürecine dayanmaktadır. Bu süreç içerisinde örgütlerin çalışanlarına misyon, vizyon, yeni ürünler ya da projeler, yeni gelişmeler, firmanın finansal durumu gibi önemli konularda iletişim kurarak bilgi verilmesiyle etkin iletişim gerçekleştirilebilir. Örgütlerde etkin iletişimin olması için aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır (Cho, 2004, 30):

1. Örgütte paylaşılması gereken bilgiler hangileridir?
2. Bilgiyi kimler paylaşmalıdır?
3. Bilgi en etkili şekilde nasıl paylaşılmalıdır?

Fryxell ve Gordon tarafından 1991 yılında yapılan çalışma, örgüt çalışanlarına işyerinde adil ve eşit davranılmasının örgütsel çıktılar üzerinde olumlu göstergelere yol açtığını açıklamıştır. Bu çalışmaya göre işyerinde yaratılan adil ve eşit davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Cho, 2004, 28).

Örgüt, çalışanlarının öğrendikleri yeni bilgilerle işin gelişimine katkıda bulunması aşamasında bir takım karar süreçlerine katılma ve ürün kalitesine ilişkin sorumluluk üstlenme gibi görevleri yerine getirerek yönetim ve çalışan arasındaki iletişimin gelişimini sağlamakta ve bunun sonucunda ürün hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütlerde yapılan takım çalışması rekabet üstünlüğü sağlamaya ve yaratıcı fikirler doğmasına sebep olabilmektedir. Gruplar için hedefler belirleme sonuçlara daha çabuk ulaşılarak grup etkinliğini kişisel etkinliğe göre daha kolay ölçülebilmesini sağlayabilmektedir. Örgüt çalışanlarının işle ilgili görüşlerine önem verilerek dikkate alınması daha verimli bir örgüt ortamının yaratılmasına yol açabilmektedir (Şimşek, 2002, 150).

Örgütlerde iletişimin etkin olabilmesi için çok çeşitli iletişim araçları bulunmaktadır. Örgütsel iletişim araçları aşağıdaki şekillerde incelenebilmektedir (Bolat ve diğ., 2008, 210)

- a) **Yazılı iletişim araçları:** Bilgilerin bozulmadan tüm alıcılara ulaşılması istendiğinde yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Yazılı iletişim araçları arasında raporlar, örgüt içi süreli yayınlar, el kitapları, broşür, mektuplar, afiş, yıllıklar vb. örnek olarak gösterilebilir.
- b) **Sözlü iletişim araçları:** Örgüt çalışanlarını herhangi bir konuda bilgilendirmek amacıyla kullanılan iletişim araçlarıdır. Genel kurul, konferans, seminerler, sempozyum gibi toplantılar bu iletişime örnek olarak verilebilmektedir. Sağlıklı bir iletişim sisteminin temeli, güven ve saygıya dayanmaktadır. İletişim kanallarında ortaya çıkan aksaklıklar ve sorunlar örgüt çalışanlarını ve yöneticilerini bir araya getiren toplantılarla giderilebilir. Bu toplantılarda iş dışındaki konulara yer verilerek çalışanlar arasında iletişim yoluyla yakınlık sağlanabilmektedir (Cho, 2004,30).
- c) **Görsel-İşitsel İletişim Araçları:** İletişim alanında kullanılan her türlü ses, görüntü, görsel malzeme ve bilgisayarlarla yapılan iletişim türüdür. Bu araçlarla mesajlar, bilgisayar, televizyon, radyo, resim poster, afiş vb. kullanılarak iletilmektedir. Bu iletişim şekli geniş kitlelere hitap etmeyi hedeflemektedir.

Sanal iletişim araçları, son yıllarda çok fazla kullanılan iletişim araçları arasındadır. Bu iletişim araçları, internet ve web siteleri gibi istenilen bilgiye rahat bir şekilde ulaşılmasını sağlayan bir hizmet sunmaktadır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ**

### **ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ**

Örgüt çalışanlarının işlerini daha iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlamanın yolu onları daha iyi yönetebilmekten geçmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde geleneksel kabul edilen görevi, örgüt faaliyetlerini destekleyecek temel faaliyetleri yerine getirmek şeklindedir. Bu temel faaliyetler genellikle, işgücü planlaması, seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim ve gelişmedir. Ancak son yıllarda İKY'ne geleneksel kabul edilen görevinin yanısıra yeni görevler eklenmiştir. İKY yöneticileri, örgüt için temel insan kaynakları uygulamaları olarak kabul edilen bu faaliyetlerin yanında örgüte değer katacağını düşündükleri faaliyetleri de bulmak ve uygulamak zorunda kalmaktadırlar (Platonova, 2006, 26). Bu amaçla insan kaynakları yöneticileri, örgütün daha yüksek performansa ulaşması için çaba göstermekte ve bu konuda birçok araştırma, performans artışı sağlayacak yeni uygulamaları geliştirmeye yönelik yapılmaktadır (Guest ve diğ., 2003; Liu ve diğ., 2007, 503). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt çalışanlarına hızlı ve etkili çalışabilme, teknik bilgi, beceri ve yetenek kazanma, risk alma, örgüt amaçlarına uygun davranış ve tutum geliştirme, rekabet edebilme yeteneği kazanma, iş üzerinde hakimiyet kurabilme gibi amaçları gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu süreç, örgütün insan kaynakları yönetiminin işlerini daha iyi yapmasını sağlayacak etkili insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasını ve bu stratejilere bağlı olarak da örgüt çalışanının istenilen kapasite ve verimliliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle etkili ve iyi planlanmış insan kaynakları

yönetimi uygulamaları örgüt çalışanlarının performansına da olumlu yönde katkıda bulunacaktır. İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi, örgüt çalışanlarının eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinin etkinliğine, işgücü verimliliğine, örgüt çalışanının işten duyduğu tatmine ve motivasyonuna, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına bağlı olarak farklılık göstermektedir (Şimşek, 2002, 146).

Teorik ve uygulamalı olarak insan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalarda örgüt performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olan işgücünün yönetimi için bir işletme tarafından kullanılan yöntemler üzerinde genel bir görüş birliği oluşmuştur. İKY uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisinde pozitif ilişki olduğunu gösteren çalışmalarda bu ilişkiye bağlı olarak verimlilik artışı (Huselid, 1995, Ichniowski ve diğ.,1997; MacDuffie, 1995; Youndt ve diğ., 1996; Fox ve diğ., 1999), iyi müşteri hizmeti (Fox ve diğ., 1999), etkinlik gelişimi (Becker ve Gerhart, 1996), artan firma değeri, yatırımın geri dönüş oranı ve karlılık (Delery ve Doty, 1996; Fox ve diğ., 1999) gibi performans göstergelerinde olumlu gelişmeler kaydedilmiştir.

İnsan kaynakları, örgütün en büyük ve kontrolü zor harcamalarının yapıldığı yer olmakla beraber örgütsel performansın artırılmasında önemli etkiye sahiptir (Combs ve diğ., 2006, 501). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin olabilmesi için bir örgütte istenilen teknik bilgi, beceri ve yeteneğe sahip doğru sayıda çalışanın olması, bu çalışanların işlerini daha iyi yapmaları konusunda motive edilmiş olması, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması gerekmektedir (Budhwar ve Katou, 2006, 1226).

İnsan kaynakları yönetimi ve performans ilişkisinin incelendiği çalışmalarda üç temel alanda çalışma yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, hangi insan kaynakları

süreçlerinin ve uygulamalarının çalışılması gerektiği, ikincisi, insan kaynakları yönetimi çalışmaları için uygun olabilecek performans ölçüm çeşitleri ve üçüncü olarak da ikisi arasındaki ilişkinin niteliğidir (Paauwe ve Boselie, 2005,4; Truss, 2001,1125). Örgütsel performans süreci, bir örgütte üretim sürecinin, teknolojinin ve insan kaynakları yönetiminin büyüklüğüne bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Budhwar ve Katou, 2006, 1226).

İKY ve performans ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırma İKY uygulamalarını, “yüksek performanslı iş sistemi” “yüksek bağlılık yönetimi”, “yüksek katılım yönetimi” ve “yüksek performanslı takımlar” gibi yeni kavramlarla tanımlayarak sınıflandırmışlar ve örgütsel performansı geliştirmek ve arttırmak amaçlı çalışmalar yapmışlardır (Cho ve diğ., 2006, 263; Guest ve diğ., 2003; Hogue, 1999; Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1996; Mitchie ve Sheehan-Quinn, 2001). İngiltere’de Tavistock Enstitüsü tarafından kullanılan “sosyo-teknik sistem” Avrupa’da ki çalışmalarda kullanılan “iş harmonizasyonu (uyumu)”, Amerika’daki çalışmalarda kullanılan “hayat kalitesi programları” gibi kavramlar etkin İKY uygulamaları için kullanılan kavramlardır (Chow, 2005, 478).

İKY-performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların büyük bir kısmı imalat şirketleri üzerinde yoğunlaşırken (örneğin, Arthur 1994 yılında çelik imalat fabrikaları üzerinde MacDuffie 1995 yılında otomobil endüstrisinde çalışmalar yapmıştır) alternatif olarak bazı çalışmalar da hizmet endüstrisi üzerinde çalışmalar yapmıştır (Cho 2004 yılında otel işletmeleri üzerinde; Palmer, 2006 yılında bankacılık alanında çalışmalar yapmıştır). İKY-performans ilişkisini tüm sektörlerde inceleyen çalışmalarda bulunmaktadır. En önemlileri arasında Fernie ve Metcalf (1995) ve Huselid (1995) tarafından yapılmış çalışmalar gelmektedir (Hogue, 1999, 419).

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi başlığı altında örgütsel performans kavramı ve unsurları, örgütsel performans çıktıları, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisi ve bu ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmalar ve teoriler incelenecektir.

## **2.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE UNSURLARI**

İşletmelerin gerek ürün, gerekse hizmet olsun üretim faaliyetlerini yerine getirirken temel stratejik amacı, işletme faaliyetlerinden doğrudan çıkarı olan grupların örgütten istediği beklentileri arttırmak ve işletme performansını en yüksek düzeye çıkarmaktır. (Budhwar ve Katou, 2006 1226). Çalışmanın bu bölümünde teorik kısmın bağımlı değişkeni olan örgütsel performansın; genel çerçevesi, örgütsel performans çıktıları ve bu konuda yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

### **2.1.1. Örgütsel Performans Kavramı**

Performans genel olarak, amaçlı ve önceden planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen sonucun nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Başka bir tanıma göre performans, örgütün belirlediği amaçlara ulaşmasının bir sonucu olarak örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın ölçüsüdür (Şimşek ve Nursoy, 2002, 43)

Performans, planlanmış bir faaliyetin belirli bir zaman sonundaki niteliksel ya da niceliksel olarak alınan çıktıların ortaya çıkardığı sonuçtur. Bir çalışma sisteminin performansı, önceden belirlenmiş bir zaman dönemi boyunca gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda örgüt başarısının ölçüsünü göstermektedir. Her örgütün girdileri, çıktıları ve üretim süreci doğrudan doğruya o işletmenin performansıya

ilişkilidir. Bu anlamda örgütsel performans, örgütsel amaçlara ulaşmada gerçekleştirilen bütün örgütsel çabaların değerlendirilmesidir. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde önemli olan değerlendirilecek olan şeyin ne olduğu ve değerlendirme yapmak için gerekli kriterlerin bilinmesidir (Akal, 2002, 57). Günümüzde uzun vadedeki örgüt başarısı “sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek” olarak tanımlanmaktadır

Burke ve Litwin’e göre örgütsel performans “verimlilik, müşteri veya çalışan tatmini, kâr ve hizmet kalitesi gibi sonucun ve başarının göstergesi olan çıktılar ve sonuçlardır” (Burke ve Litwin, 1989, 283).

Cho ve diğerlerine göre (2006) örgütsel performans karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel performansın bir kısmını ifade eden verimlilik ve kâr gibi göstergeler örgütsel performansın tamamını temsil etmeye yetmemektedir. Bir örgütün etkililik (müşteri ihtiyaçlarının ne oranda doğru karşılandığı); etkenlik (örgüt kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığı) ve hızlı değişime kendini nasıl uyarladığının genel olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının etkilerini yansıtan örgütsel performans göstergeleri etkin bir şekilde ölçülmeli ve örgütsel performans göstergelerinin birbirlerini nasıl etkilediği açıklanmalıdır. İKY’nin örgütsel performans üzerindeki etkisini doğru ve etkili ölçmek amacıyla birçok performans göstergesi kullanılmaktadır (Cho, 2004, 34; Cho ve diğ., 2006, 267).

Örgütsel performans, örgüt sisteminin tüm parçalarının birbirleriyle olan etkileşimi ve çabalarının bir sonucudur. Örgütün sistemli bir şekilde çalışmasında örgütsel performansın önemli rolü vardır. Örgütsel performans ölçümü karmaşık ve çeşitli olması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların daha iyi

değerlendirilmesi nedeniyle büyük önem kazanmaktadır. Örgütler ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirirken istenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını performans göstergelerine bakarak anlayabilmektedirler. Örgütsel performans, örgütün amaçlanan hedefe yönelik nereye ulaşabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. (Şimşek ve Nursoy, 2002, 43).

Örgüt çalışanlarının doğrudan doğruya örgütsel performansa olan katkıları bazı teorilerle geliştirilmiş ve açıklanmıştır. Appelbaum tarafından 2000 yılında “AMO” teorisi adı verilen teoride performansın tanımı, çalışanların yeteneği (abilities), motivasyonu (motivations) ve kararlara katılım düzeyinin (opportunities to participate) toplamını ifade etmektedir (Appelbaum ve diğ., 2000; Boselie ve diğ., 2005, 72).

Performans = Çalışanların yeteneği + Motivasyonu + Kararlara katılımı  
olarak gösterilmektedir.

Performans ölçümü olarak en önemli göstergeler arasında olan bireysel performans, örgütler için önemli bir performans çıktısı olarak görülmektedir. Bunun nedeni, örgütlere rekabet avantajı yaratmada rakipler tarafından taklit edilemeyecek olan insan faktörünün etkisinin önemli olmasıdır (Huselid, 1995, 636). Örgüt tarafından kullanılan performans göstergeleri, İK yöneticilerine yapacakları görevlerin neler olduğu konusunda bilgi ve yön vermek ve örgüt çalışanlarının motivasyonunu artırma yollarını bulmakta yardımcı olmaktadır. Böylelikle İK yöneticilerinin hangi faaliyetlere önem vermesi gerektiği ve hangi performans ölçümlerini kullanması gerektiği belirginleşecektir (Chang ve Chi, 2007, 665). Örgütsel performans göstergelerinin belirlenmesi kadar bunların doğru ve güvenilir şekilde ölçülmesi de önemli olmaktadır.

### 2.1.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesi

İlgili literatürde, İKY ve örgütsel performans ölçümleri arasında önemli ilişkiler tespit edilmiş ve literatürde bu ilişkinin önemi çok tartışılmıştır (Becker ve Gerhart, 1996; Delery ve Doty, 1996; Stavrou, 2007; Truss, 2001) Örgütsel performansın ölçülmesiyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda teknik konular ve analizler üzerinde çok az görüş birliği mevcuttur. Temel problem, örgütsel performansın etkinliğinin ya da verimliliğinin nasıl ölçülmesi gerektiği değil, neyin ölçülmesi gerektiği ve tanımlamaların ve tekniklerin nasıl seçileceğidir. Örgütsel performans ölçme ve değerlendirme için öncelikle örgütün hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorusu gündeme gelmektedir. Hangi örgütsel performans değişkenlerinin insan kaynakları yönetiminin etkisini yansıttığı ve bu değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediği de sorulması gereken sorular arasındadır (Cho, 2004, 34).

Örgütlerin örgütsel performans, rakipler ve diğer işletme koşulları konusunda elde edecekleri bilgilerin doğru, tam ve zamanında toplanması örgütsel rekabet için oldukça önemlidir. Birçok örgütsel performans ölçümleri ve bu konudaki yaklaşımlar örgütlerin kendi performans ölçümlerini belirlemelerinde yüksek kalite düzeyi ve kalitatif yöntem açısından yardım ve rehberlik sağlayacaktır (Jensen ve Sage, 2000, 33-34).

Örgüt performansının ölçülmesi, örgütlerde ürün/hizmet çıktılarının, yapılan işin başarısını etkileyen değişkenlerin ve sonuçların ölçülmesi sürecidir. Örgütsel performansının ölçülmesiyle işletmenin gizli yönleri ortaya çıkmakta, yapılan analizlerin yorumlanmasıyla örgütün büyümesi, kârının artması ya da azalması gibi

sonuçlarla karşılaşılabilmektedir. İKY-performans arasındaki ilişkinin tutarlılığı arttıkça örgütsel performans sonuçlarına karşı güçlü bir inanç ve odaklanma sağlanabilmektedir.

Son 60 yılda performans ölçüm yaklaşımları küreselleşme, işletme birimlerinin coğrafik alana yayılması, bilgi ve teknolojiadaki yeniliklerin sonucunda daha sistem-yönelimli olmaya başlamıştır. Bugünün rekabet koşulları gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışındaki bilginin zamanında, doğru ve eksiksiz toplanarak daha doğru ve anlamlı bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Performans ölçümlerinde meydana gelen bu değişiklikler ve gelişmeler şu çalışmalarla başlamıştır (Jensen ve Sage, 2000, 33-35):

1920’li ve 1930’lu yıllarda Taylor’ın zaman etüdü ve Gilbreth’in zaman ve hareketle ilgili çalışmalarında örgüt içinde nicel performans bilgileri kullanılmıştır. Buna göre, herbir işçinin üretim etkenliğini maksimuma çıkarması için yapması gerekli uygun hareketler belirlenmiştir.

1940’lı ve 1950’li yıllarda geliştirilen Shewart, Deming, Juran ve Feigenbaum’un çalışmalarında istatistiksel örnekleme ve istatistiksel süreç yöntemleri kullanılarak ürün varyasyonları minimize edilmiştir.

1960’larda Deming ve Juran tarafından toplam kalite yönetimi felsefesine geçiş başlamıştır. Diğer performans ölçümleri ve performans geliştirme ile ilgili yaklaşımlar bu dönemde ortaya çıkmıştır. Örneğin, kalite çemberleri, beyin fırtınası gibi kavramlar bu dönemde çalışanların performans ölçümü ve gelişimi çabalarının görölmesini sağlamıştır.

1970'lerde geleneksel performans yönetimi anlayışı terk edilmeye başlanmıştır. Tek yönetici düşüncesinden etkili performans yönetimine, bireysel çalışmadan takım çalışmasına doğru geçiş başlamıştır.

1980-1990'lı yıllar, işletme koşullarının ve bilgi teknolojisinin hızlı değişimiyle karşı karşıya kalındığı dönem olmuştur. Bu değişimin sonucunda performans gelişimi de önem kazanarak örgütün bütün tabanına yayılmıştır. Her örgüt kendi performansını değerlendirmekle beraber rekabet halinde olduğu rakipler ve dış çevreyle ilgili performans bilgilerine de sahip olması gerektiğini anlamış performans değerlendirme için diğer örgütlerle kıyaslama yoluna gitmiştir. 20. yüzyılın sonlarına doğru ise örgütsel ölçme yaklaşımlarının sayısı gittikçe artmıştır. TKY anlayışı ile sürekli gelişme hedeflenmiş "İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi" anlayışı ortaya çıkmıştır (Jensen ve Sage, 2000, 35). 1990'lı yılların başında Kaplan ve Norton tarafından ortaya atılan "Balanced Scorecard" yaklaşımı da örgütsel performansın ölçülmesi ve kontrolü amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, belirlenen stratejileri uygulamaya geçirecek değişkenlerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığının kontrolü fikrine dayanmaktadır (Koçel, 2003, 454).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak amacıyla kullandıkları, JIT, Kaizen, Değişim Mühendisliği, TKY, Süreç Geliştirme, Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme gibi yeni yönetim yaklaşımlarının başarısı, büyük oranda örgüt performansının ölçülmesine ve bu ölçümün sonuçlarının örgütün bütün kademelerine yansıtılmasına bağlı olmaktadır. Kullanılan yönetim stratejilerinin örgütün bütün birimlerine yayılması ve bu stratejilerin anlaşılmasının ve uygulanmasının sağlanması, etkili bir kontrol ve geri bildirim sisteminin varlığıyla mümkün

olmaktadır. Bu sistemin örgütteki varlığı performans ölçüm sisteminin sonuçlarının başarısı açısından da önemli olmaktadır (Zairi, 1994, 6).

2000'li yıllarda örgütler birbirlerine bağımlı sistemler haline gelmişler ve geniş bir iletişim ağıyla birbirlerine bağlanmışlardır. Bunun sonucunda sürekli iyileşme, örgütsel esneklik ve artan kalite anlayışı ağırlık kazanmaya başlamıştır.

Bütün örgütler için geçerli olan şey, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı geliştirebilecek bir performansa sahip olması gerektiğidir. 1990'lardan bu yana İKY-performans ilişkisini açıklayan birçok çalışma yapılmıştır (Huselid 1995; Delenay and Huselid; Appelbaum 2000; Delery ve Doty 1996; Bartell, 2004; Purcell, 2003, Guest, 2003; Björkman, 2000). Bütün bu çalışmalardan genel olarak bir sonuç çıkarmak zor olmakla beraber bu çalışmalar arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Bu temel farklılıklar (Marchington ve Wilkinson, 2005, 72):

1. Çalışılan insan kaynakları uygulamalarının niteliği ve tipi,
2. Bu uygulamaların her biri için geliştirilen modeller,
3. Kullanılan performans ölçümleri,
4. Çalışılan sektörler,
5. Veri toplama yöntemleri,

Örgüt performansının ölçülmesinde önemli olan ilk adım, doğru performans ölçümlerinin belirlenmesidir. Doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmak için iyi planlanmış ve analiz edilmiş örgütsel performans ölçümlerine ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği, örgütsel performansı temsil eden bu kriterlerin ölçülmesiyle bulunabilmektedir. Bu kriterler içinde, karlılık, verimlilik, etkinlik, ürün ve hizmet kalitesi, personel devir hızı gibi değişkenler yer almaktadır. Örgüt amacına uygun

olarak İKY'nin bu çıktıları kullanması son derece önem taşımaktadır (Edgar ve Geare, 2005, 362). Bugüne kadar yapılmış çalışmalarda İKY ve performans arasındaki ilişki sonucunu ortaya çıkaran çıktılar farklı bakış açıları ve farklı analiz düzeyleriyle değerlendirilmiştir. Örneğin, takım çalışması grup düzeyinde yapılan bir ölçüm iken, iş tatmini bireysel düzeyde, kar ve personel devir hızı ise örgütsel düzeyde yapılan ölçümlerdir (Boselie ve diğ., 2005, 70).

Genel olarak kullanılan üç tip performans ölçümü vardır (Guest, 1997, 267);

1. Ürün ve hizmet çıktısı ölçümleri; üretilen ürün sayısı, hizmet edilen müşteri sayısı gibi kantitatif nitelikte veya üretim sonucu ortaya çıkan hata sayısı, müşteri şikayetleri gibi kalitatif nitelikte olabilir.
2. Zaman ölçümü çıktıları; geç kalma, işe gelmeme, çalışma zamanı kaybı gibi göstergelerdir.
3. Finansal çıktılar; kar, satışların gelişimi, Tobin's q (pazar temelli gösterge) gibi oranlardır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin ölçülmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Truss (2001), örgütsel performans çıktılarını kısa dönemli ve uzun dönemli olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kısa dönemli çıktılar arasında bireysel düzeyde çalışanların bağlılığının ve teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması, İK fonksiyonunun maliyet etkinliğinin sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gelmektedir. Uzun dönemli çıktılar içinde bireysel düzeyde refaha kavuşma, örgütsel etkinliğin sağlanması ve sosyal refaha kavuşmak gelmektedir (Truss, 2001, 1123).

Örgütsel performans değişkenleriyle İKY uygulamaları arasında hiyerarşik bir ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalara da aşağıda yer verilmiştir. Bu çalışmalar

sırasıyla Becker ve Huselid (1998), Dyer ve Reeves (1995), Mavrinac, Jones ve Meyer (1995), Paauwe ve Richardson (1997), Phillips (1996), Rucci, Kirn ve Quinn 'in (1998) yapmış olduğu çalışmalardır (Cho, 2004, 40). Bu çalışmalara aşığında sırasıyla değinilecektir.

#### **2.1.2.1. Becker ve Huselid**

Becker ve Huselid (1998), İK-hissedar ilişkisi modeli yaklaşımında İKY uygulamalarından etkilenen 5 örgütsel performans değışkeni belirlemiştir. Bu modele göre İKY uygulamaları öncelikle çalışanların motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır. Örgüt çalışanının motivasyonu sonucunda işgücü verimliliği büyük oranda artış göstermektedir. Artan işgücü verimliliği faaliyet performansıyla pozitif bir ilişkiye sahiptir ve bundan dolayı işletmenin karlılık ve satış gelişimini arttırmaktadır. Artan kar ve satış gelişimi, işletmenin pazar değerini arttırmaktadır. İKY uygulamaları ve performans arasındaki bu etkileşim zincirleme bir şekilde bütün sistemi etkilemektedir.

#### **2.1.2.2. Dyer ve Reeves**

Dyer ve Reeves, 1995 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel performans ölçümlerini dört kategoride incelemiştir. Bunlar (Dyer ve Reeves, 1995);

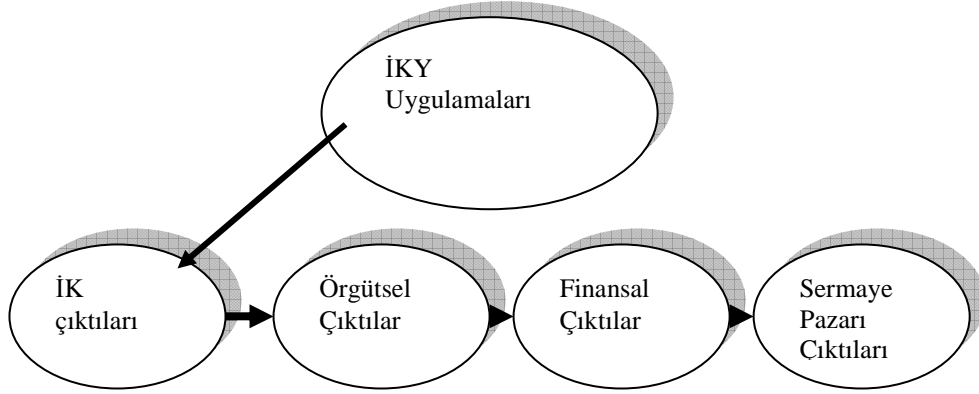
1. İnsan kaynaklı çıktılar
2. Örgütsel çıktılar
3. Finansal muhasebe çıktıları
4. Sermaye pazarı çıktıları

İnsan kaynaklı çıktılar daha çok çalışanların davranışlarındaki değişimle ilgilidir. Personel devir hızı, işe gelmeme oranı ve çalışanların tatmini uygulamalarını kapsamaktadır. Örgütsel çıktılar, işgücü verimliliği, müşteri tatmini ürün ve hizmet kalitesi çıktılarından oluşmaktadır. Finansal muhasebe çıktıları, varlıkların getiri oranı, özsermaye getiri oranı ve karlılıktır. Sermaye pazarı çıktıları bir örgütte pazarın nasıl değerlendirildiğini yansıtır. Hisse senedi fiyatı, hisse senedi fiyatı gelişim oranı ve pazar getirileri gibi değişkenlerle temsil edilmektedir..

Örgütsel performansın bu dört değişkeninin dışında örgütsel çıktılar iki temel çıktıyla da yakından ilişkilidir. Bunlar, müşteri çıktıları ve faaliyet etkinliği çıktılarıdır. Müşteri çıktıları, müşteri tatmini, müşteri şikayetleri, müşteri tarafından algılanan ürün ve hizmet kalitesi gibi değişen müşteri davranış ve tutumunu ifade etmektedir. Faaliyet etkinliği çıktıları, faaliyet fonksiyonları yoluyla bir işletmenin başaracağı etkinlik düzeyini ifade etmektedir. Örneğin, işgücü verimliliği faaliyetler için belirlenen amaçları başarmadaki örgütsel etkinliği ifade etmektedir. Ayrıca, örgütün sınırlı sayıdaki çalışanlarıyla işletme gelirini maksimuma çıkarmayı sağlar (Dyer ve Reeves, 1995).

Dyer ve Reeves'e göre (1995) İKY uygulamaları, örgütsel performans üzerinde hiyerarşik etkiye sahiptir. Buna göre İKY uygulamalarının en önemli etkiye sahip olduğu çıktılar insan kaynaklı çıktılar olup ikinci büyük etki örgütsel çıktılar üzerinde olmaktadır. Dyer ve Reeves'in oluşturduğu hiyerarşik sıra şekil 7'de gösterilmektedir.

**Şekil 7:** Dyer ve Reeves'in Oluşturduğu İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişki modeli



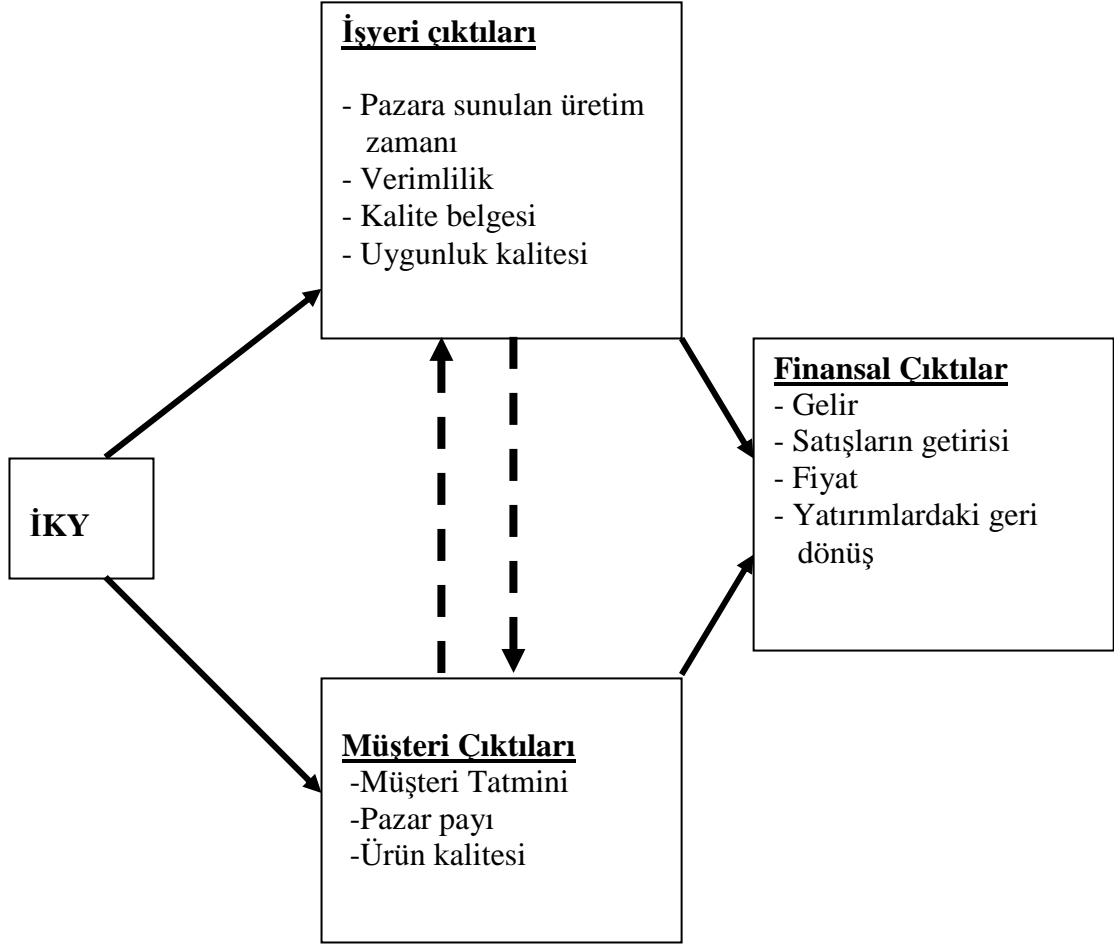
Kaynak: Cho, Y.S., (2004), **Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model**, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA, S.37.

### 2.1.2.3. Mavrınac, Jones ve Meyer

Mavrınac, Jones ve Meyer'in 1995 yılında yaptıkları çalışma örgütsel performansı üç farklı değişkene dayalı olarak değerlendirmişlerdir. Performans kriteri olarak; işyeri çıktıları, müşteri çıktıları ve finansal performans çıktılarını kullanmışlardır. Bu çalışma, İKY'nin işyeri çıktıları ve müşteri çıktıları üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ve aynı zamanda da birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu, finansal performansın her ikisinden etkilendiğini göstermektedir.

Şekil 8, örgütsel performans çıktısı olan işyeri çıktılarını göstermektedir. Bunlar, örgütün faaliyette buldukları pazara sunulan ürünün üretim zamanı, verimlilik, kalite belgesi ve uygunluk kalitesidir. Müşteri çıktıları; müşteri tatmini, pazar payı ve ürün kalitesinden oluşmaktadır. Finansal performans ise gelir, satışların getirisi, fiyat ve yatırımların geri dönüşümünü kapsamaktadır (Cho, 2004.).

**Şekil 8:** Örgütsel performans değişkenlerinin hiyerarşik ilişki modeli



Kaynak: Cho, Y.S., (2004), **Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model**, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA, s.39.

#### 2.1.2.4. Paauwe ve Richardson

Paauwe ve Richardson (1997), İKY 'nin etkilerini İKY çıktıları ve örgütsel performans olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmıştır. İKY faaliyetlerinin İKY çıktıları ve örgütsel performans üzerinde doğrudan doğruya bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca, yüksek performans gösteren örgütlerin, finansal avantajlarından dolayı daha iyi oluşmuş İKY sistemine sahip olabileceklerini söylemektedirler.

Bu çalışmada İKY çıktıları altı kategoride sınıflandırılmışlardır. Bunlar, personel devir hızı, işten çıkma (dismissal/layoffs); işe gelmeme; disiplin kuralları ve şikayetler; çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sosyal hava (iklim); çalışanların katılımı/güven. Örgütsel performans sınıflandırması ise 7 ölçümden oluşmaktadır. Bunlar, kar; pazar değeri; verimlilik; pazar payı; ürün/hizmet kalitesi; müşteri tatmini; ürün ve hizmetlerin gelişimidir (Paauwe ve Richardson, 1997, 257).

### **2.1.2.5. Philips**

Philips (1996), İKY'nin etkilerini İK performans ölçümü ve örgütsel etkinlik olarak iki kategoride sınıflandırmıştır. Philips, İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini işgücü verimliliği ve karlılık gibi ara değişken olarak ifade ettiği değişkenlerle ölçmüştür. Philips'in modeli öncelikle işgücü davranışlarının örgütsel düzeyde ortaya çıkan etkilerini görmeden önce bu davranışları ortaya çıkaran İKY uygulamalarını açıklamaktadır.

Gelir değişim oranı, endüstri tipi, ekonomik koşullar, pazar odakları, stratejik seçimler, örgütsel performansın etkinliğini artış veya azalış yönünde etkileyebilmektedir. İnsan kaynaklı yatırımlar, toplam faaliyet giderlerinin çalışan maliyetine bölünmesiyle hesaplanabilmektedir. İşe gelmeme oranı, işgücü verimliliği üzerinde daha büyük kayıplara yol açması sebebiyle performans değişkenleri içinde önemli yer tutmaktadır. Philips'e göre iş tatmini, genel olarak insan kaynakları çıktıları performans ölçümlerinde önemli rol oynamaktadır. "En iyi performans mutlu çalışandan çıkar" görüşü hakimdir.

İnsan kaynağı yatırımları çalışan maliyetlerinin toplam genel giderlere bölünmesiyle hesaplanmaktadır ve bu oran diğer tüm üretim maliyetine kıyasla

ortaya çıkan çalışan maliyetini göstermektedir. Ortalama oranın %2-4 arasında olması önerilmektedir (Cho, 2004, 40).

#### **2.1.2.6. Rucci, Kirn ve Quinn**

Rucci, Kirn ve Quinn'in 1998 yılında oluşturduğu çalışan- müşteri- kar zinciri modeli örgütsel performansın artırılması için geliştirilmiştir. Bu modele göre örgüt başarısı çalışanlar, müşteriler ve hissedarlardan oluşan üç ortağın tatmin edilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu modelin önerisine göre çalışanı örgütte tutarak başarı kazanılabilir. Bu sebeple müşterileri örgüte çekebilme ve örgütte tutma varlıkların getiri oranında ve gelir gelişiminde önemli artışlara yol açmaktadır.

Bu model, İKY 'nin etkilerini ölçmekten çok çalışan davranışlarının gelişimini açıklamaktadır. Çalışmada bulunan bir takım sınırlamalara rağmen çalışan-müşteri-kar zinciri modeli, örgütsel performans üzerindeki İKY'nin etkinliğini geliştiren bir model olarak düşünülmektedir. İK uygulamalarına ve sistemine önem verme, insan sermayesinin değerlendirilmesi yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamada önemli katkılar sağlamaktadır. Bu yolla örgütler tek, az bulunur, taklit edilemez, değerli iç kaynaklara sahip olma özelliği taşımaktadır (Rucci ve diğ., 1998).

#### **2.1.3. Örgütsel Performans Çıktıları**

Akademik alanda yapılmış bazı çalışmalar İKY'nin parasal ve parasal olmayan örgütsel amaçlar üzerindeki etkisini incelemiştir (Delaney ve Huselid, 1996; Ichniowski ve diğ., 1995; Appelbaum, 2000) ve İKY'den etkilenen örgütsel performans ölçümlerini parasal ve parasal olmayan olmak üzere iki kategoride

sınıflandırılmıştır. *Parasal ölçümler*, finansal performans ve işgücü maliyetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Finansal performans göstergeleri, satışlardaki gelişme oranı, kar ve pazar değeri olarak ifade edilmektedir. *Parasal olmayan ölçümler* ise çalışanlarda güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve stres gibi göstergelerden oluşmaktadır (Cho ve diğ., 2006, 267). Dyer ve Reeves 1995 yılında İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisinin ölçülmesinde dört tip örgütsel performans ölçümü kullanmıştır (Dyer ve Reeves, 1995,). Bunlar: İK çıktıları, örgütsel çıktılar, finansal çıktılar ve sermaye pazarı çıktılarıdır. Bu konuda yapılmış çalışmalarda örgütsel performans göstergelerinde genellikle Dyer ve Reeves'in geliştirdiği aşağıdaki çıktılar kullanılmaktadır. Bunlar (Boselie ve diğ.,2005; Cho, 2004; Dyer ve Reeves, 1995; Budhwar ve Katou, 2006; Paauwe and Boselie, 2005; Wright ve diğ., 2003,);

1. Finansal çıktılar (kar, satışların gelişim oranı, pazar payı, RevPar, Tobin's q, GRATE)
2. Örgütsel çıktılar (işgücü verimliliği, kalite, etkinlik (efficiencies), etkililik (effectiveness), ürün ve hizmet kalitesi, yenilik ve sürekli gelişme)
3. İnsan kaynakları ile ilgili çıktılar (işgücü değişim oranı, hissedarlar, çalışanlar ve müşteri tatmini, bağlılık)

Aşağıda insan kaynakları yönetiminin örgütsel başarı üzerindeki etkilerini yansıtan örgütsel performans çıktılarına yer verilmektedir.

### **2.1.3.1. Finansal Çıktılar**

Finansal performans örgütsel performans değişkenleri içerisinde en çok kullanılan performans biçimidir. Belirli İK uygulamalarının kullanımı sonucu ortaya çıkan rakamsal göstergelerin örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırmacılar ve

uygulamacılar tarafından açıklanmaya çalışılmaktadır (Gerhart ve diğ., 2000, 855). Ulrich (1997), İK uygulamalarına yapılan yatırımların geri dönüşümünün finansal sonuçlar ve firmanın pazar değeri sonuçlarıyla görülebileceğini savunmaktadır (Ulrich, 1997, 306). İKY ve performans ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda çok çeşitli performans kavramları ortaya çıkmıştır. Bu ilişkinin ölçülmesi amacıyla kullanılan en önemli göstergeler finansal çıktılardır (Becker ve Gerhart, 2003, 293). Yatırımın getirisi, satış getirisi oranları, öz sermaye getirisi, hisse başına kazanç gibi göstergelerle ifade edilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986, 803). Finansal performans göstergelerinin tam olarak örgütsel performansı karşılayamayacağı söylene de iyi yönetilen örgütlerin finansal göstergelerinin kötü yönetilen diğer örgütlere göre daha yüksek olacağını söylemek mümkündür. Yapılan araştırmalarda, İK uygulamaları ve firma karlılığı arasında istatistiksel olarak önemli ilişki olduğu tespit edilmiştir (Delery ve Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). Bu çalışmalar İK uygulamaları yoluyla yaratılan potansiyel değerın kârlılık boyutuyla sonuçlandığını göstermektedir (Wright ve diğ., 2003). Bu bölümde örgütsel performans kriteri olarak kabul edilen finansal performans çıktılarına yer verilecektir.

#### **2.1.3.1.1. Kâr**

Kar elde edebilmek için örgütün bir üretim faaliyetinde bulunması gerekmektedir. Örgütsel performans boyutları içerisinde bilinen en eski ve en geçerli finansal performans göstergesi “karlılık”tır. Karlılık örgüt performansının kar-temelli bir boyutudur. Bir işletmenin karı, bir dönem içinde yürütülen faaliyetlerden kaynaklanan gelir ve giderler arasındaki fark olarak ifade edilmektedir (Sayılğan,

2003, 23). Örgüt için karlılık bir amaç olarak değil bir sonuç olarak düşünülürse örgütsel performansın bir parçası olarak görmek mümkündür. Bu şekilde düşünmenin 3 nedeni vardır. Birincisi, örgütün yaşayabilmesi kar etmesine bağlıdır. İkincisi, günümüzde artık kar yalnızca gelişmenin bir parçası değil sosyal gelişmenin ve sorumluluğun da bir parçası olmaktadır. Sonuncusu ise kar örgütün üstlendiği riskin bir ödülü olarak görülmektedir (Şimşek, 2002, 155).

Kar işletme sahiplerinin, işletmeden çıkar bekleyen yöneticilerin, çalışanların temel motivasyon unsuru olarak görülmektedir. İşletme ne kadar çok kar ederse bu kardan çıkar bekleyen grupların gelirleri de doğrudan doğruya artmış olacaktır. Bir işletmede karlılığın artırılması için, maliyetlerin düşürülmesi, pazar payının artırılması, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi ve insan gücünün yeteneklerinden faydalanılması gerekmektedir. Karlılık, örgütün doğru şeyleri yapıp yapmadığının bir göstergesi olup örgütsel performans ölçütü olarak kabul edilmektedir.

#### **2.1.3.1.2. GRATE**

GRATE, hesaba dayalı bir performans göstergesidir. Brüt sermaye stoğunun nakit akışına bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Cho, 2004, 43).

#### **2.1.3.1.3. Tobin's Q**

Tobin's Q, pazar-temelli bir performans göstergesidir. Firma değerinin pazar değerine bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Tobin's Q, örgütlere şimdiki ve gelecekteki karlılığı yansıtır. Gelecek yönelimlidir ve ortaya çıkabilecek risk, örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılan sermaye pazarı ölçümüyle ayarlanabilir (Cho, 2004, 43). Örgütsel performans ölçümünde kullanılan pazar-

temelli ölçümler, firmanın gelecekteki nakit akışlarının bugünkü değerini yansıtmaktadır (Becker ve diğ., 1997, 40).

Huselid (1995) Tobin's Q' yu firmanın pazar değeri /defter değeri olarak tanımlamaktadır.

### **2.1.3.2. Örgütsel Çıktılar**

Bu bölümde bir örgütte örgütsel performans göstergesi olarak kullanılan örgütsel çıktılara yer verilmektedir.

#### **2.1.3.2.1 Ürün ve hizmet kalitesi**

Kalite, üretim sistemi çıktılarının (ürün ya da hizmet) müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermesidir. Kalite, örgütlerin daha fazla kar etmeleri için değil örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle kalite kavramının örgüt performansının bir boyutu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Genel bir tanım olarak kalite, belirlenmiş standartlara uyum veya fonksiyonlara uygunluk olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002, 155). Ancak günümüz koşullarında kalite farklı boyutlar kazanmaya başlamıştır. Yüksek kaliteli ürünlerin yüzdesi olarak da ifade edilmektedir (Budhwar ve Katou, 2006; Delaney ve Huselid, 1996; MacDuffie, 1995). Kalite tanımının boyutları aşağıdaki gibi yer almaktadır (Akal, 2002, 15-40);

*Performans*; Mamulden ne isteniyorsa onu yapmaktır.

*Uygunluk*; Standartlara uygun nitelikteki mamulü üretmektir.

*Güvenilirlik*; Ürünün hizmet ettiği süre boyunca performansını devam ettirmesidir.

*Devamlılık;* Ürünün ne kadar süreyle çalıştığıdır.

*Hizmet etme;* Ürünün satış sonrası hizmetinin olup olmadığıdır.

*Estetik;* Müşterilere ürünü cazip hale getirmektir.

*Takdir;* Ürünün müşterilerce nasıl bilindiğidir.

Kalite son yıllarda çok sık karşılaşılan bir performans boyutudur. Örgütlerin tamamında ürün ve hizmetlerinde daha yüksek kaliteye ulaşma dürtüsü bulunmaktadır. Ürün ve hizmetin müşteriye tatmin etmesi ve bu müşteri isteklerinin en ekonomik düzeyde karşılanması arzu edilmektedir. Özellikle rekabette oluşan küreselleşme sonucunda, ürünün üretiminden müşteriye sunumuna kadar kalite faktörünün ön planda tutulması öngörülmektedir. Bu nedenle üretim sürecinde yer alan örgüt çalışanlarının da niteliklerinin yüksek olması üretim çıktılarının kalite düzeyinin de yüksek olmasına neden olacaktır.

#### **2.1.3.2.2 İşgücü Verimliliği**

Dünyada ürün ve hizmet üretme imkanlarının sınırlı olması örgütlerin ve çalışanların emeklerini bilinçli ve sınırlı bir zamanda kullanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Geleneksel anlamda bir örgütün performansını gösteren en önemli göstergelerden biri olan verimlilik; kıt ve pahalı kaynakların doğru ve gerektiği gibi değerlendirilmesini sağlamak, performans ve yararlılıklarını en üst düzeye çıkartabilmek demektir (Küçükberksun, 1998, 89). Bir örgütün verimliliği, işgücü, hammadde, makine gibi kaynaklarla, teknoloji finanse etme, örgüt, yönetim, bilgi ve zaman gibi kaynaklar arasındaki karşılıklı iletişimin çıktısıdır. Örgütsel verimliliği ölçmek çok kolay değildir. Verimlilik, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak ifade

edilmektedir (Şimşek, 2002, 148). Bir örgütte verimlilik artışının sağlanmasında ekonomik ve teknik imkanların iyi kullanılmasının yanı sıra doğru işe, doğru miktarda, doğru zamanda doğru insan gücünü almak gerekmektedir. (Budhwar ve Katou, 2006). Örgüt çalışanları, örgüt verimliliğini doğrudan etkileyerek örgüt performansına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla bir örgütte verimlilik üzerinde en büyük etkiye sahip olan gücün örgüt çalışanları olduğunu ve örgüt verimliliğinin çalışanların bilgi, beceri ve yetenek toplamalarının bir sonucu olarak görebiliriz.

İKY kararlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi, örgütsel etkinliği geliştirmek, işletme gelirini arttırmak ya da işgücü verimliliğinin artırılması yoluyla sağlanmaktadır (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Cho ve diğ., 2006, 263). Kapsamlı bir verimlilik tanımını ifade eden toplam faktör verimliliği, üretim sürecine giren sermaye, işgücü, malzeme ve enerjinin en yüksek çıktıya dönüştürülmesidir. Üretim süreci içindeki her girdiyi ölçmek zor olabileceğinden tek bir girdinin verimlilik ölçümü daha güvenilir olmaktadır. Örgütlerde en sık kullanılan verimlilik ölçümü işgücü verimliliğidir. İşgücü verimliliği, herhangi bir ürün ve hizmeti yapabilmek için gerekli olan fiili çabanın saat olarak ifade edilmesidir (MacDuffie, 1995, 205). Yapılan araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının örgütsel verimlilik üzerindeki etkisinin diğer performans göstergelerine göre daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Daha düşük maliyetler, daha az fire, daha yüksek verimlilik örgütler için istenilen hedefler arasındadır. Verimlilik artışının esnek üretim sistemlerinde seri üretim sistemlerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dyer ve Reeves, 1995; MacDuffie, 1995). Katz, Kochan ve Weber'e (1985) göre, endüstriyel ilişkiler sisteminin yüksek derecede etkin kullanımı sonucunda daha az şikayetlerin olduğu, disiplin suçlarının ve işe gelmemenin azaldığı, ürün kalitesini ve doğrudan işgücü

etkinliğini arttırdığı ifade edilmektedir. Çalışma hayatının kalitesi, kalite çemberleri ve işgücü yönetimi takımları gibi uygulamalar örgütlerde işgücü verimliliğini arttırmaktadır (Huselid, 1995, 639). Bartel (1994), eğitim programları ve verimlilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Eğitim, amaç belirleme ve sosyo teknik sistemlerin tasarımını gösteren meta analizine göre bu faktörler verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütlerde uygulanan prim sistemleri de işgücü verimliliğiyle yakından ilişkilidir.

İşgücü verimliliği, örgüt çalışanlarının iş yerindeki etkinliğini tanımlamak amacıyla da kullanılmaktadır. İşgücü verimliliğinin temel yararı, insan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşünü sayısal değere dönüştürmek ve rakip firmaların verimliliklerini karşılaştırmada kullanılabilen bir indeks sağlamaktır. Her bir çalışan başına düşen gelir, İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini gösteren işgücü verimliliği için ortak bir ölçü olarak kullanılmaktadır (Cho ve diğ., 2006, 267; Huselid, 1995). İşgücü verimliliğini hesaplamada kullanılan iki yöntem vardır (Cho, 2004, 41). Bunlardan ilki, örgütteki toplam çalışan sayısının toplam gelire bölünmesiyle bulunmaktadır ve bu rakam örgüt için yapılan satış ve hizmetin elde edilmesinde çalışanların çabasının sonucunu bize göstermektedir. Diğer hesaplama yöntemi ise çalışanların maliyetlerinin toplam gelire bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu oran, çalışanların varlıklar (assets) üzerindeki sorumluluğunu yansıtmaktadır. Bartel'in 1994 yılında yaptığı çalışma da örgütlerde işgücü verimliliğinin biçimsel eğitim programlarının uygulanmasından sonra %17 artış gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Levine ve Tyson (1990), işletmelerdeki yüksek performanslı iş uygulamalarıyla işgücü verimliliği arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur (Cho ve diğ., 2006, 267).

### **2.1.3.2.3 Etkililik (Effectiveness)**

Örgütün önceden belirlenmiş amaçlara gerçekleştirilen faaliyetler sonrasında ulaşma derecesini gösteren bir performans boyutudur. Etkililik, “doğru şeyi yapmaktır”. Burada “şeyler”, hedefler, amaçlar ve faaliyetler anlamındadır. Etkililik, amaçların doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığını, faaliyetlerin ve görevlerin doğru olarak yerine getirilip getirilmediğini örgütün çıktıları ve elde edilen sonuçlar ile ilişkilendirerek göstermektedir. Etkililik şu şekilde formüle edilebilir (Akal, 2005, 15-40):

Mevcut Gelir / Beklenen Gelir

Bu özelliği nedeniyle etkililik, örgütsel düzeyde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutlarından birisidir.

### **2.1.3.2.4 Etkenlik (Efficiency)**

Etkenlik, örgütün kaynaklarıyla nasıl faaliyette bulunduğunu göstermektedir. Amaçlarla değil araçlarla ilgilenir ve örgütün ölçülerle uyumlu olmasıdır. “Doğru bir şekilde doğru görevleri yapmak” olarak tanımlayabiliriz. Etkenlik, etkililikten sonra farklılık yaratır. Etkenlik, çıktılar üzerinde yoğunlaşarak örgüt ya da müşteriler için sonuçların kullanılması olarak değerlendirilir. Örgütsel kaynakların doğru tüketimiyle ilgilidir ve tüketilen kaynakların ölçümü olarak değerlendirilmektedir. Örgütün üretim faktörlerini en iyi şekilde kullanıp kullanmadığını örgütsel etkinlik göstermektedir. Örgütsel performansa katkıda bulunur ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlar. Etkililik doğru şekilde yaparsa, etkenlik daha ucuz ve daha hızlı bir amaçlara en az çabayla ulaşmak olarak ifade edebiliriz (Akal, 2005,15-40).

Örgütsel etkinlik, tüm kaynakların maksimum düzeyde kullanılmasını sağlayan uygulamaların kağıt üstünde kalmaması ve hayata geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışan davranışlarının düzgünlüğü, katılım programlarına dahil edilmeleri etkinliği arttırırken, şikayet oranının artması, disiplinsizlik ve işe gelmeme oranlarını azaltmaktadır (Pfeffer, 1994 59).

#### **2.1.3.2.5 Yenilik ve Sürekli Gelişme**

Örgütsel performansın diğer bir göstergesi örgüt kapasitesinin yeniliğidir. Örgütün gelecekteki talebini karşılamak için kapasitesini arttırması ve teknolojisini yenileyerek rekabet edebilecek güce ulaşmasıdır (Budhwar ve Katou, 2006, 1226). Örgütlerde çok çeşitli yenilik boyutlarından bahsetmek mümkündür. Bunlar;

*Ürün ya da hizmet yeniliği;* Yeni bir teknolojik buluş sonucunda müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ya da hizmetin üretilmesidir.

*Üretim süreci yeniliği;* Örgütün yeniden yapılanması ve değişimiyle ilgilidir.

*Amaç yeniliği;* Eski ürün ya da teknoloji için yeni bir amaç yaratmaktır.

*Pazar yeniliği;* Nüfus değişiklikleri ve amaç yeniliklerinden kaynaklanan bir pazar yeniliğidir.

#### **2.1.3.3. İnsan Kaynakları Çıktıları**

İnsan kaynakları çıktıları genellikle çalışanların tatmini, müşteri tatmini, müşteri şikayetleri gibi elle tutulamaz ve kolay anlaşılabilen faktörlerle ölçülür. Bundan dolayı ölçümlerin sonuçlarının orta kademe üzerindeki etkisini görmek zor ve belirsiz olmaktadır (Cho ve diğ., 2006, 263). Dyer ve Reeves'in örgütsel performans üzerinde yaptığı sınıflandırmada İK çıktılarının İK uygulamalarına daha

yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle İK uygulamalarının karlılık üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu görebilmek için İK çıktıları üzerindeki etkisinin incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Wright ve diğ., 2003, 24).

Bir örgütte örgütsel performans, insan kaynaklarına, üretim sürecine ve teknolojiye bağlı olarak değişebilmektedir. Bir örgütün üretim süreci ve teknolojisiyle etkili olabilecek insan kaynaklarının aynı zamanda aşağıdaki niteliklere de sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Budhwar ve Katou, 2006, 1126):

- Örgüt için doğru sayıda ve yetenekte olması (Barney, 1991; Huselid,1995; Pfeffer, 1994),
- Örgütte yapacağı iş için gerekli teknik bilgi ve uzmanlığa sahip olması (Barney, 1991; Huselid,1995; Pfeffer, 1994, Schuler, 1998),
- Motive edilmiş olması (Arthur, 1994; Fey ve diğ., 2000; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994),
- Örgütte iş tatmini ve iş hayatı kalitesinin arttırılması (Boselie ve diğ., 2001; Guest, 2001),
- Örgüt amaçlarını benimsemesi ve işbirliği içinde olması (Boselie ve diğ., 2001; Guest, 1997),
- Örgütsel bağlılığının olması (Beer ve diğ., 1984).

İnsan kaynakları çıktıları genellikle yukarıda da değinildiği gibi beceri, yetenek, işbirliği, tutum ve davranış açısından değerlendirilmektedir. Örgüt çalışanlarının tutumu (attitudes): motivasyon, bağlılık ve iş tatmini olarak ifade edilirken çalışan davranışı: personel devir hızı ve işe gelmeme gibi göstergeler tarafından belirlenmektedir. Aşağıda insan kaynakları çıktılarına yer verilecektir (Budhwar ve Katou, 2006,1226).

### 2.1.3.3.1. Personel Devir Hızı

Performans çıktıları içinde en çok kullanılan göstergelerden birisi de personel devir hızı veya personelin işten ayrılma oranıdır. Bu oranlar, iş tatmini, çalışanların bağlılığı ve yönetimde güven gibi kavramlar içinde yer almaktadır (Boselie ve diğ., 2005, 75). İK uygulamalarının personel devir hızı üzerinde önemli etkiye sahip olduğu yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Bu konuda yapılmış çok fazla çalışma olmamasına rağmen çalışanların motivasyonu, eğitimi ve gelişimi gibi yüksek performanslı iş uygulamalarının personel devir hızı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Allen ve diğ., 2003, 102). Personel devir hızı birçok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. Bu faktörler arasında (Huselid, 1995, 638): iş güvenliği, sendikalaşma, tazminat ve prim düzeyi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işin bireysel beklentileri karşılayıp karşılamadığı, yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik değişkenler gelmektedir.

Personel devir hızı özellikle hizmet endüstrisinde oldukça önemli bir performans göstergesidir. Amerika'da Ulusal Restaurant Birliği verilerine göre, restaurantlarda her bir çalışan için tahmin edilen işgücü değişim oranı maliyeti yaklaşık 5000 dolar olarak ifade edilmektedir. Woods'un 1997 yılında yaptığı çalışmada yöneticiler için bu miktar 50.000 dolara kadar çıkabilmektedir. Ebbin (1999), personel devir hızının azalmasını dört nedene bağlamaktadır. Bunlar (Cho ve diğ., 2006, 267);

1. Eğitimle motive olmuş işgücü,
2. Prim sisteminin adil olması,
3. Çalışanlara duyulan saygı ve önem,
4. Performansa dayalı ödül sistemi

Ödül sisteminde kullanılan ücret artışı, promosyon, prim ve kar paylaşımı gibi uygulamaların personel devir hızının azalmasında önemli etkileri olduğu saptanmıştır (Cho ve diğ., 2006, 267).

#### **2.1.3.3.2. Çalışanların Bağlılığı**

Çalışanların bağlılığı, örgüt çalışanları tarafından örgütsel amaçların benimsenmesi ve kendisini örgüte ait hissetmesi olarak ifade edilebilir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının göstergesi, işine olan motivasyonun, davranış ve tutumlarının iyi yönde değişmesi şeklinde olabilmektedir (Palmer, 2006, 25).

Örgüte olan bağlılık kavramı üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar;

1. Örgütün amaçlarına ve değerlerine olan güçlü bir inanç,
2. Örgüt yararına önemli çabalar gösterme isteği,
3. Örgütün bir çalışanı olma arzusunu devam ettirmek istemesidir.

Örgütlerde çalışanlara yapılan örgütsel bağlılık anketleri gibi standartlaştırılmış anketlerle örgüte olan bağlılıkları ölçülebilir. Bu tür anketler çalışanların beklentileri ile örgütlerin karşılayabileceği çalışan taleplerinin ortak bir noktada buluşmasını sağlayabilmektedir.(Cho, 2004, 41).

Çeşitli İKY uygulamaları çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılmasında etkili araçlar olarak kabul edilmektedir. Kapsamlı işgücü planlaması ayrıntılı personel seçme teknikleri, yerleştirme, kariyer gelişimi ve ödüllendirme gibi İKY uygulamaları çalışanların örgüt içi ilerlemesine, işine odaklanmasına ve örgütsel bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Jaiswal ve Ogilvie, performans değerlendirme, örgüt içi terfi politikaları, ödüllendirme ve örgütsel bağlılık uygulamaları arasında çok güçlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Paul ve

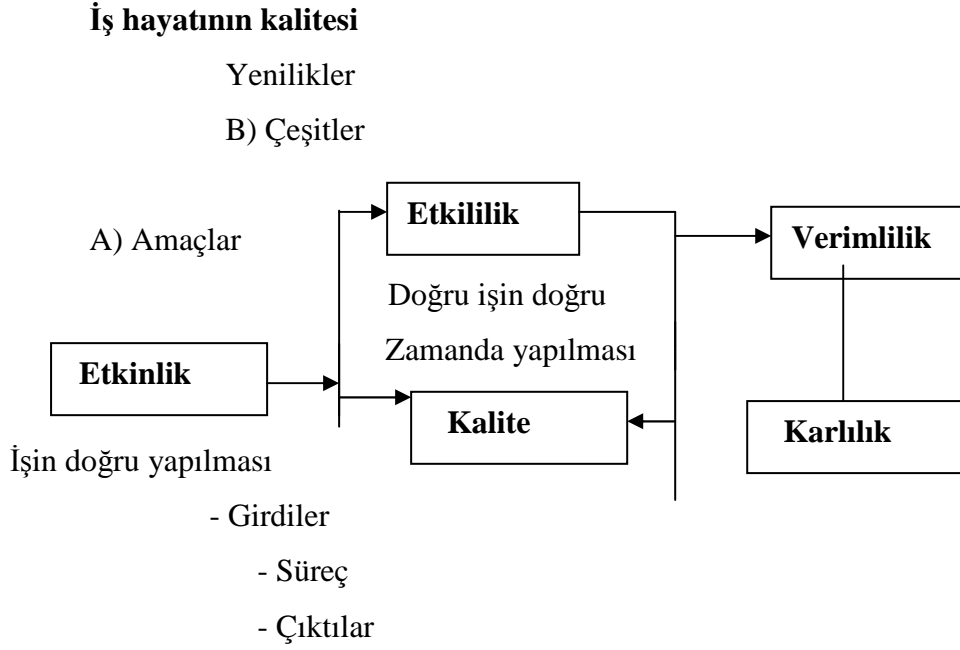
Anantharaman, 2004, 78). Arthur (1994), 30 çelik imalatı fabrikasında yaptığı çalışmada çalışanların bağlılığını arttırma çabalarının daha düşük personel devir hızı ve fire oranları ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını tespit etmiştir (Huselid, 1995, 641). İKY uygulamaları arasında yer alan eğitim faaliyetlerinin çalışanların teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişiminde katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını ve işten duydukları tatmini de arttırdığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Harel ve Tzafir, 1999; Kalleberg ve Moody, 1994).

### **2.1.3.3.3. İş Hayatının Kalitesi**

İş hayatının kalitesi, örgütsel başarı ve örgütsel performans üzerinde insan kaynaklarının etkisinin olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin insanlardan oluştuğunu ifade eder ve buna önem verir. İnsanlar özel hayatlarında olduğu gibi iş yaşamlarında da karmaşıktır. Her bir insan farklı biçimlerde kendini ifade edebilmektedir. İş hayatı örgütsel performansın bir boyutudur ve iş hayatındaki gelişmeler örgütsel performansa yansımaktadır. İş hayatının gelişimi için uygulanması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Tazminat ve prim sistemlerinde adil davranma,
- İnsanları motive etmeye teşvik etme,
- İşgücü güvenliğini sağlama,
- İş eğitimi, kariyer eğitimi gibi fırsatlar yaratma,
- Takım çalışması fırsatı ve yönetime katılım fırsatı yaratma,

## Şekil 9: Örgütsel Performans Boyutları



**Kaynak:** Sink, D.P.E. ve Scott, D., (1985), **Productivity Management: Planning Measurement and Evaluation, Control and Improvement**, John Wiley and Sons, s.257.

Şekil 9, örgütsel performans boyutlarını göstermektedir. Örgütsel performans boyutlarının birleşimi sonucunda ortaya örgütün rekabet edebilme yeteneği çıkmaktadır. Günümüzde örgüt performansı, çevre koşulları ve küreselleşmenin gereklerini yerine getiren ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmenin ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak örgütsel performans; etkililik, etkinlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme, yenilik, iş hayatının kalitesi ve karlılık gibi performans boyutlarının optimal birleşimi sonucunda etkisini gösterecektir (Bredrup, 1995, 110).

Özetle örgütsel performans, sadece niceliğe ilişkin (sayısal) sonuçlarla değil niteliğe ilişkin (sayısal olmayan) değerleri de içermektedir. Örgütsel performansın değerlendirilmesinde bu iki kriterin de kullanılması sağlıklı sonuçlar alınması bakımından gereklidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel performansın kârlılık

boyutunun ölçülmesinde kalitatif kriterlerin de dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

#### **2.1.4. İKY Performans Uyumu**

1980'li yıllarda İKY kavramının ortaya çıkmasından bu yana İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklayan çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu geliştirilen modellerin temel konusu, bireysel İK uygulamaları veya İKY sistemleriyle işletme performansı arasında doğrudan doğruya bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir (Katou ve Budhvar, 2006, 1223).

İKY ve performans arasında oluşan çok çeşitli ilişki boyutu araştırılmıştır. Bu iki ilişki arasında ulaşılan en önemli sonuç ise İKY uygulamalarının bu ilişkiye değer kattığıdır. Alternatif bakış açıları İKY ve performans arasındaki uyumu çok çeşitli şekillerde incelemekte ve farklı bakış açıları getirmektedir (Arthur, 1994; Guest, 1997; Huselid, 1995; Kalleberg ve Moody, 1994; MacDuffie, 1995). İnsan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişki sonucu ortaya çıkan uyum türleri, farklı İKY uygulamaları arasındaki ya da İKY fonksiyonu ve strateji arasındaki karşılıklı etkileşimleri içine almaktadır ve bu konuda yapılan çalışmalarda bu etkileşimler incelenmektedir. İKY ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda genellikle 3 temel uyum çeşidine yer verilmektedir. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenecektir (Wall ve Wood, 2002, 4).

##### **2.1.4.1. İç Uyum**

İK sistemleri veya İKY uygulamaları arasındaki tutarlılık ve iç uyum üzerinde odaklaşmaktadır. İKY uygulamalarının birbiriyle uyumlu olması örgüt başarısı için oldukça önemlidir. İKY kendi uygulamaları ile uyumlu olduğu sürece

örgütün işletme stratejileriyle uyum sağlayarak daha etkin olacak buna bağlı olarak da performans gelişimine katkıda bulunabilecektir (Hogue, 1999, 422; Guest ve diğ., 2003, 293). İç uyumun sağlandığı örgütlerde İKY uygulamalarının hepsinin yapacağı etki tek tek yapacakları etkinin toplamından çok daha büyük olacaktır. Örgüte alınacak olan eleman seçimi tek başına bir anlam taşımamaktadır. İnsan kaynağının işe alınması, işe alıştırılması ve çalışmaya isteklendirilmesi ve bilgi ve yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını sağlayan İKY uygulamalarının bütünlüğü iç uyumu da beraberinde getirmektedir. Seçme, çalışanların eğitimi ve güçlendirme uygulamaları tek başına bir anlam taşımazken bu uygulamaların bir arada kullanılması İK uygulamaları arasındaki sinerjiyi ve örgütsel performansı arttırmaktadır.

#### **2.1.4.3. Stratejik (Dış) Uyum**

Bu uyum, örgütün genel stratejileriyle İKY stratejileri arasındaki ilişkinin uyumunu ifade eder ve birbirleriyle olan değerler ve amaçlar arasındaki tutarlılığı sağlamaktadır (Hogue, 1999, 421). Örgüt stratejisiyle İKY stratejileri arasındaki uyum düzeyi arttıkça örgütsel performans üzerindeki etki de olumlu yönde artacaktır. Her örgüt farklı işletme stratejilerine sahip olabilmektedir. Etkin bir İKY stratejisi bireysel İKY ölçümlerini ve uygulamalarını koordine ederek örgüt stratejisinin başarısı için çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan doğruya etkileyebilmelidir. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarına örgüt stratejisi doğrultusunda teknik bilgi, beceri ve uzmanlık eğitimleri vererek İKY uygulamalarının tasarımında ve yerine getirilmesinde istenilen amaca ulaşabilmektedirler. İKY'nin uygulanabilirliği ve etkinliği örgütün ürettiği ürünün ürün hayat eğrisine ve örgütün faaliyete bulunduğu pazara göre farklılık gösterebilmektedir. İKY'nin değerleri ve

amaçları, örgütün benimsediği maliyet azaltma amaçlarıyla tutarsız olmamalıdır. Örneğin, maliyet azaltma stratejisini benimsemiş örgüt çalışanlarının harcamalarını kontrol altına alarak örgütler maliyetlerini minimuma indirmeye çalışabilir. Ya da yenilik stratejisini benimsemiş örgüt, pazar değişimine ve teknolojik süreçteki hıza uyum sağlayabilmelidir. İKY'nin örgüt için seçeceği aday yaratıcı, örgüt çalışanlarıyla karşılıklı olarak işbirliği içinde olarak, uzun dönemli amaçları takip edip risk alabilen ve belirsizlik ortamından başarılı bir şekilde çalışma ortamı yaratabilecek yetenek ve bilgiye sahip olmalıdır. Örgüt çalışanlarını bu istenilen niteliklerde geliştirmek için İKY'nin uygulamalarında iş tanımlarının geniş olması, çalışanlar arasındaki iletişim sisteminin güçlü olması, kariyer fırsatlarının açık olması, iş güvenliğine önem verilmesi ve eğitim ve gelişmeye ayrılan harcamaların yüksek olması gerekmektedir (Huang, 1999, 134).

Bird ve Beechler'in 1995 yılında yaptıkları çalışma, çalışanların performansıyla (moral ve işgücü değişim oranı) örgütlerin stratejik uyumu arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Bird ve Beechler, 1995, 23).

## **2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ**

İKY ve performans arasındaki ilişkinin analiz edilmesi, işletme politikaları ve stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalarda büyük önem taşımaktadır. Özellikle son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalar, bireysel İKY uygulamalarını mikro odaklı bakış açısından örgütün rekabet avantajına nasıl katkıda bulunacağına yönelik olarak daha geniş bir bakış açısına doğru kaydırmıştır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetimi görevinin yanı sıra örgütün performansını arttırmak ve geliştirmek

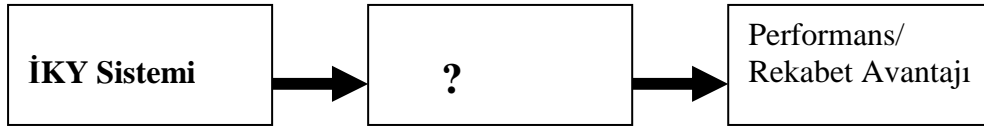
konusunda örgüte değer katmaya ve yaratmaya katkıda bulunmaktadır. (Lawler, 2005,165). İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisine önem verilmesinin nedenleri arasında örgütün amaçlarına daha hızlı ulaşmasını sağlamak, rakiplerle başarılı bir şekilde rekabet edebilmek, belirsiz çevre koşullarına karşı hayatta kalabilmek gibi faktörler gelmektedir (Cho, 2004, 9).

İKY-performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bu ilişkinin iki şekilde yapıldığını göstermektedir (Guest ve diğ., 2003, 291). Birincisi, insan kaynaklarının etkin bir şekilde gelişiminin sağlanmasında bir ya da birkaç İKY uygulaması üzerinde odaklanarak çeşitli performans ölçümleri üzerindeki etkilerini incelemektedirler (Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Harel ve Tzafirir, 1999; Terpstra ve Rozell, 1993). İkincisi ise, İKY uygulamaları ve performans arasındaki ilişkiyi bütün uygulamaları ile içine alan bir sistem olarak inceleyen çalışmalardır (Arthur, 1994; Becker ve diğ., 1997; Huselid, 1995; Ichniowski ve diğ., 1997; MacDuffie, 1995). İKY ve performans arasındaki ilişkiyi sistem olarak ele alan çalışmalarda İK faaliyetleri arasında yüksek derecede iç tutarlılık sağlanmaktadır. İKY'yi her iki şekilde inceleyen araştırmalar İKY-performans ilişkisini çeşitli yönleriyle ele almakta ve performansın nasıl ölçüldüğü, İKY'nin nasıl değerlendirildiği ve her ikisi arasındaki ilişkinin nasıl faaliyete geçirileceği gibi ilişkide temel sayılabilecek sorulara cevap aranmaktadır (Truss, 2001, 1122). İK uygulamalarını yüksek performanslı iş sistemi olarak sınıflandıran çalışmalar da bulunmaktadır (Appelbaum ve diğ., 2000).

Bir örgütte etkili insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemleri ve stratejilerinin varlığı doğrudan doğruya verimliliğin gelişimine ve üretim maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunmakta ve buna bağlı olarak da işletme performansını arttırmaktadır (Bhattacharya ve diğ., 2005, 624; Marangoz ve Biber, 2007, 202). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütün rekabet ve performans göstergeleri arasında “kara

kutu” olarak adlandırılan yerde nasıl bir etkileşim olduğu konusunda da çok az fikir birliği bulunmaktadır. Ancak bu etkileşimin açıklığa kavuşturulması çalışanların davranışsal özelliklerinin anlaşılması için gereklidir (Ericksen ve Dyer, 2005, 908). İKY sisteminin nasıl bir değer yarattığı ile ilgili tam olarak bir bilgi mevcut değildir. Şekil 10, İKY-performans ilişkisinin bu yönünü göstermektedir. Şekildeki İKY uygulamaları ve performans arasındaki ara aşamayı İKY çıktıları oluşturmaktadır. Bu aşamada yer alan çalışan tatmini, motivasyonu, işgücü değişim oranı, çalışanların kararlara katılımı, güven ve bağlılık gibi İKY çıktılarının örgüt performansını etkilediği savunulmaktadır. AMO teorisi olarak adlandırılan bu teoride, örgüt çalışanlarının yeteneği, motivasyon ve kararlara katılımı faaliyetlerinin örgüt performansını etkilediği görüşü kabul edilmektedir (Appelbaum, 2000; Boselie ve diğ., 2005, 79).

**Şekil 10:** İKY ve Performans İlişkisi

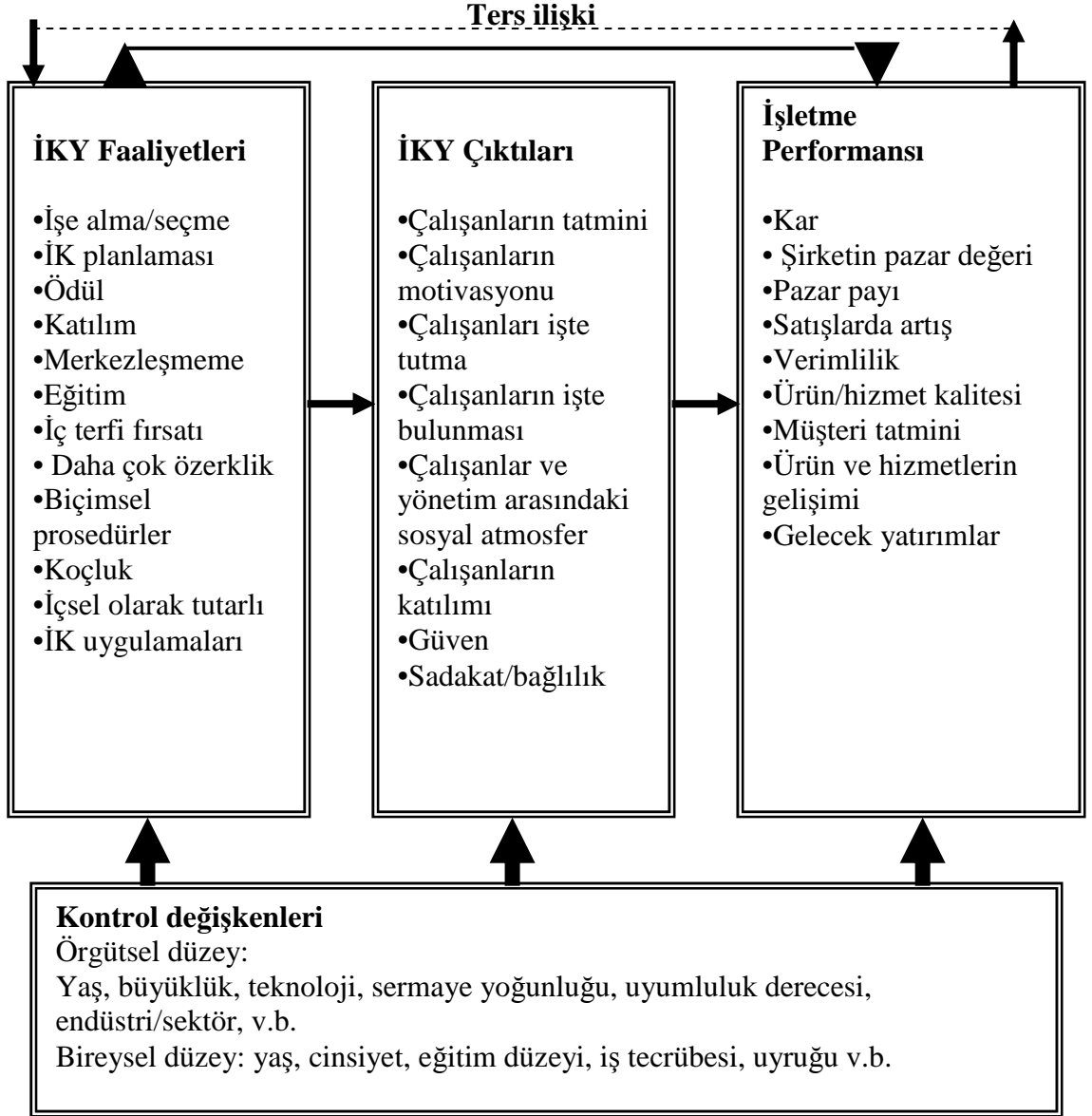


**Kaynak:** Youndt, M.A., **Human resource Management Systems, Intellectual Capital, and Organizational Performance**, Pennsylvania State University, Unpublished PhD, Dissertation, USA, 1997, s.12.

Boselie ve diğ.'nin (2005, 68), İKY ve performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmaları Şekil 11'de gösterilmektedir. Şekle göre, İKY faaliyetleri, dolaylı olarak işletme performansını etkileyen İKY sonuçlarını arttırmaktadır. Bazı İKY faaliyetleri işletme performansını doğrudan doğruya etkilemektedir. Yukarı yöndeki oklar bu etkileşimi göstermektedir. Kesik çizgili oklar ise ters ilişkiyi göstermektedir. Ters ilişki hipotezine göre, işletmelerin karlılıkları arttıkça İK uygulamalarına yatırım yapacakları kabul edilir. Ters durum ise karlılık azaldıkça İK uygulamalarına harcanan payın azalacağı görüşüdür. Bu hipotez, İKY

uygulamalarının etkinliğinin örgütsel performansı olumlu yönde arttıracığı ve düşme riskini azaltacağı görüşünü savunmaktadır. Sonuç olarak bu durum karlılıkla sonuçlanacaktır.

**Şekil 11: İKY Faaliyetlerinin İKY Çıktıları ve Performansla İlişkisi**

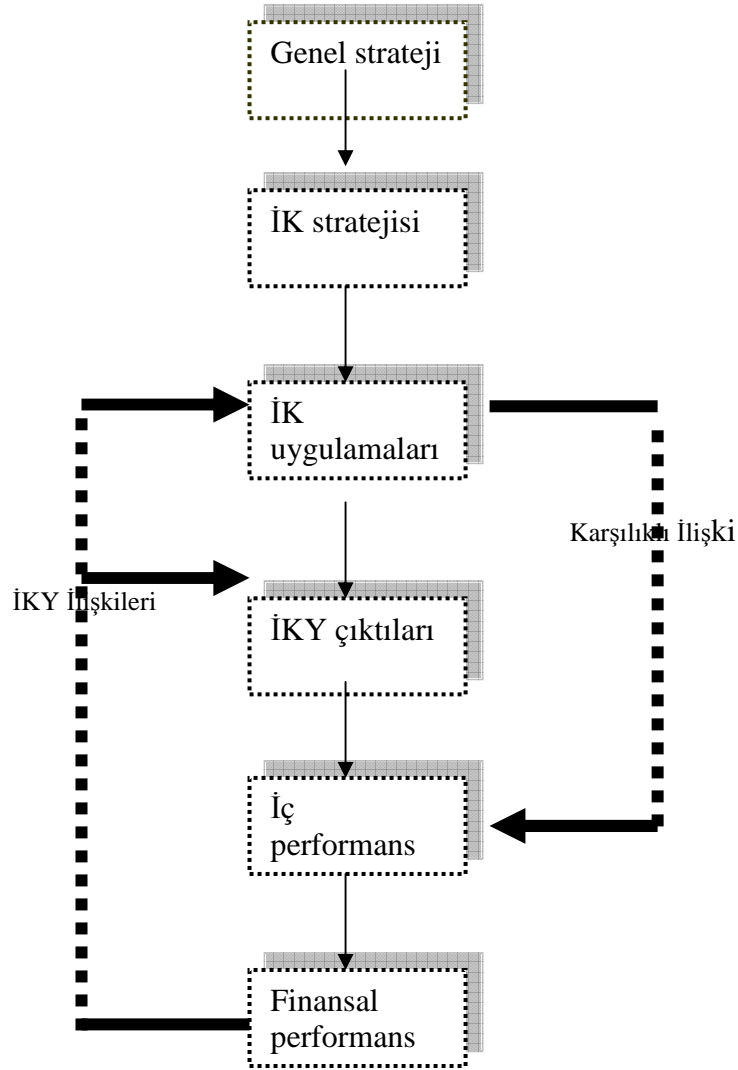


Kaynak: Boselie ve diğ., (2005), **Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research**, Human Resource Management Journal, Vol.15, no:3, 2005, s.78.

Şekil 12, Paaue ve Richardson tarafından oluşturulmuş İKY-performans ilişkisini göstermektedir. Bu modeldeki ilk aşama, örgütün stratejik amaçlarının

gerçekleştirilmesi için geliştirilmiş İKY girdilerinin oluşturulmasıdır. Şekil 12, İKY 'nin genel örgüt stratejisinin bir uzantısı olduğunu ve örgütün genel stratejik amaçlarından daha alt stratejilere ve hedeflere doğru olan sıralamayı göstermektedir. Her zaman bu sıralama aynı doğrultuda olmayabilir. İK fonksiyonu örgütlerde stratejik kararlar verme aşamasında dahil edilebilir. Örneğin kaynak temelli görüş, İKY stratejisini ürün pazar stratejisinin üstünde görmektedir. Genel işletme stratejisiyle uyumlu olarak belirlenen İK stratejisinin uygulanmasıyla İKY çıktılarına oradan da örgütün istediği finansal performansa ulaşılabilecektir. Modelde örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları, verimlilik ve kalite gibi iç performans çıktılarının artmasına katkıda bulunacaktır. Bu katkının sağlanması ise verimliliğin ve kalitenin artırılmasıyla sağlanabilecektir. İKY, eğitim, iş tasarımı, performans yönetimi gibi örgüt çalışanlarının etkinliğini geliştirmelerine yardımcı olarak, daha yüksek performansa ulaşmak için görevle ilgili sorumlulukların harekete geçirilmesinde veya çalışanların teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılmasında etkili olmaktadır (Boselie ve diğ., 2005, 78).

**Şekil 12:** Paauwe ve Richardson'ın İKY-Performans İlişkisi Modeli

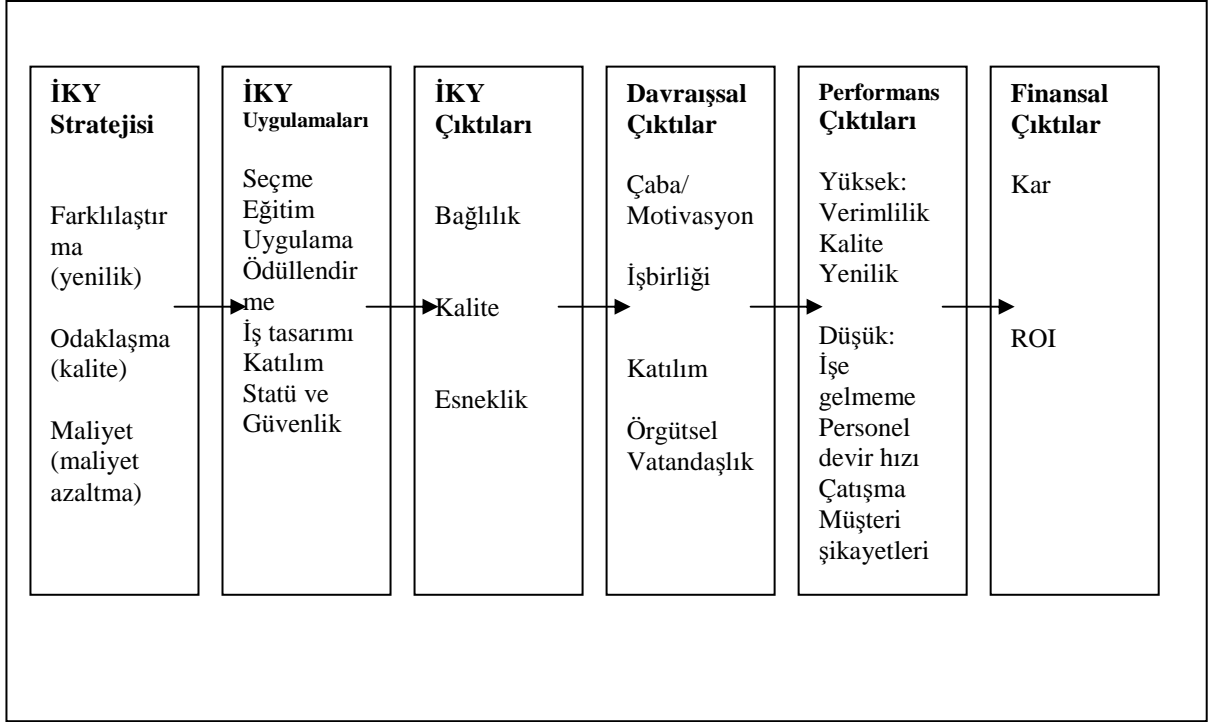


**Kaynak:** Boselie ve diğ., (2005), **Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research**, Human Resource Management Journal, Vol.15, no:3, 2005, s.78.

Örgütün faaliyetlerinin etkinliğiyle bağlantılı olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenmesi İKY-performans ilişkisinin tespit edilmesinde önemli olan ilk aşamadır. Yapılan tüm çalışmalarda İKY ve performans farklı yönleriyle analiz edilmektedir. İkisi arasındaki ilişki, grup düzeyinde, kişisel düzeyde ve örgüt düzeyinde incelenebilmektedir. İşgücü planlaması örgüt düzeyinde yapılan bir ölçümdür. İş tatmini bireysel düzeyde, kar ve işgücü değişim oranı ise örgütsel

düzeyinde yapılan bir ölçümdür. Farklı düzeydeki ölçümleri içeren çok çeşitli analizler birçok çalışmada kullanılmaktadır.

**Şekil 13:** Guest'in İKY-Performans İlişkisi Modeli

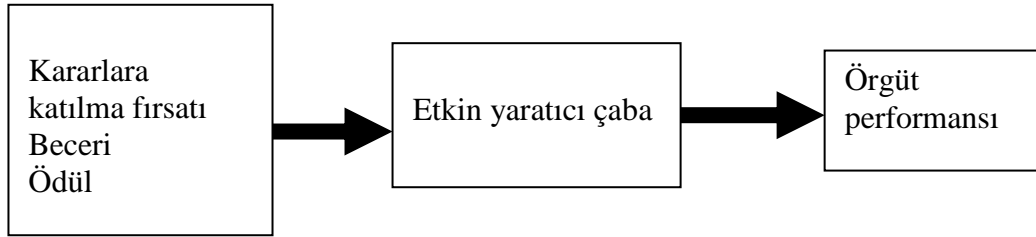


**Kaynak:** Guest, D., E., (1997), Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, s.270.

Guest (1997) tarafından oluşturulmuş bu model İKY ve performans arasındaki ilişkiyi altı aşamada incelemektedir. Şekle göre, İKY uygulamaları (seçme, eğitim vb.) İKY stratejilerinden (farklılaştırma, odaklaşma ve maliyet azaltma vb.) çıkmaktadır. İKY uygulamaları İKY çıktılarıyla (çalışanların bağlılığı, işgücü esnekliği vb.) sonuçlanmaktadır. İKY çıktıları, sonrasında çalışan davranışlarını etkilemektedir. Davranışsal çıktılar da performans çıktılarını (verimlilik, yenilik, personel devir hızı vb.) etkilemektedir. Neden-sonuç ilişkisindeki son aşama kâr ve ROI (return on investment) finansal çıktılar tarafından son bulmaktadır (Guest, 1997; Hartog ve diğ., 2004, 559).

Şekil 14' deki Appelbaum ve diğerlerinin AMO-model ilişkisi üç aşamadan oluşmaktadır. İlk kutu, yüksek performans iş sistemlerinden oluşmaktadır. Bunlar: 1. Beceri/yetenek gelişimi (biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim gibi) 2. Motivasyon/ödül (çalışan güvenliği, bilgi paylaşımı, örgüt içi ilerleme fırsatları, adil ücret) 3. Katılım fırsatı (takım üyeliği, iletişim) İkinci kutu, birinci aşamadaki uygulamaların sonucunda ortaya çıkan etkin yaratıcı çabayı ve son kutu ise ulaşılan örgüt performansını göstermektedir. Bu performans göstergesine kalite, zaman, çıktı başına düşen işgücü maliyeti ve kar gibi çıktılar girmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005, 13).

**Şekil 14:** Appelbaum, Bailey, Berg ve Kalleberg'in Kavramsal Modeli



Kaynak: Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A., (2000), **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off**, Ithaca, NY: Cornell University Press.

Görüldüğü gibi İKY stratejisinin oluşumundan elde edilecek çıktılara kadarki aşamalar birbirlerinin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu karşılıklı ilişkiler sonucunda ulaşılabilecek performansın artırılması çabaları İKY'nin oluştuğu yerde başlamaktadır. Bu ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalara aşağıda yer verilecektir.

### **2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Akademisyenler ve uygulamacılar tarafından, insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının örgütsel performansla nasıl bir ilişki içerisinde olduğu her zaman merak konusu olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) politika ve uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisi, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler ve örgütsel psikoloji alanlarında önemli araştırma konuları arasında yer almaktadır (Huselid, 1995, 635).

İKY ve performans arasında yapılan teorik çalışmalarda genellikle İKY ve performans arasında aşağıdaki sorular üzerinde yoğunlaşmıştır. (Paauwe ve Boselie, 2005, 4):

1. İKY nedir?
2. Performans nedir?
3. İKY ve performans arasında nasıl bir ilişki vardır?

1980'li yıllarda yapılmış çalışmalarda insan kaynakları ve örgütsel performans arasında nasıl bir ilişki olduğu hakkında genel bir görüş birliği oluşmamakla beraber insan kaynakları uygulamalarının kullanılmasıyla daha yüksek kara ulaşıldığını açıklayan basit bir varsayıma ulaşılmıştır. Bu yıllarda yapılan araştırmalar, insan kaynakları sistemini inceleyip araştırmaktansa belli başlı insan kaynakları uygulamaları üzerinde yoğunlaşmayı tercih etmişler ve işletmenin genel örgüt stratejisinden, İKY uygulamalarına ve örgütsel performansa kadar olan aşamaları incelemişlerdir. Örneğin, işletme performansıyla herhangi bir insan kaynakları yönetimi uygulaması arasındaki ilişki incelenmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren İKY ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma

yapılmıştır. (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wood, 1999; Wood ve Albanese, 1995; Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Huselid ve Becker, 1996; Youndt, 1996; Ichniowski, 1997; Guest ve diğ., 1998; Wood ve Menezes, 1998; Pfeffer, 1998; Appelbaum, 2000; Guest, 1997, 2003; Guest ve diğ., 2003; Cappelli ve Neumark, 2001; Batt, 2000; Tzafirir, 2006)

1990'lı yıllardan itibaren uluslararası düzeyde yapılan çalışmaların ortak noktası, insan kaynakları yönetiminin pozitif olarak örgütsel performansı etkilediği ve insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğudur (Becker ve Huselid, Delery ve Doty, 1996; 1998; Huselid,1995, Ichniowski ve diğ, 1996, Pfeffer, 1998; Tzafirir, 2006). İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve hangi faktörlerden etkilendikleri önemlidir. İKY uygulamalarının yerine getirilmesinden çok İK bölümünün ve çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladıkları ve uygulamaya geçirdikleri önemlidir (Hailey ve diğ., 2005).

Araştırmacılar, örgütlerde geleneksel rollere önem veren klasik insan kaynakları uygulamalarının örgüt başarısına çok uzun süreli bir başarı getirmediğini savunmaktadırlar. Aslında bunun nedeni, araştırmacıların örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını daha çok strateji yönelimli olmaya doğru sürüklemesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çalışmalar ise, hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek ve kendisini örgüt başarısına adayacak daha çok fonksiyon odaklı bir insan kaynakları yönetimi önermektedir (Cho, 2004, 14).

İKY uygulamaları ve performans ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar, İKY uygulamalarının ve İKY sistemlerinin doğrudan doğruya işletme performansını etkilemediği yönündedir. İKY uygulamaları ve İKY sistemleri yerine örgüt

çalışanlarının davranış ve tutumlarının işletme performansını etkilediğini savunmaktadırlar. Bu anlayış ikisi arasındaki ilişkiyi açıklayan ara değişkenlerin varlığını kabul etmektedir (Boselie ve diğ., 2005; Fey ve diğ., 2000; Guest, 2001; Huselid,1995; MacDuffie, 1995).

Fey ve diğ. (2000), İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ara değişken olarak motivasyon, hatırlama ve gelişme gibi bazı İK çıktılarını kullanmıştır (Fey ve diğ., 2000, 5). Guest (2001), çalışanların tatmini ve bağlılığı, çalışanların kalitesi, bağlılık ve esneklik gibi ara değişkenleri kullanmıştır (Guest, 2001, 1094).

Örgütlerde iş potansiyelinin artması yüksek performanslı işgücü uygulamalarının kullanımını gerektirmektedir. Bu uygulamalar, çalışanların kapsamlı bir şekilde işe alımı ve seçiminde, eğitim faaliyetlerinde, kararlara katılım düzeyinin artmasında, performans uygulamalarında, örgütün mevcut ve gelecekteki çalışanlarının teknik bilgi ve beceri kazanmalarında ve kariyer gelişiminde etkili olmaktadır. Aynı zamanda bu uygulamalar, çalışanların etkinliğini, motivasyonunu ve iş gücü değişim oranlarını azaltan bir uygulamadır (Huselid, 1995).

Bir örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütün genel stratejik amaçlarının planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde belirleyici olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları özellikle bir örgütün rekabet stratejisinin içinde yer aldığındasürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olmaktadır (Huselid, 1995).

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak geliştirilen teori ve modeller, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Bu model ve teorilere göre örgütlerin en iyi ürün ve hizmeti sunması, rakiplerden daha

düşük mal veya hizmet satması, araştırma ve imalat faaliyetlerini teknolojik yeniliklerle bütünleştirilmesi bugünün koşullarında örgütün kendine ait ve taklit edilemeyecek olan örgütsel yeteneğiyle sağlanabilmektedir. Bir örgütün yeteneği, rekabet avantajı kazanmak amacıyla örgüt çalışanlarını istenilen amaçlar doğrultusunda yönetebilmekten geçmektedir. Örgüte en iyi çalışanları kazandırma örgütsel yeteneği garanti edemez. Örgütsel yeteneğe sahip olmanın yanında örgütün başarılı olmasında katkıda bulunabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da gerek duyulmaktadır (Cho, 2004, 17).

Özellikle 1980-2000 yılları arasında akademisyenlerin, insan kaynakları yönetimi ve işletme stratejisi arasındaki uyumu açıklayan çalışmaları aşağıda sırasıyla incelenmektedir.

**Miles ve Snow** tarafından 1984 yılında örgütler için 4 farklı davranış biçimi geliştirilmiştir. Bu davranış biçimleri savunmacı, araştırmacı, analizci ve tepki gösteren örgütler olarak sıralanmıştır. Araştırmacılara göre bu davranış biçimlerinin her biri farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerektirmektedir. Örneğin savunmacı davranış tipini benimseyen örgüt, üst düzeylerde istihdama gitmekten çok alt kademe çalışanları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle alt kademe çalışanları yoğun eğitime tabi tutulmaktadır (Miles ve Snow, 1987).

**Schular ve Jackson'ın** 1987 yılında yaptıkları çalışma, Porter tarafından 1980 yılında geliştirilen rekabet modelini esas almış ve maliyet liderliği, yenilikçilik ve kalite geliştirme gibi farklı rekabet stratejilerinin farklı insan kaynakları uygulamalarıyla ele alınması gerektiğini savunmuştur. Örneğin bir örgüt yenilikçi stratejiyi benimsemişse bu stratejiye uygun olan uzun dönemli bakış açısına sahip,

yaratıcı ve bağımsız bir çalışma ortamını destekleyecek insan kaynakları uygulamalarına yer vermelidir (Schular ve Jackson, 1987).

1990'lı yıllardan itibaren yukarıda araştırılan modellerin çoğu eleştiriye tabi tutulmuştur. Bu konuda yapılan eleştiriler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletme stratejileriyle bağdaşamayacağı yönündedir. Ayrıca her bir örgütsel faaliyet için farklı insan kaynakları yönetimi uygulamasının yapılamayacağıdır.

**Terpsta ve Rozell'in** 1993 yılındaki çalışması 201 kamu ve özel sektör firmasında yapılmıştır. Bu çalışmaya göre her iki sektörde eleman seçim süreciyle karlılık arasında olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir. Eleman seçim sürecinin uzunluğuyla firmaların örgüt tipi ve sektörü arasında ilişki olduğu saptanmıştır (Cho, 2004, 26).

**Osterman** (1994), İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini motivasyon, beceri gelişimi ve iş yapıları açısından sınıflandırmıştır. Örgüt içi oluşturulan iş takımları, insan kaynaklarının üretim sistemiyle daha iyi bütünleşmesini sağlayarak iş örgütünün yeniden yapılandırılmasında etkili olmaktadır. Aynı zamanda işgücü becerisinin gelişimine, motivasyon ve bağlılığın artmasında büyük rol oynamaktadır. İKY uygulamalarının ölçümü için geliştirilen göstergeler genellikle her örgüt için uygulanabilir niteliktedir. Örneğin, takımlar, kalite çemberleri ve iş rotasyonu gibi İKY uygulamaları her örgüt için uluslar arası boyutta genel olarak kullanılabilir ölçülerdir. Örgütün her düzeyindeki çalışan İKY politikalarından etkilenmektedir. Tablo 5, Osterman (1994), iş örgütü uygulamalarıyla İKY uygulamalarını destekleyen uygulamalar arasındaki ayrımı göstermektedir. Tablo 5, ekonomik performans ölçümü için gerekli olan İKY

uygulamalarını üç kategoriye ayırarak (işgücü becerisi ve teknik bilgisi, işgücü motivasyonu, İKY uygulamalarının örgüt stratejisiyle bütünleşmesi) iş sistemleri indeksi ve İKY politikaları indeksi açısından değerlendirmiştir.

**Tablo 5:** Yenilik Getiren İKY Uygulamaları ve Ekonomik Performansla olan İlişkileri

İK Uygulamaları	Beceri/ Teknik Bilgi	Motivasyon/ Bağlılık	İK'nın üretim sistemiyle bütünleşmesi, Strateji
<b>İş Sistemleri İndeksi</b>			
İş Takımları	X	X	X
Problem Çözme Grupları (Çalışan katılımı, Kalite çemberleri grupları)	X	X	X
Çalışanların önerileri ve uygulamaya geçirilmesi	X	X	X
İş rotasyonu	X		
Kalite-ilişkili görevlerin merkezkaç hale getirilmesi	X		
<b>İKY Politikaları İndeksi</b>			
İşe alma veya kiralama	X	X	
Tazminat ödemeleri		X	X
Statü farklılaştırma		X	
Yeni çalışanların eğitimi	X	X	
Deneyimli çalışanların eğitimi	X	X	

Kaynak: Macduffie, J.P., (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.48, No. 2, January, 203.

**Huselid** 1995 yılında 13 yüksek performanslı iş uygulamaları arasındaki ilişkiyi ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır. Bu uygulamalar içinde yer alan işe alma, seçme, eğitim, bilgi paylaşımı, tutum değerlendirme, iş tasarımı ve diğer bazı uygulamalar 968 büyük işletme incelenerek araştırılmıştır. Bu uygulamaları işgücü değişim oranı, verimlilik, yatırımların getiri oranı ve firmanın pazar değeri gibi

örgütsel performans göstergeleri üzerinde incelemiştir (Huselid, 1995, 636). Yüksek performanslı iş uygulamalarının hem çalışan çıktıları (her çalışan için personel devir hızı, verimlilik ve satışlar) hem de kısa ve uzun dönemli finansal performans göstergeleri üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir (Appleyard ve Brown, 2001, 439).

**MacDuffie** 1995 yılında 62 otomobil fabrikasında yaptığı çalışmada İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmıştır. İK uygulamalarının üretilen ürünün kalitesine ve verimliliğe katkısının olup olmadığını inceleyerek bu çalışmayı esnek üretim sistemleriyle bütünleştirmiştir (MacDuffie,1995).

MacDuffie (1995), imalat firmaları üzerinde yaptığı çalışmada İKY uygulamalarının üretim performansı üzerindeki etkisinin incelenmesinde açıklığa kavuşturulması gereken noktaları belirtmiştir. Bunlar; İKY uygulamalarının hangi kalemlerden oluşması gerektiği ve bu kalemlerin uyumlu bir şekilde nasıl birleştirileceği ve uyumun nasıl sağlanacağıdır (MacDuffie, 1995, 202).

İKY uygulamalarının bütünleştirilmesi, örgütsel performans üzerinde daha iyi etki gösterecek, karşılıklı etkileşim ve tutarlılığın sağlanacağı İKY uygulamalarının belirlenmesi aşamasıdır.

**Delaney ve Huselid**, 1996 yılında 590 kar amaçlı ve kar amaçsız işletmelerde yaptığı çalışmada seçme, eğitim, prim sistemi, şikayet prosedürleri, karar verme, iç ilerleme fırsatları gibi uygulamaların etkisini incelemiştir. Alınan sonuçlara göre uzmanlaşma, eğitim, prim sistemi gibi insan kaynakları uygulamaları örgütsel performansın ölçülmesinde pozitif olarak ilişkilidir.

**Ulrich**, 1997 yılında yaptığı çalışmada, belirli örgütsel çıktılar üzerinde belirli insan kaynakları uygulamalarının etkisini incelemiştir. Örneğin, eğitim ve tazminat gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla işgücü değişim oranı ve verimlilik gibi örgütsel performans göstergeleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Delery ve Dotty** 1996 yılında, bankacılık sektöründe İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki önemini vurgulayan bir çalışma yapmıştır. Evrensel, ve biçimsel yaklaşımları İKY için test ederek İK uygulamalarının karlılıkla pozitif yönde ilişkide olduğunu tespit etmiştir. Araştırmaya göre işgücünün teknik bilgi ve becerisinin artırılması, motive edilmesi ve güçlendirilmesi yoluyla örgüt performansının artacağı savunulmuştur (Delery ve Doty, 1996).

**Welbourne ve Andrews** 1996 yılında, İK değeri ve ödüllendirme gibi iki İK değişkeninin uzun dönemde işletme faaliyetleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Welbourne ve Andrews, 1996).

**Ichniowski, Shaw ve Prennushi** 1997 yılında Amerika'da 36 çelik üretimi yapan işletmede İKY uygulamalarının verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir (Ichniowski ve diğ., 1997). Ichniowski ve diğ. (1997), üç yıllık dönem süresince çelik üretimi yapan işletmelerden performans bilgisi almıştır. İK uygulamalarını üç yıllık dönem içerisinde farklı noktalardaki İKY sistemlerini inceleyerek ve sonuçları bu süre sonucunda yorumlayarak ölçmüştür (Ichniowski ve diğ., 1997).

**Murray ve Gerhart'ın** 1998 yılında yaptıkları çalışma, farklı ödeme sistemlerinin verimlilik ve işgücü maliyetlerini etkiledikleri yönündedir (Murray ve Gerhart, 1998).

**Fey ve Björkman**, 2000 yılında Rusya'da faaliyet gösteren 101 yabancı firma arasında yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetiminin performans üzerindeki

etkisini incelemiş ve işletme performansı, örgüt ve yönetim gelişimi arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca yönetici-işgören-örgüt arasındaki ilişkiyi de incelemişlerdir (Cho, 2004).

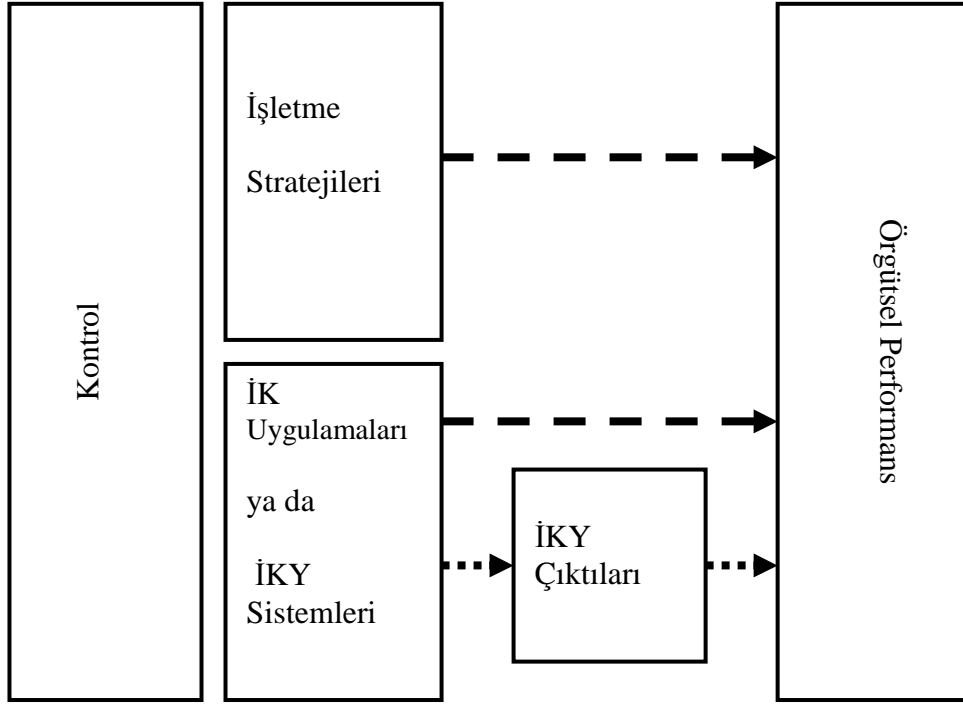
**Watson Wyatt** şirketinin 2002 yılında yaptığı çalışmada, İK uygulamaları ve işletme değeri arasında çok güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. 2002 yılında Avrupa’da yapılan çalışmaya 600 işletme katılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre işletme ve İK stratejilerinin işletmeye ek bir değer kattığı tespit edilmiş ve örgütlerde iyi oluşturulmuş ve etkili İK faaliyetlerinin örgütün başarıya ulaşmasında önemli rolü olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütün işe alma stratejileriyle örgütün pazar değeri arasında da ilişki olduğu saptanmıştır (Cho, 2004).

**Budhwar ve Katou (2006)**, İK uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, İKY çıktılarının örgütsel performansa bir ara değişken olarak katkı sağladığını savunmaktadır (Budhwar ve Kathou, 2006). Aşağıdaki şekil 15, önerilen modelin bir özetini göstermektedir.

Bu modelde İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi İKY çıktıları yoluyla hem doğrudan hem de doğrudan olmayan ilişki şeklinde görmek mümkündür. Budhwar ve Katou (2006) tarafından geliştirilen bu modelde İKY sistemlerinin daha yüksek İKY çıktılarına ve buna bağlı olarak da İKY çıktıların daha yüksek örgütsel performansa yol açtığı ifade edilmektedir. Şekilde görülen İKY çıktıları İKY sistemiyle örgütsel performans arasında bir “arabulucu” (mediating) görevini üstlenmektedir. Bu modeli esas alarak yapılmış çok sayıda çalışma yapılmıştır (Boselie ve diğ., 2001; Fey ve diğ., 2000; Guest, 2001). Bununla birlikte her iki ilişkinin aynı anda olması gerekli olmamakla beraber doğrudan ilişkinin

olmadığı durumlarda da bazı uygulamaların örgütsel performansa önemli katkılarının olduğu belirtilmektedir.

**Şekil 15:** İKY ve örgütsel performans ilişkisi modeli (ara model)



**Kaynak:** Budhwar, P. ve Katou, A., (2006), Human Resource Management Systems and Organizational Performance: a Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context, *International Journal of Human Resource Management*, 17:7, July, s.1125.

Beer ve diğ. (1984) ara değişken olarak yetenek, bağlılık, maliyet etkinliğini belirlemiştir. Becker ve Huselid (1998), çalışan becerileri, çalışan motivasyonu, iş tasarımı ve iş yapısı gibi ara değişkenleri çalışmalarında kullanmışlardır. Ferris ve diğ. (1998), ara değişken olarak örgütsel iklim, çalışan tutum ve davranışları kullanmışlardır.

Daha önce yapılmış araştırmalarda, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisi ve bu ilişkinin yönü ve nasıl olduğuyla ilgili teoriler geliştirilmiştir. Çalışmamızın bu bölümünde bu teorilere kısaca yer verilecektir

## 2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ TEORİLERİ

İnsan kaynakları yönetimini stratejik bakış açısıyla inceleyen önemli çalışmalar bulunmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996; Ferris ve diğ., 1999; Guest, 1997). Özellikle 1970'lerin sonlarından itibaren araştırmacılar insan kaynakları yönetimine stratejik bir boyut kazandırmışlardır. Bu yeni boyut literatürde iki temel değişimi ortaya çıkarmıştır. Bunlardan ilki, personel yönetiminden daha modern insan kaynakları kavramına geçiş, ikincisi ise genel stratejik modellerin örgüt içine uyarlanmasıdır (Martin-Alcazar ve diğ., 2005, 633). Stratejik İKY, uluslar arası İKY gibi kavramları diğer İKY kavramlarından ayrı düşünmek mümkün değildir. Yapılan çalışmalar, İKY'nin kapsadığı alanın genişlemesi sonucu ortaya çıkan kavramların tanımlanmasındaki zorluktan dolayı, İKY'nin farklı boyutlarını ele alan teoriler ortaya çıkarmıştır. Ferris (1999), İKY'yi 3 boyutta değerlendirmektedir. Bu boyutlar; fonksiyonel, stratejik ve uluslararası boyuttur. Günümüz koşullarında farklı disiplinlerden farklı teorik yaklaşımlar ve uygulamalar İKY 'nin stratejik ve uluslar arası boyutunun önemini vurgulamaktadır. Ekonomik ve sosyolojik koşullar, farklı İKY teorilerini de ortaya çıkarmıştır (Martin-Alcazar ve diğ., 2007, 105). Bu teoriler ışığı altında literatürde İKY'nin iki farklı tanımı vardır. Bunlardan birincisi, Walton (1985), Guest (1987) ve Storey'in (1995) İKY'nin sadece personel ilişkilerinin yönetiminden ibaret olan mikro bakış açısıyla yapılan tanımlamalardır. İkincisi tanımlama ise, İKY'nin daha kapsamlı bir şekilde sadece personel yönetiminden ibaret olmadığı örgütün genel stratejisiyle bağlantılı ve makro bakış açısına sahip bir fonksiyon olduğu yönündedir. Bu tanımlamalar dışında Wright ve McMahan (1992), Jackson ve Schuler (1995) ve Wright, Dunford ve Snell (2001) tarafından örgütün stratejik yönelimine bağlı olarak tasarlanmış farklı İKY politika ve uygulamalarına ilişkin farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür.

Yapılan çalışmalarda stratejik İKY-performans ilişkisi aşağıdaki dört temel yaklaşıma dayandırılmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996; Ferris ve diğ., 1999; Guest, 1997; Leede ve Looise, 2005; Martin-Alcazar, 2005, 645).

1. Bir örgütün “en iyi” İKY uygulamaları yoluyla en yüksek performansı gerçekleştireceklerini varsayan evrensel (universal) yaklaşım modeli,
2. Bir örgütün işletme stratejisi ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi iç ve dış dış çevre koşullarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayan olasılık (contingency) yaklaşımı,
3. Örgütün İKY uygulamaları arasındaki etkinliğinin bu uygulamaların kendi aralarındaki karşılıklı etkileşimine bağlı olduğunu vurgulayan biçimsel yaklaşım (configurational),
4. İKY'nin hem etkileri hem de İKY stratejisi tarafından etkilenen daha büyük makro sistemin bir parçası olarak düşünen bağlamsal (contextual yaklaşım),

Aşağıda İKY ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bu teorilere ve İKY-performans ilişkisine değer katan kaynak-temelli bakış açısı ve beklenti teorisine yer verilmiştir.

#### **2.4.1. Evrensel (Universalistic) Yaklaşım**

İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların önemli bir bölümü evrensel yaklaşım adı verilen modele dayandırılmaktadır. Bu yaklaşım daha sade ve basit bir şekilde İKY ve performans arasındaki ilişkiyi bağımsız değişkenler (İKY uygulamaları) ve bağımlı değişkenler (performans) olarak tanımlamaktadır (Hesketh ve Fleetwood, 2006, 5; Panayotopoulou ve Papalexandris, 2004, 500).

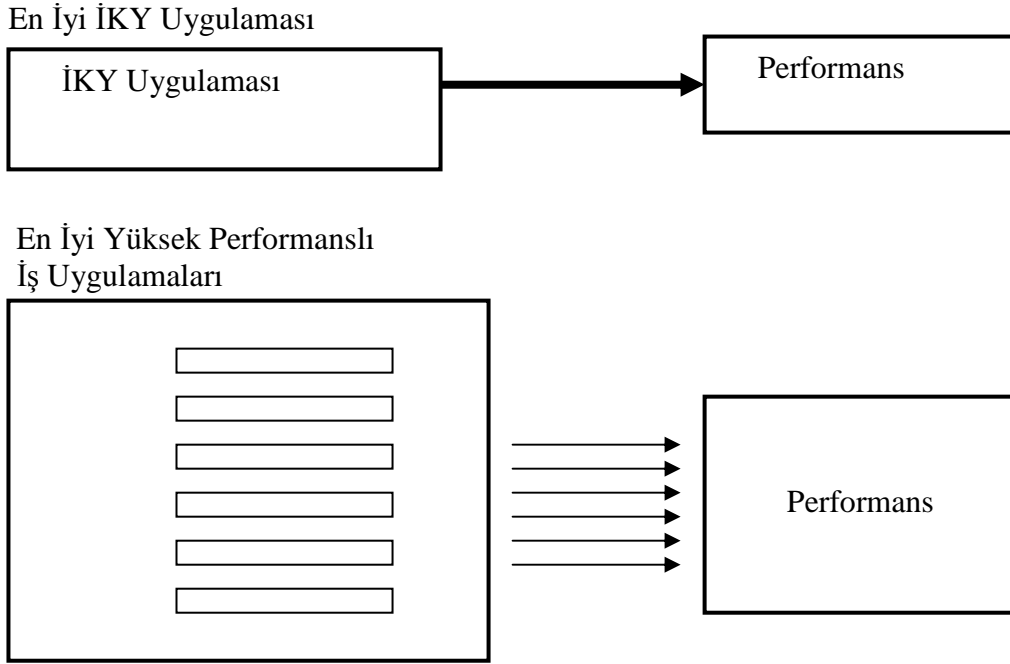
Bazı çalışmalarda “en iyi uygulama” yaklaşımı olarak da ifade edilen bu yaklaşım, insan kaynakları yönetimini analiz etmede kullanılan en basit yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre bütün örgütler, en iyi olarak belirlenmiş ve her koşulda kullanılabilir belirli İK uygulamalarını kullanarak başarıya ulaşabileceklerdir (Khilji ve Wang, 2006, 1172; Martin-Alcazar ve diğ., 2005; Shih ve diğ., 2006, 743).

Bu yaklaşıma göre insanları yönetmek için en iyi yol yoktur. Ancak yeni sosyal ve ekonomik koşullara çok başarılı bir şekilde uyum sağlayabilen örgütlerin, benzer insan kaynakları politikaları ve uygulamalarına sahip olduğunu söylemek mümkündür (Hiltrop, 1995, 633). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi insan sermayesinin stratejik önemini vurgulayarak açıklamaktadır (Youndt ve diğ., 1996, 837). Buna göre örgütler, bu yaklaşımın belirlediği uygulamaları kullanırsa örgütsel performansları da buna bağlı olarak artacaktır. Becker ve Gerhart’a göre(1996), en iyi insan kaynakları uygulamaları, örgütsel performansını geliştirebilecek kapasiteyi gösterebilme ve tüm örgütlerin de kullanabileceği şekilde genelleşebilme özelliğine sahip olabilmelidir.

Bu teori için geliştirilmiş çeşitli İKY uygulamaları bulunmakta ve bu uygulamalar sayesinde örgütler rekabet avantajı kazanabilmektedir. Bu teorinin bir diğer önemli özelliği, örgütsel performansın geliştirilmesi ve İK politikalarının örgütsel performansla olan ilişkisinin nasıl analiz edildiğinin (Tobin’s q gibi pazar temelli ölçümler ya da sermaye getiri oranı ya da Grate gibi muhasebe ölçümleri) belirtilmesidir. Bu ilişkiyi test etmek için yüksek düzeyde istatistiksel bilgi kullanımının gerekliliğini vurgulamaktadır. İstatistiksel önem düzeyini yükseltmek için İKY performans ilişkisinin uygulamalı olarak test edilmesine önem vermektedir (Martin-Alcazar, 2005, 633-635).

Evrensel yaklaşım, örgütsel performans için insan faktörünün önemini değerlendirmekle stratejik insan kaynakları yönetimine de katkıda bulunmaktadır. Şekil 14, evrensel yaklaşımın örgütsel performansa olan katkısını göstermektedir. Bir ya da birkaç İKY uygulamasıyla belirli uygulamaların örgütsel performans üzerindeki etkileri gösterilmeye çalışılmıştır. Bu modeller arasındaki farklılıkları tek bir en iyi uygulama modeli şeklinde göstererek bu uygulamalar üzerinde odaklanmayı sağlamaktadır (Martin-Alcazar ve diğ., 2005, 639).

**Şekil 16.** Evrensel Yaklaşım Modeli



Kaynak: Martin-Alcazar ve diğ., (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, **International Journal of Human Resource Management**, 16:5, May, s. 642.

Evrensel yaklaşımın, çalışanların yetenek ve becerilerinin güçlendirilmesine yönelik olarak belirli uygulamalar üzerinde yoğunlaştığını söyleyebiliriz. Örneğin, belirli işe alma ve seçme yöntemleri, kapsamlı eğitim faaliyetleri ve performans

ödüllendirme sistemleri bu uygulamalar arasında gösterilebilir. İşgücünün bağlılığı ve kararlara katılımı, problem çözme, takım çalışması, iş tasarımı ile ilgili faaliyetlere daha yakındır. Diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında evrensel yaklaşım, temel teorik esaslardan (dayanaklardan) yoksundur.

Evrensel yaklaşımı savunan araştırmacılara göre, ödüllendirme veya kar paylaşımı gibi belirli politikaların performans üzerindeki etkisi ortaya çıkacak fırsatları yakalayan ve aynı zamanda iç yönetim maliyetlerini azaltmaya katkıda bulunan uygulamalar olduğu için önemlidir ve her işletmede uygulanmalıdır (Martin-Alcazar, 2005, 635).

En iyi uygulama modelinde temel olarak ele alınan konular şunlardır (Hiltrop, 1995, 633);

1. Eğitim ve bireysel kariyer gelişimine önem verme,
2. Esnek çalışma örgütü sistemleri,
3. Performans temelli ve beceri temelli prim uygulamaları,
4. Görevlerle ilgili kararlarda yüksek düzeyde takım çalışması ve çalışanların kararlara katılımı,
5. İç iletişim sistemine önem verme,
6. İyi geliştirilmiş iç işgücü pazarı düzenlemeleri (terfi, eğitim ve iç kariyer gelişimi)

Pfeffer ve Veiga'nın (1999), bu teoriye göre belirlediği en iyi İKY uygulamaları: iş güvenliği, seçme, yoğun eğitim, yüksek prim sistemi, bilgi paylaşımı, kendi kendini yöneten takımlar ve statü azaltmadır. Rose ve Kumar'a göre bu yaklaşım için önerilen en iyi İKY uygulamaları: iç kariyer fırsatları, eğitim sistemleri, performans uygulamaları, kar-paylaşım planları, çalışanların güvenliği,

çalışanların kendini ifade etme (voice) mekanizmaları, iç şikayet sistemleri ve kararlara katılımıdır (Rose ve Kumar, 2006, 19). Arthur (1994), evrensel yaklaşım için altı uygulama belirlemiştir. Bunlar; eğitim, güçlendirme, yüksek ücret, performansa dayalı prim sistemi, katılım ve işgücü gelişimidir (Arthur, 1994).

#### **2.4.2. Koşul Yaklaşımı (Contingency)**

1980'li yıllardan itibaren İKY ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi açıklayan çok sayıda model ve teori geliştirilmiştir. 1980'li yılların sonlarına kadar genellikle insan kaynakları sistemi ve işletme stratejisi arasındaki uyum üzerinde durulmuştur. Bunun nedeni insan kaynaklarının, işletmenin rekabet stratejilerini yerine getirebilecek işgücünün gelişimini kolaylaştırmasıdır. Bu şekilde örgütsel amaç ve misyon başarılabilecektir (Huang, 2001, 132). Bu konuda geliştirilen en önemli model, Fombrun tarafından 1984 yılında tasarlanan olasılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın konusu kaliteyi artırma ve verimlilik gelişimi gibi konularla tutarlılık sağlayan İKY sistemlerinin geliştirilmesidir. Bu yaklaşıma göre örgütsel etkinliğin sağlanması, İKY uygulamaları ve işletme stratejileri arasındaki uyumla doğru orantılıdır. Fombrun'un bu uyumu başarmak için önemli gördüğü uygulamalar içinde seçme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gelmektedir (Hiltrop, 1996, 629).

Bazı çalışmalarda “en iyi uyum” olarak da ifade edilen bu yaklaşımda İKY stratejilerinin, her örgütün kendi örgütsel ve çevresel koşullarıyla bütünleşince daha etkin olacağı savunulmaktadır (Khilji ve Wang, 2006, 1172; Shih ve diğ., 2006, 743). Bu yaklaşımda insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütün rekabet stratejilerinin yapısına ve özelliklerine göre belirlenmektedir. Bu nedenle örgütsel performansı arttırmak amacıyla İKY faaliyetleriyle işletme stratejileri birbirleriyle

uyum içinde olmalıdır. Bir örgütün stratejik konumu, örgüt performansı üzerindeki insan kaynakları uygulamalarının etkisine bağlı olarak değişebilmektedir (Youndt ve diğ., 1996, 837; Huang, 2001, 132). Ayrıca bu yaklaşımdaki önemli bir konu, farklı İKY stratejilerinin örgütsel performans üzerinde farklı etkiler yapıp yapmayacağıdır. Örneğin Lieberman'ın 1990 yılında yaptığı bir çalışmada Japon otomobil üreticileri en iyi İKY yöntemlerini uyguladıktan sonra önceki verimlilik göstergelerine kıyasla daha yüksek verimliliğe ulaşmışlardır (Lieberman, 1990).

Bu bakış açısından baktığımızda örgütün stratejik amaçlarının başarılı bir şekilde uygulanması için çalışanların tutum ve davranışlarının tam olarak belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin rolü, örgüt tarafından istenilen davranış şekillerini bulmak ve ortaya çıkarmaktır. Bu sistem geliştirilirken temel varsayım, insan kaynakları yönetiminin işletmenin genel stratejisine tam uyumlu olması halinde, örgütsel etkinliğin artacağı yönündedir (Truss, 2001, 1126). Bu yaklaşıma göre, örgütün stratejik konumuna bağlı olarak rekabet edebilme gücü veren insan kaynakları uygulamalarının örgüt performansını arttırdığını söylemek mümkündür (Youndt ve diğ., 1996, 841).

Evrensel görüşün dayandırıldığı doğrusallık yaklaşımının aksine bu model İKY uygulamaları arasında karşılıklı etkileşimin gerekli olduğunu savunmaktadır. Olasılık yaklaşımının evrensel yaklaşımla ayrıldığı nokta bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin çok fazla sabit kalamayacağı ve dış çevre koşulları gibi üçüncü bir değişkene bağlı olarak değişebileceğidir. Olasılık yaklaşımı analiz düzeyi bakımından evrensel yaklaşımla paralellik göstermektedir (Martin-Alcazar, 2007, 106). İKY, örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere etkili ve doğru bir şekilde cevap vermeli, diğer örgütsel sistemleri de tamamlayıcı nitelikte olmalı,

örgütün taklit edilemez, tek, benzeri olmayan beşeri kaynaklarının stratejik gelişimiyle değer kazanmalıdır (Boselie ve diğ., 2005, 71). Bu yaklaşım, farklı stratejiler için her örgüt ihtiyacına uyumlu olabilecek insan kaynakları politikaları ve uygulamalarını içine almaktadır. Etkin olabilmek için bir örgütün insan kaynakları politikaları örgütün diğer politikalarıyla tutarlı olmak zorundadır. Örgütler işletme stratejisiyle tutarlı davranış ve tutum gösterecek çalışanların motive edilmesi ve yönlendirilmesi için kullanılacak yöntemlerin ve faaliyetlerin İKY uygulamaları içinde yer alması gerekmektedir. Rose ve Kumar'a göre, istenilen nitelikte ve kalitede çalışana sahip olma, örgütte tutabilme; eğitim saatlerinin artırılması, kariyer gelişimi fırsatları yaratılması gibi uygulamalar örgütlerdeki parasal ya da parasal olmayan ödüllendirme sisteminin varlığıyla ilişkili olmaktadır (Rose ve Kumar, 2006,).

İyi planlanmış, etkin insan kaynakları yönetimi stratejisi sistematik olarak, bir işletmenin rekabet stratejisini başarıyla gerçekleştirmesine yardımcı olacak biçimde doğrudan doğruya örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarına etki ederek tüm insan kaynakları yönetimi ölçülerini ve uygulamalarını koordine edebilmektedir. Çalışanları belirli İKY yöntemlerinin tasarımı ve uygulanmasına bağlı kalarak istenilen davranış ve tutumlara yönlendirebilmektedir (Huang, 1999,134).

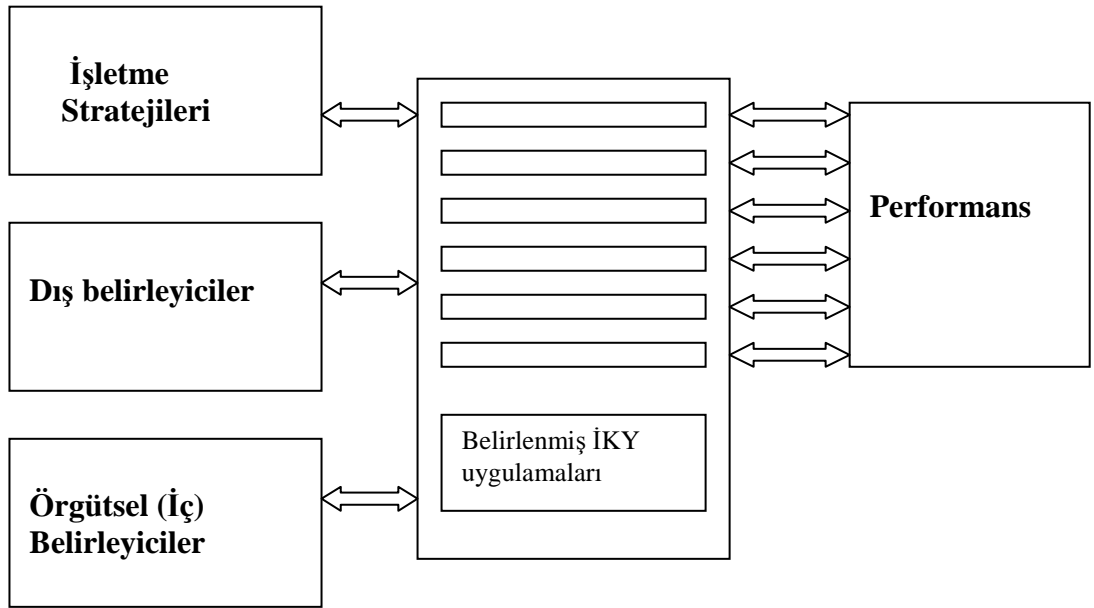
Bu yaklaşım için yapılmış farklı varsayımlara karşın olasılık yaklaşımının içinde bulunduğu ilişkileri üç genel kategoride gruplandırabiliriz:

1. Stratejik değişkenler: Örgütün belirlediği işletme stratejileri olasılık yaklaşımı için en önemli ilişki boyutudur. İKY uygulamalarının örgütsel performansa olan katkısı işletme stratejileriyle uyum içinde olma dereceleriyle doğrudan doğruya ilişkilidir (Fombrun ve diğ., 1984)

2. Örgütsel değişkenler: Örgüt büyüklüğü, teknoloji ve örgüt yapısıyla olan ilişkilerdir (Jackson ve Schuler, 1995)

3. Rekabet, teknoloji, makro-ekonomik koşullar ve işgücü pazarı gibi çevresel faktörlerle olan ilişkilerdir (Becker ve Gerhart, 1996)

**Şekil 17:** Koşul Yaklaşımı Modeli



**Kaynak:** Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez,-Gardey, G., (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, **International Journal o Human Resource Management**, 16:5, May, s. 642.

Olasılık yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi sistemini etkileyen dış değişkenlerin varlığını kabul etmektedir. Buna bağlı olarak İKY politikalarının uygulanması, olasılık değişkenleri denilen çevresel ve örgütsel belirleyicilere bağlıdır. Örgütsel performansın artırılmasında işletme stratejileri, iç ve dış koşulların önemi büyüktür (Martin-Alcazar, 2005, 639). Boudreau ve Ramstad (1999) ve Wright ve Sherman gibi farklı görüşlere sahip yazarlar, olasılık değişkenlerinin

ölçümünün gelişimine ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadırlar. Bu problem değişken olarak işletme stratejisi düşünüldüğünde ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı bu gibi durumlarda bu modeller Miles ve Snow tarafından önerilen genel stratejilere dayandırılmalıdır (Martin-Alcazar, 2005)

### **2.4.3. Biçimsel Yaklaşım (Configurational)**

Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı arttıracak uygulamalardan oluşmalıdır. İKY uygulamalarının etkinliği, bu uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşimin gücüne bağlıdır (Delery ve Doty, 1996; Shih ve diğ., 2006; Truss, 2001, 1126). Bir çok şekilde bu yaklaşım olasılık teorisinin bir uzantısı olarak görülmektedir. Örgütün işletme stratejilerine uyumlu İKY uygulamalarının kullanımını öngörmektedir (Hesketh ve Fleetwood, 2006, 5). Bu yaklaşım, yalnızca örgütsel ve çevresel koşullarla tutarlı olmakla kalmayıp aynı zamanda insan kaynakları faaliyetlerinin de kendi arasında içsel olarak ta tutarlı olması gerektiğini belirtmektedir (Martin-Alcazar, 2005, 637).

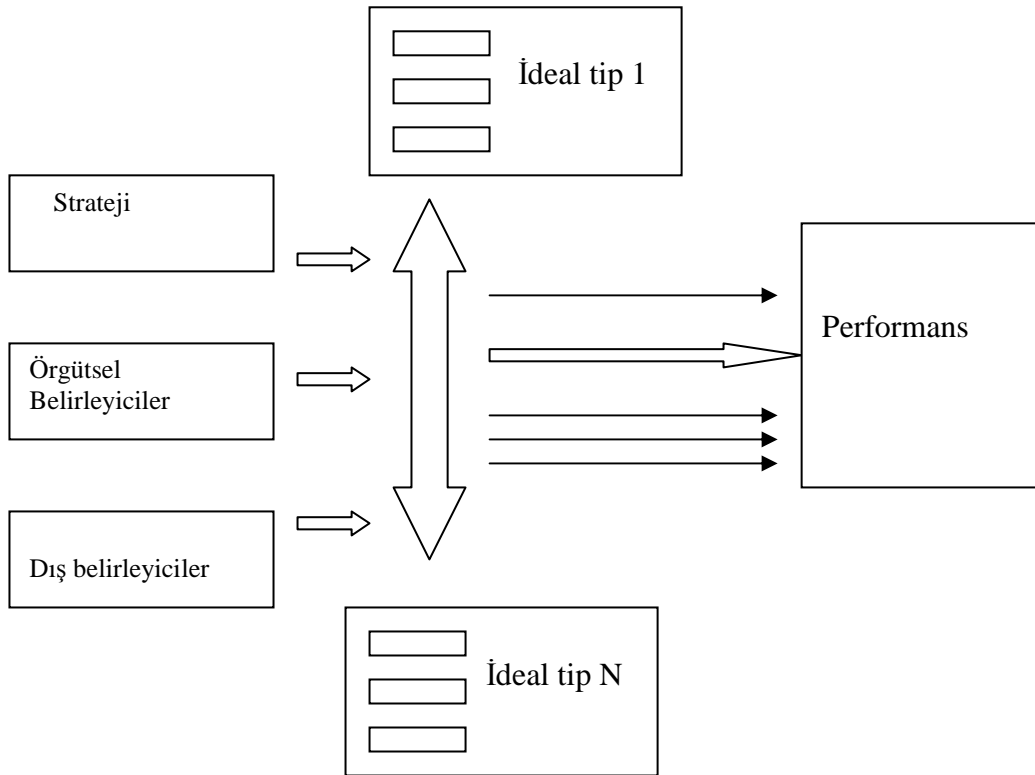
Rose ve Kumar'a göre (2006) bu yaklaşım, bir örgütün amaçlarına ulaşmak amacıyla planlanmış insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle ilgilidir. Buna göre bir örgüt, hem dikey hem de yatay olarak başarılı olabileceği insan kaynakları sistemini geliştirmelidir. Yatay uyum, bir örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının iç tutarlılığını ifade etmektedir. Dikey uyum ise örgütün genel işletme stratejileriyle insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Etkin insan kaynakları yönetimi sistemi örgüt stratejisiyle tutarlı olan sistemdir (Rose ve Kumar, 2006,19).

İKY uygulamalarının kendi içindeki uyumun artmasıyla örgütsel performansın da artacağı anlayışı bu yaklaşımda temel noktadır. Bu teoride İKY ve örgütsel performans arasında kurulan bu ilişkiyi Guest (1997) iki yaklaşıma ayırmıştır. “Grup uyumu” (Fit-as-bundles) yaklaşımı adı verilen ilk yaklaşımda önemli olan örgüt performansı için en etkin olabilecek İKY uygulamalarını belirlemektir. Temel ilke, İKY uygulamalarının kendi arasındaki uyumu ve birleşimini yüksek performansa dönüştürecek sayıyı belirleyebilmektir. Bazı örgütler iş güvenliği uygulamasını temel uygulama olarak görürken diğer bir örgüt eğitim ve gelişmeyi örgüt için en önemli İKY uygulaması olarak görebilmektedir (Guest, 1997, 271). Farklı İKY uygulamaları örgütün içinde bulunduğu sektöre, çalışma şartlarına göre değişebilmektedir.

“Sinerjik uyum” (Fit as gestalt) adı verilen ikinci yaklaşımda, her bir İKY uygulamasının toplamının tek tek yapacağı etkiden daha büyük olacağı ve İKY uygulamaları arasındaki bütünleşmenin değer yaratacağı savunulmaktadır. İKY uygulamaları arasında kurulan belirli bir model zinciri örgütün rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bu varsayım altında başarılı bir örgüt, sistematik bir biçimde her bir İKY uygulamasının diğer uygulamalarla olan ilişkisini oluşturmalıdır (Takeuchi ve diğ., 2003, 449). Her bir İKY uygulamasının örgüt performansı üzerinde daha büyük bir etki yaratmak için doğrudan ya da dolaylı olarak diğer uygulamalarla ilişki içinde olması gerektiği savunulmaktadır. Örneğin, insan kaynakları uygulamaları içinde yer alan eğitim faaliyetleri örgütün rekabet avantajı kazanmasında diğer İKY uygulamalarıyla (örneğin, kariyer gelişimi, terfi politikaları vb.) uyumlu bir ilişki içinde olmasını gerektirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun iç dinamiklerini açıklamada bu yaklaşım küme analizi, faktör analizi ya da şebeke teknikleri gibi modellere yer vererek güvenilirlik kazandırılmaktadır. İK sistemini oluşturan unsurların kombinasyonunun analizinin yapılmasında sistemin iç tutarlılığını sağlamak açısından daha karmaşık analizler ve araçlar gerekmektedir (Martin-Alcazar, 2005, 637).

**Şekil 18:** Biçimsel Yaklaşım Modeli



Kaynak: Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez,-Gardey, G., (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, **International Journal o Human Resource Management**, 16:5, May, s. 643.

Evrensel ve olasılık yaklaşımları, sistemi oluşturacak uygulamaların bütünleşmesine önem vermemektedir. İnsan kaynakları yönetimi sistemi “kara kutu” olarak düşünülmektedir. Bu anlamda belirlenmiş uygulamaların performans üzerindeki etkisi kümülatif bir şekilde tanımlanmaktadır. İKY uygulamaları

arasındaki sinerjik etki ihmal edilmektedir. Biçimsel yaklaşım, bu anlamda sistemi oluşturan parçaları tanımlayarak, sistematik olarak farklı şekillerde birleştirip ayrıntılı analizler yaparak modeli tamamlamaktadır. Şekil 16, karmaşık sistemin çoklu birleşimlerinin parçalarının bir özetini çıkarmaktadır (Martin-Alcazar, 2005, 643). Örgütü etkileyen belirli iç ve dış koşullar üzerinde uygunluğu sağlamaktadır. (Delery ve Doty, 1996).

#### **2.4.4. Bağlamsal Yaklaşım (Contextual)**

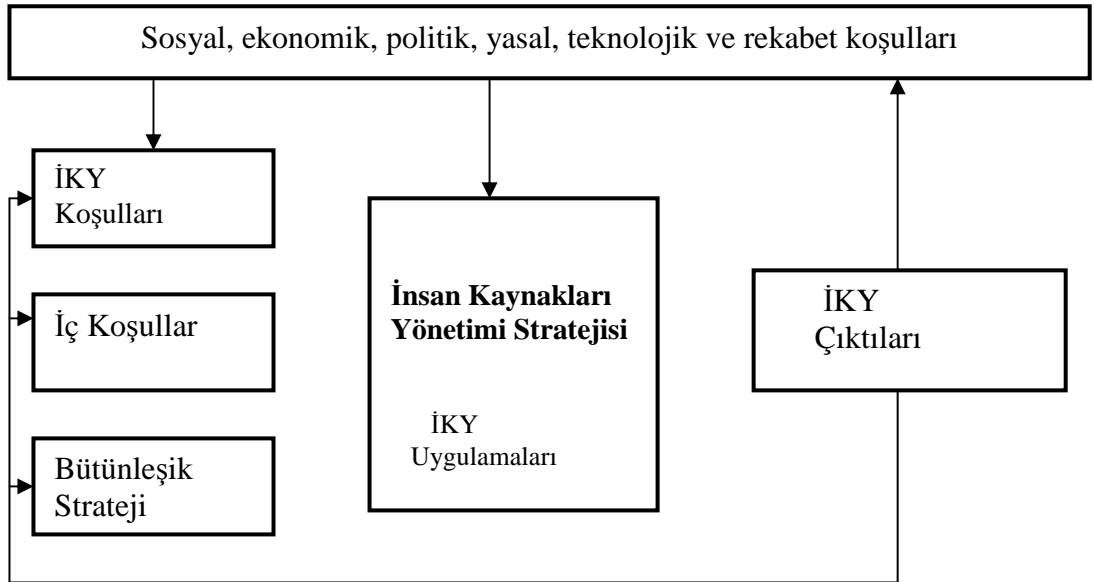
Bu model ilk olarak Amerika'da ortaya atılmış olup Amerikan değer sistemini yansıtmaktadır. 1980'lerde bu modelin Avrupa koşullarına uyumu konusunda ciddi araştırmalar yapılmıştır. Ayrıca, geleneksel endüstriyel ilişkilerin hakim olduğu koşullarda, politik değişiklikler yaşanması, gücün birliklerden yönetime doğru kayması ve örgütlerde personel rolünün yeniden değişmesi gibi gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetimi alanında akademisyenler tarafından ciddi tartışmalar yaşanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi kararlarının çevre koşullarından etkilenebileceğini savunan bu yaklaşım, coğrafik ve endüstriyel koşullar anlamında farklı unsurları içine alan daha geniş kapsamlı bir modeldir. İşletme amaçlarının başarılmasında yalnızca iç koşulların değil örgütsel kararlar üzerinde dış koşulların da etkisi olduğunu savunmaktadır. Örgütlerin makro-sosyal çerçeve içinde değerlendirilmesi gerektiğini düşünmekte ve İKY'ye sosyal bir boyut kazandırmaktadır. Bu teoriye göre, insan kaynakları yönetimine uluslar arası boyut ekleyerek özellikle kültürel, sosyal ve politik farklılıkların uluslar arası alanda

faaliyet gösteren örgütlerin İKY yapısında getirdiği değişimleri açıklamaktadır (Martin-Alcazar ve diğ., 2007, 106).

Bu modeli savunan yazarlara göre, hem iç hem de dış koşullar insan kaynakları stratejilerine göre belirlenmektedir. Stratejiler örgütsel performansa olan katkılarıyla değil iç ve dış koşullar üzerindeki etkilerine göre oluşturulmaktadır (Martin-Alcazar, 2005, 639).

**Şekil 19:** Bağlamsal Yaklaşım Modeli



Kaynak: Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez,-Gardey, G., (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, *International Journal o Human Resource Management*, 16:5, May, s. 644.

#### 2.4.5. İnsan Sermayesi Teorisi

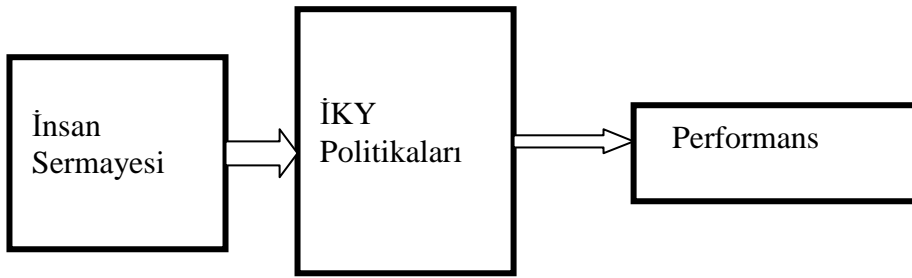
İnsan sermayesi teorisi, teknik bilgi, beceri ve yeteneğe sahip insanın örgüt için ekonomik bir değer olduğunu ve örgüt çalışanlarının ekonomik rant yaratabilecek potansiyele sahip olduğunu anlatmaktadır (Ahmad ve Schroeder, 2003, 20; Truss, 2001, 1125). Bütün bu özelliklere sahip insan örgüt açısından ekonomik bir değerdir ve örgütler bu alanlara dönük yatırımlar yapılarak bunları arttırma

yoluna gitmek istemektedirler. Bu teori insan kaynaklarını verimlilik artırıcı bir unsur olarak görmektedir. Bu anlamda örgütlerde eğitim programları yoluyla geleceğe dönük verimliliği arttırmak amaçlanmaktadır. Çalışanlar açısından örgüte katkıda bulunmak kendi potansiyellerini arttırmaktan geçmektedir. Örgütler, bu amaçla kişisel verimliliği arttırmak ve buna bağlı olarak genel örgüt performansını geliştirmek amacıyla insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ağırlık vereceklerdir (Truss, 2001, 1125).

Şekil 18, insan sermayesi teorisinin insana verdiği önemi göstermektedir. İnsan örgüte teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle katkıda bulunabilmektedir. İnsan sermayesinin geliştirilmesi amacına yönelik olarak oluşturulacak İKY uygulamaları örgütsel performansın artmasına neden olacaktır.

Bu yaklaşımın insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisinin açıklanmasında insanın önemli rolünün olduğu, örgütte çalışan insanın yaratıcılığının geliştirilmesi ve artırılması yoluyla bu ilişkinin artacağı ve güçleneceği yönündeki anlayışı savunduğunu söyleyebiliriz.

**Şekil 20:** İnsan Sermayesi Modeli



Kaynak: Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez,-Gardey, G., (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, **International Journal o Human Resource Management**, 16:5, May, s. 647; Truss, C., (2001), Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes, **Journal of Management Studies**, 38:8, s.1125.

#### 2.4.6. Kaynak Temelli Teori

İKY uygulamalarının performans üzerindeki etkisini açıklayan diğer bir teoride kaynak temelli teoridir (Takeuchi ve diğ., 2003, 450). İşletmeler için kaynak temelli bakış açısı, 1990'lı yıllarda örgüt düzeyinde rekabet üstünlüğünü açıklamada popüler bir teori olarak ortaya çıkmış ve işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarını incelemek üzere geliştirilmiştir (Leede ve Looise, 2005).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve daha fazla kar sağlamak amacıyla kullanılan maddi olmayan kaynaklara “stratejik varlıklar” denmektedir. Stratejik varlıklar; değerli, nadir bulunan, taklit edilemeyen ve ikamesi zor olan kaynaklar olarak kabul edilmektedir. Maddi olmayan kaynaklar, soyut olmaları ve rakipler tarafından satın alınması, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor olduğundan örgütler temel yeteneklerini ve kabiliyetlerini oluştururken maddi kaynaklara kıyasla bu kaynakları tercih etmektedirler (Barney, 1991; Huselid ve diğ., 1997). Son yıllarda insan kaynakları hem özellikleri hem de örgüt sistemine olan etkileri bakımından, stratejik varlık olarak görülmekte ve bu nedenle işletmeler ne kadar maddi olmayan kaynağa sahiplerse o kadar sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır denmektedir (Bae ve Lawler, 2000, 505; Becker ve Gerhart, 1996, 781; Truss, 2001, 1127). Ancak örgütler için rekabet avantajı yaratmak 4 temel ihtiyacın gerçekleştirilmesiyle sağlanabilmektedir. Öncelikle, örgütün insan kaynakları yönetimi bölümü, örgütün üretim sürecine değer katmalıdır. Örgütün çalışanlarının bireysel olarak kattığı değer örgütün genel olarak belirlediği performans hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemlidir. İkincisi, örgütün rekabet üstünlüğü sağlaması, uzmanlaştığı işinde yoğunlaşmasıyla mümkündür. Örgütün bildiği en iyi şeyi yapması ve mükemmel yapması açısından gereklidir. Üçüncüsü, bir örgütün

çalışanlarını temsil eden insan faktörünün kolayca taklit edilmemesidir. Bu nedenle nitelikli elemanı işe alarak, emeklerini ve çabalarını bilinçli bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Bu anlamda çalışanların bireysel ve örgütsel performansının yükseltilmesi ve sürekli olarak gelişmeleri sağlanmalıdır (Huselid, 1995; Wang ve diğ., 2003). Durgun ve değişmeyen bir çevrede faaliyet gösteren bir örgüt, diğer örgütlere kıyasla daha üretken bir yapıya sahiptir. Daha dinamik ve değişen çevre koşullarında insan sermayesinin esnek olması yoluyla örgüt performansı geliştirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çekici, belirleyici, kaliteli çalışanları örgütte tutma ve örgütü destekleyecek şekilde davranışlarını yönlendirme çabalarıyla örgüt performansının gelişiminde büyük rol oynamaktadır.

Wright ve McMahan (1999) çalışmalarında insan kaynakları yoluyla örgütün rekabet avantajı yaratmasındaki önemi vurgulamaktadır. İnsan sermayesinin etkili kullanımı örgütsel performansın belirleyici bir unsurudur (Chow, 2005, 575). Bailey, insan kaynağına gereken önemin verilmediğini ve örgüt çalışanlarının genellikle, göstermeleri gereken performansın çok altında bir performans gösterdiklerini savunmaktadır. Bailey' e göre (1992), çalışanların teknik bilgi ve becerilerinin artırılması ve motivasyonlarının sağlanması gibi insan kaynakları uygulamaları kişisel ve örgütsel başarıyı etkilemekte ve arttırmaktadır. Örgütsel yapılarda çalışanlarına görevlerini nasıl yerine getireceklerini kontrol etme yeteneği sağlayarak insan kaynakları uygulamalarını etkileyebilmektedirler (Wright ve diğ., 1999).

Örgütlerde stratejik düşünmek, örgütün kaynak-temelli görüş yoluyla rekabet avantajı yaratabilmesini sağlayabilecek yeteneğini değerlendirmek açısından insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisinin incelenmesine katkıda bulunabilecektir (Khilji ve Wang, 2007; Martin-Alcazar ve diğ., 2007, 105). Kaynak

temelli bakış açısıyla tutarlı olan İKY fonksiyonu, tek, taklit edilemeyen ve diğer örgütsel kaynakların yerine geçemediği örgüt çalışanlarının gelişimine imkan vererek işletmeye değer katabilmektedir (Sheehan ve diğ., 2007, 611).

#### **2.4.7. Beklenti Teorisi**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt çalışanlarının bireysel performansı arasında ilişkinin varlığını kabul eden bir teoridir. Beklenti teorisi, öncelikle motivasyonla ilgilidir ve motivasyonla performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Guest, 1997,268). Bu teori, bireysel düzeyde ulaşılabilecek yüksek performansın çalışanın motivasyonuna bağlı olduğunu savunmaktadır. Bunun için çalışanın gerekli beceri, yetenek ve davranışa da sahip olması gerekmektedir. Yüksek beceri ve yetenek gerektiren insan kaynakları yönetimi uygulamalarının açıkça ön plana çıkartılması gerekmektedir (Truss, 2001,1127). Örneğin, beceri ve yetenek gelişiminin sağlanmasında ayrıntılı ve katı işe alma uygulamalarının ve eğitim faaliyetlerinin ağırlıklı olması şarttır. Ayrıca yüksek motivasyonun sağlanması içinde performansa dayalı prim ödemelerinin olması ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması gerekmektedir (Guest, 1997, 268).

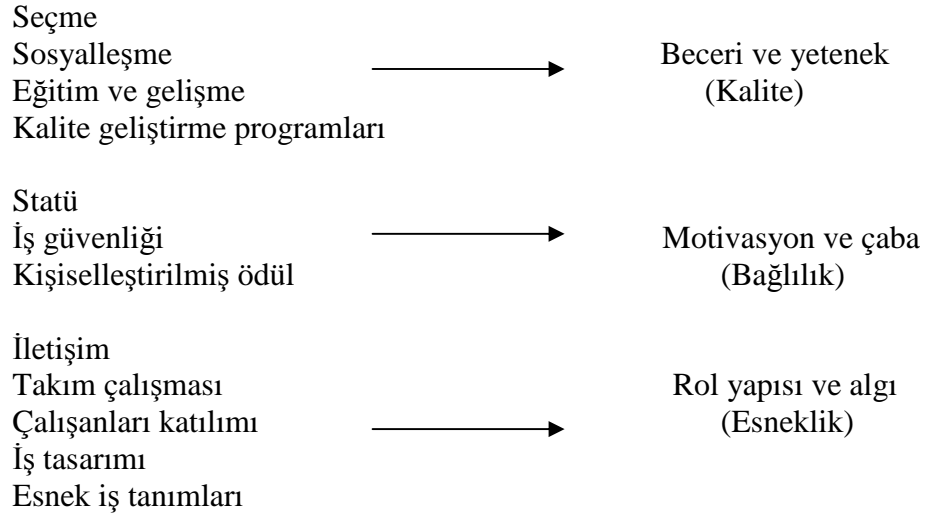
Delaney ve Huselid'e göre (1996); insan kaynakları yönetimi uygulamalarının görevi yalnızca teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak değil aynı zamanda motivasyonlarını ve davranışlarını örgütün amaçlarına göre yönlendirmektir. Örneğin, örgütlerin bireysel performansa yönelik olarak prim sisteminin uygulanması çalışanların işgücü değişim oranlarının azalması ve verimliliğin yükselmesi yoluyla performans gelişimine imkan vermektedir.

Bu teorinin bakış açısı, insan kaynakları sisteminin iç dinamiklerini ortaya çıkarıp analiz ederek farklı unsurların farklı yönetim uygulamalarında farklı şekillerde birleştirilebileceğini savunmaktadır.

Bu yaklaşım, kaliteyi artırma ve verimlilik gelişimi gibi örgütsel ihtiyaçlarla tutarlı olan uygun insan kaynakları yönetimi sistemlerinin gelişimine önem vermektedir. Bu varsayımlar altında örgütsel etkinliğin başarısı, insan kaynakları uygulamaları ve işletme stratejileri arasında sıkı bir uyumun olmasına bağlıdır. Farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüte uygun davranışların ortaya çıkmasına hizmet eder. Bu rol davranışları, örgütte belirli görevleri yerine getirmek için gerekli olan teknik bilgi, yetenek ve becerileri ortaya çıkarmaktadır. Bunlar, rekabet stratejilerinin uygulanmasında bir araç olarak düşünülebilir. Fombrun'un (1984) bu uyumu başarmada çok önemli gördüğü uygulamalar, seçme, performans, değerlendirme, ödül ve gelişmedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt içi tutarlılığı sağlaması son derece önemlidir. Bu durum işletme stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasına imkan verebilir (Hiltrop, 1996, 629) Bu stratejik uyum konusunda en güzel örnek Porter tarafından geliştirilen genel rekabet stratejileridir.

Şekil 20, İKY uygulamaları ve İKY çıktıları arasındaki ilişkiyi beklenti teorisine göre açıklamaktadır. Bireysel performansın artmasında etkili İKY uygulamalarının örgüt çalışanın hangi yönünü geliştirdiğini göstermektedir.

**Şekil 21:** İKY uygulamaları ve İKY çıktıları arasındaki ilişki modeli



Kaynak: Guest, D.,E., (1997), Human Resource Management and Performance: a review and research agenda, *The international journal of human resource management*, 8:3, s.269.

Bir örgütte örgütsel performansın yüksek olması örgütün insan kaynaklarının, üretim sürecinin ve kullandığı teknolojinin büyüklüğüne dayandırılmaktadır. Üretim süreci ve teknolojiyle etkin olabilecek insan kaynakları için aynı zamanda aşağıdaki koşulların da yerine getirilmesi gerekmektedir (Budhwar ve Katou, 2006, 1226)

- İstenilen teknik bilgi, beceri ve yeteneğe sahip işgücünün doğru sayıda ve yetenekte olması,
- İşgücünün motive edilmesi,
- Bağlılığının artırılması,
- İşgücünün işbirliği içinde olması,

Yukarıdaki şartları sağlayan işgücünün örgütsel performans gelişimine olumlu yönde katkıda bulunabileceğini söylemek mümkündür. İKY-performans ilişkisini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş yaklaşımlara alternatif olarak geliştirilmiş nedensel modellere aşağıda yer verilmektedir.

## 2.5. İKY-PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ALTERNATİF NEDENSEL MODELLER

İKY-performans literatüründe yer alan evrensellik anlayışı, etkili bir şekilde uygulanan İK uygulamalarının örgütsel performansı arttırdığı anlayışına dayanan neden sonuç modelinin bir uzantısıdır. Wright ve Gardner (2003), İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki gözlemlenen ilişki için üç alternatif tanımlama geliştirmiştir. Bunlar sırasıyla aşağıda incelenecektir (Wright ve diğ., 2005, 419).

### 2.5.1. Ters Neden-Sonuç İlişkisi

Bu model, İK uygulamalarının örgütsel performansa neden olduğu anlayışının tam tersine örgütsel performansın İK uygulamalarını oluşturduğu ve etkilediği yönündedir. Bu modele göre, yüksek performanslı örgütlerin çalışanlarıyla faaliyetlerinin sonucunda elde ettikleri geliri çeşitli şekillerde paylaşarak bu durumu kazanca çevirebilmektedirler. Örgütler yüksek performans gösteren örgüt çalışanlarına çalışmalarının karşılığı olarak aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirmektedirler (Wright ve diğ., 2005, 420);

1. Örgüt çalışanlarına daha çok eğitim ve gelişme fırsatları yaratmak,
2. Daha yoğun ve katı seçme sistemleri geliştirmek,
3. Çalışanların takım çalışması, kalite çemberleri ve diğer güçlendirme faaliyetleri yoluyla kararlara katılımını sağlamaktır.

İK uygulamalarının sayısı, ters neden- sonuç ilişkisinin bir göstergesidir. Daha yüksek finansal koşullara sahip örgütler İKY uygulamalarına daha fazla yatırım yapma olanağına sahip olmaktadır. Yüksek kar elde etme, pazar payında görülen önemli artışlar gibi örgütsel başarılar, İK uygulamalarına yatırım yapma

isteğini ve buna bağlı olarak çalışanların bağlılığı, güven ve motivasyonunu da pozitif yönde etkilemektedir. (Hartog ve diğ., 2004; Paauwe ve Richardson, 1997). Örgütlerde uygulanan toplam ödeme yüzdesi olarak geçen değişken kalemler yüksek ve düşük performans gösteren çalışanlarda farklı olabilmektedir. Örgütlerde çalışanlara verilen eğitim saatleri önemli bir şekilde geçmişteki ve bugünkü finansal performans göstergelerinden etkilenmektedir. Finansal sonuçlardaki artış ya da azalışa göre örgüt çalışanları eğitim saatlerinin azaltılması ya da artırılması gibi sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Örgütler karşılaştıkları finansal sıkıntıları değişken ödemelere yansıtarak (kar paylaşımı, hisse senedi fiyatında meydana gelen değişimler gibi) zorlukları aşma yoluna gidebilmektedir (Wright ve diğ., 2005, 420).

### **2.5.2. Dolaylı (Spurious) İlişki**

Bu model İKY ve performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığını varsaymaktadır. Bu anlamda bu ilişkiye üçüncü bir değişkenin katılması gerektiği düşünülmektedir. Bu üçüncü değişken olarak, “örgütsel amaç ve politikaları belirleyen, örgütsel yaşam döngüsünü sürekli kılan kararları alan ve uygulayan liderlerin” örgütsel performans gelişimine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, 299). Liderlik özelliği, örgütün stratejik yönünün belirlenmesinde, çeşitli iş faaliyetlerinin bütünleştirilmesinde, örgütün alt birimleri arasındaki iletişimin sağlanmasında, faaliyetlerin denetiminde ve standarttan sapmaların kontrol edilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Bu faaliyetler İK uygulamalarının tanımlanması kadar doğrudan doğruya örgütsel performansın artırılmasında da önemli rol oynamaktadır (Wright ve diğ., 2005, 419).

### 2.5.3. Örgütsel Kültür

“Yüksek performanslı” İK uygulamalarının ve örgütsel performansın uygulanmasında etkili üçüncü faktör olarak örgüt kültürü gösterilmektedir. Örgüt kültürü, “bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak da tanımlamak mümkündür (Eren, 2001, 166). Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde örgüt çalışanlarının nasıl davranmaları gerektiğini belirten kurallar vardır. Örgütsel kültür bir işletmenin çalışanına şekil veren paylaşılan değerler (neyin önemli olduğu), inançlar, örgütsel yapılar ve davranışsal biçimleri üretecek bir kontrol sistemidir. Bir örgütün kültürü yönetim uygulamalarıyla olduğu kadar örgütsel performansla da ilişkilidir. Örgütsel kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisini gösteren çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bazı araştırmalar, İK uygulamalarının örgütsel kültürü şekillendirdiğini savunsa da kültür örgütte yer alacak İK uygulamalarını ve nasıl uygulanması gerektiğini belirleyebilmektedir (Wright ve diğ., 2005, 420).

Bütün örgütler, bir arada bulunan insanların çalışmasına ve gelişmesine etki eden değerlere sahiptir. Bu değerler örgütler içinde farklılık gösterebilmektedir. Örgütlerin içinde yer aldığı kültürel ortamın İKY uygulamaları üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Örgüt yöneticilerinin görevi, farklı kültürlerle ait çalışanları ortak örgüt kültürü etrafında toplayarak işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktır. Örgüt kültürünün rekabet avantajı sağlamada önemli rollere sahip olduğu yadsınamaz.

Birinci ve ikinci bölümde açıklanan konulardan hareket edilerek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi test edilmiş ve sonuçları yorumlanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölüm çalışmamızın uygulama kısmını oluşturmaktadır.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS**

**ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: TÜRK İŞLETMELERİNDE**

**YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Günümüzde örgütler açısından değişime uyum ve değişimin yönetimi işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından önemlidir. Özellikle “bilgi kavramını öne çıkaran yeni bir dönemin başlaması örgütlerin kullandıkları üretim araçlarının önem düzeylerini değiştirmiştir. Günümüzde örgütler açısından bu yeni dönemi karşılamak insan faktörünü ön plana çıkarmayı gerektirmektedir.

Örgüt çalışanlarının işlerini daha iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlamanın yolu onları daha iyi yönetebilmekten geçmektedir. Günümüzde çoğu örgüt, rekabet üstünlüğü sağlamada fiziki varlıklara yatırım yapmak ve sermaye artırımına gitmekten çok örgüt çalışanlarına yatırım yapmayı tercih etmektedirler. İK yöneticileri, örgütleri için temel insan kaynakları uygulamaları olarak kabul edilen bu faaliyetlerin yanında örgüte değer katacağını düşündükleri faaliyetleri de bulmak ve uygulamak zorunda kalmaktadırlar (Platonova, 2006, 26). Bu amaçla insan kaynakları yöneticileri örgütün daha yüksek performansa ulaşması için çaba göstermekte ve bu konuda birçok araştırma, performans artışı sağlayacak yeni uygulamaları geliştirmeye yönelik yapılmaktadır. İnsan kaynakları, örgütün en büyük ve kontrolü zor harcamalarının yapıldığı yer olmakla beraber örgütsel performansın artırılmasında önemli etkiye sahiptir (Combs ve diğ., 2006, 501).

Örgütlerde insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması, yöneticilerin, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye ilişkin bilgi ve beceri düzeylerini

yükseltmeleriyle olanaklıdır. Örgütsel verimlilik, insan sermayesinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler arttıkça artmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi yöneticilerin üzerinde çalışması gereken önemli konular arasındadır. Bir örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütte çalışanların katkılarını ve yaratıcılıklarını geliştirmede, motivasyon sağlamada önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca rekabet stratejilerinin uygulanmasında ve bu yolla rekabet üstünlüğü sağlamada bir avantaj yaratabilmektedir.

İnsan kaynakları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda, iyi planlanmış profesyonel bir insan kaynakları yönetimi sisteminin hem bireysel performansı hem de işgücü verimliliğini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bu konuda temel oluşturabilecek çalışmalar mevcuttur (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Harel ve Tzafrir, 1999).

Bu bölümde önerilen araştırma modeli, İSO'ya bağlı beşyüz işletmeyi kapsayacak şekilde incelenmiş ve elde edilen bilgiler istatistiksel analizlerle test edilerek sonuca ulaşılmıştır.

Birinci ve ikinci bölümlerde ortaya konan teorik tartışmalar çerçevesinde bu bölümde araştırmanın temel amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ayrıntılı bir şekilde incelemek ve uygulamalar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerde insanı yönetmekle görevlendirilen insan kaynakları yönetimi, küreselleşme ve rekabetin artması sonucunda hem akademik çalışma alanı olarak hem de işletmelerde bir fonksiyon olarak son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimine organizasyonlar tarafından duyulan ilgi, bu fonksiyonun stratejik önemini ortaya çıkarmaktadır. Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunması açısından örgütler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini geliştirebilmek amacıyla “insan kaynakları sistemini nasıl daha etkin ve verimli kullanabilirim?” sorusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşletmeler açısından gelecekte önem kazanacak konulara bakıldığında örgütlerin kendi geleceklerini yaratmaları amacıyla insan kaynakları yönetiminin performansının ve bu performansının geliştirilmesinin oldukça önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreçte örgütsel performansı arttırmak amacıyla insan kaynağının eğitime, gelişmesine ve önünün açılmasına katkıda bulunmak işletmelerin küreselleşme sürecinde başarı şanslarını arttırıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Örgütler açısından tüketici taleplerini istenilen kalite düzeyinde karşılayabilmek kaliteyi ortaya koyabilecek teknolojik ve beşeri yapının geliştirilmesine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisi arasında neden-sonuç ilişkisine dayalı çalışmalar oluşturulmuş ve bu ilişkinin kimi örgütlerde zayıf kimi örgütlerde güçlü olduğu belirlenmiştir (Bartel,2004). Bu nedenle örgütsel performansın gelişiminde rol oynayan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden oluşan uygulamaların potansiyel katkısıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır (Delaney ve Huselid, 1996;Huselid, 1995; MacDuffie, 1995;

Guest, 1997). Bu çalışmalarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel performans, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisi konuları tartışılmış ve bu ilişkiyle ilgili olarak modeller geliştirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerce önemsenmesi sürecinde, küresel ortamda rekabet etkinliğini belirleyen faktörler arasında insan kaynaklarının etkili yönetimi ve performansının yüksek olması gelmektedir. Bütün örgütler için geçerli olan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı geliştirebilecek bir performansa sahip olması gerektiğidir. Bu çalışmanın odak noktası, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu ilişkiyi güçlendiren uygulamaların belirlenmesidir. Literatürde insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı arttırmada karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların nasıl aşılacağı yönünde yapılan çalışmalara rastlanılmaması bu konuda bir araştırma yapılması gereğini doğurmuştur. Bu durum çalışmamızın önemini ortaya koymaktadır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalardan biri olma özelliğini taşıyan araştırmamız hangi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkiye sahip olduğu, bu uygulamaların önem derecesini ve bu konudaki eğilimleri daha iyi öğrenmeyi hedeflemektedir. Bu çalışmada; insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisinin belirlenmesi sürecinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansla olan ilişkisi test edilmektedir.

Örgüt performansının ölçülmesinde önemli olan ilk adım, doğru performans ölçümlerinin belirlenmesidir. Doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmak için iyi planlanmış ve analiz edilmiş örgütsel performans ölçümlerine ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği, örgütsel performansı temsil eden bu değişkenlerin

ölçülmesiyle bulunabilmektedir. Bu değişkenler içinde, karlılık, verimlilik, etkinlik, etkililik, ürün ve hizmet kalitesi, personel devir hızı, çalışanların bağlılık düzeyi gibi değişkenler yer almaktadır. Örgüt amacına uygun olarak İKY'nin bu çıktıları kullanması son derece etkili olup örgütsel performans ölçümleri, stratejik amaç ve hedeflere yön vermesi açısından işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel performans göstergelerinin ölçülmesi, işletmelere kullandıkları insan kaynakları uygulamalarının önem derecesini ve etkinliğini göstermede katkı sağlayacak ipuçları vermektedir. Ayrıca örgütsel performans göstergelerinin ele alınmasıyla insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesine de katkı sağlanacaktır.

Bir örgütün sahip olduğu işgücü planlaması, eğitimi ve gelişimi, ödüllendirme, performans uygulamaları, firma-çalışan ilişkileri, iç iletişim gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının karlılık, satış gelişimi, işgücü verimliliği, çalışanların bağlılığı ve personel devir hızı gibi örgütsel performans değişkenleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, araştırma kapsamında incelenen İKY uygulamalarının farklı boyutlarda örgütsel performansı nasıl etkilediği tartışılacaktır. Bu çalışmanın temel amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmektir.

Bu amaca bağlı olarak, ele alınan her bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının (işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans uygulamaları, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkisi, iç iletişim sistemi) örgütsel performansı (personel devir hızı, işgücü verimliliği, satışların gelişimi, kâr, pazar payı) ne derece etkilediği değişkenler arası ilişkilerle açıklanması amaçlanmaktadır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Türkiye'deki bütün işletmelere ulaşmanın; ekonomik, zaman, istenilen verileri elde edememe, güvenilir veri tabanına ulaşamama vb. nedenlerden dolayı büyük zorlukları vardır. Bu nedenle araştırmanın örneklem kitlesi, 2007 yılı verilerine göre Türkiye'nin İstanbul Sanayi Odasına (İSO) kayıtlı ilk 500 Sanayi kuruluşudur. Araştırma; ekonomik potansiyeli, hem Türkiye imalat sanayisinin, hem de imalat sanayisi çalışanlarının önemli bir bölümünü temsil etmesi (İSO üyesi işletmelerin yarattıkları katma değer Türkiye imalat sanayisi toplam katma değerinin yaklaşık % 37'sidir. İSO üyesi kuruluşların toplam çalışan sayısı, Türkiye imalat sanayisi çalışanlarının yaklaşık %15.5'ini oluşturmaktadır), ülke ekonomisine yarattıkları katma değer bakımından İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı ilk beşyüz işletme seçilmiştir. ([http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/iso\\_ekonomikkonum.aspx](http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/iso_ekonomikkonum.aspx)). Analiz birimini oluşturan işletmelere ilişkin veriler her işletmeden bir üst düzey yöneticiyle görüşülerek elde edilmiştir. Araştırma, İSO'ya bağlı 500 işletme içerisinde Kasım-Aralık 2008 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ**

Bu kısımda araştırmanın hipotezleri, sözkonusu hipotezlerin dayandığı model, veri toplama yöntemi, anket formunun hazırlanması, ana kütle ve örneklemin belirlenmesi ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### **3.3.1. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler**

Araştırmanın amaçlarına, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara dayalı olarak araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırmada İSO 500'e giren Türk imalat sanayi işletmelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (bağımsız değişken) örgütsel performans (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi geliştirilen hipotezlerle test edilmeye çalışılmıştır.

### **a) İşgücü Planlamasıyla İlgili Hipotezler**

Yapılan çalışmalar etkili işgücü planlamasının örgütsel performansla doğrudan doğruya ilişkisi olduğunu tespit etmiştir (Cho, 2004; Terpstra ve Rozell, 1993). Koch ve McGrath (1996), ayrıntılı ve kapsamlı işe alma ve seçme prosedürleriyle işgücü verimliliği arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. İşgücü planlamasının personel devir hızını azalttığı görüşünü destekleyen çok sayıda çalışma vardır (Cho, 2004; Huselid, 1995). İşgücü planlamasının işgücü verimliliğini arttırdığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Cho, 2004; Huselid, 1995; Terpstra ve Rozell, 1993). İşgücü planlamasının satışları arttırdığı görüşünü destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Ahmad ve Schroeder; Cho, 2004; Guest, 1997; 2003; Truss, 2001). Bu çalışmada işgücü planlamasının personel devir hızını azaltacağı, işgücü verimliliğini ve satışları arttıracığı beklenmektedir. Buna ilişkin hipotez aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H1.1. İşgücü planlaması personel devir hızını azaltmaktadır.

H1.2. İşgücü planlaması işgücü verimliliğini arttırmaktadır.

H1.3. İşgücü planlaması satışları arttırmaktadır.

### **b) Eğitim ve Gelişme ile ilgili Hipotezler**

Bartel, 1994 yılında yaptığı çalışmada eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip işletmelerde işletme amaçlarının başarılmasında ve işgücü

verimliliğinin artırılmasında önemli katkılar sağladığını göstermiştir (Bartel, 1994). Ayrıca bu alanda yapılan birçok çalışmada eğitim ve gelişme faaliyetleri yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994; Takeuchi ve diğ., 2003; Tzafirir, 2006). Bu araştırmada da eğitim ve gelişme faaliyetlerinin yüksek olduğu örgütlerde personel devir hızının düşük olacağı, işgücü verimliliğinin ve buna bağlı olarak satışların artacağı düşünülmektedir. Eğitim ve gelişme faaliyetlerinin personel devir hızını azaltacağı yönünde daha önce yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Guest, 1997:270; Cho, 2004:7; Truss, 2001:1135; Ahmad ve Schroeder, 2003,21). Ayrıca eğitim ve gelişme faaliyetlerinin işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı da yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Cho, 2004; Truss, 2001). Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2.1. Eğitim ve gelişme personel devir hızını azaltmaktadır.

H2.2. Eğitim ve gelişme işgücü verimliliğini arttırmaktadır.

H2.3. Eğitim ve gelişme satışları arttırmaktadır.

### **c) Performans Değerlendirme ile ilgili Hipotezler**

Performans değerlendirmenin personel devir hızını azalttığı konusunda yapılan çalışmalar arasında Wright (2005), Cho (2004), Truss (2001)'in çalışmaları gelmektedir. Performans değerlendirme uygulamalarının işgücü verimliliği ve satışlar üzerindeki etkisi yapılan çalışmalarda da kanıtlanmıştır (Huselid, 1995; Truss, 2001). Buna göre geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H3.1. Performans değerlendirme uygulamaları personel devir hızını azaltmaktadır.

H3.2. Performans değerlendirme uygulamaları işgücü verimliliğini arttırmaktadır.

H3.3. Performans değerlendirme uygulamaları satışları arttırmaktadır.

#### **d) Ödüllendirme ile ilgili Hipotezler**

Yöneticiler, örgüt çalışanlarının davranışlarının, performansının ve etkinliğinin artmasında ödül sisteminin önemli olduğunu ve gelecekteki performans artışları içinde önemli bir motivasyon aracı olarak görmektedirler (Cho, 2004; Ghebregiorgis ve Karsten, 2007; Tzafir, 2005). Parasal ödüllerin çalışanların performansını imalat örgütlerinde %39, hizmet örgütlerinde de %14 arttırdığı tespit edilmiştir. Sosyal tanınma ve saygınlık faaliyetlerinin çalışanların performansını hizmet örgütlerinde %15 arttırdığı tespit edilmiştir (Cho, 2004, 23). Ödüllendirme uygulamalarının personel devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı konusunda yapılan çalışmalar vardır (Budhwar ve Katou, 2006, Cho, 2004). Buna göre geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H4.1. Ödüllendirme personel devir hızını azaltmaktadır.

H4.2. Ödüllendirme işgücü verimliliğini arttırmaktadır.

H4.3. Ödüllendirme satışları arttırmaktadır.

#### **e) Firma-Çalışan İlişkileri ile ilgili Hipotezler**

Sendikalaşma faaliyetleri, çalışma örgütleri ve çalışanların katılımı/yüksek performans iş uygulamalarının birbirlerini tamamlayacak faaliyetler olduğu ve yakın ilişki içinde olduğunu yapılan çalışmalar göstermektedir (Addison, 2005, 408). Yüksek derecede etkin firma-çalışan ilişkisinin olduğu örgütlerde daha az şikayet ve disiplin cezaları, daha düşük devamsızlık oranları ve bunun sonucunda da artan ürün kalitesi sonuçları alınmaktadır (Huselid,1995, 639). Voos'un (1987, 1989) yaptığı çalışma

örgütlerde çalışanların kararlara katılımı programlarından sonra sendika-yönetim ilişkileri ve verimlilik üzerinde olumlu gelişmeler olduğu kaydedilmiştir (Ferne ve Metcalf, 1995, 382-383). Firma-çalışan ilişkilerinin personel devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı sonucuna varılabilmektedir (Cho, 2004). Bu amaçla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5.1. Firma-Çalışan İlişkileri personel devir hızını azaltmaktadır.

H5.2. Firma-Çalışan İlişkileri işgücü verimliliğini arttırmaktadır.

H5.3. Firma-Çalışan İlişkileri satışları arttırmaktadır.

#### **f) İç İletişim ile ilgili Hipotezler**

Fryxell ve Gordon tarafından 1991 yılında yapılan bir çalışma, örgüt çalışanlarına işyerinde adil ve eşit davranılmasının örgütsel çıktılar üzerinde olumlu göstergelere yol açtığını açıklamıştır. Bu çalışmaya göre işyerinde yaratılan adil ve eşit davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Cho, 2004, 28). Bu amaçla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H6.1. İç İletişim personel devir hızını azaltmaktadır.

H6.2. İç İletişim işgücü verimliliğini arttırmaktadır.

H6.3. İç İletişim satışları arttırmaktadır.

#### **g) Örgütsel Performans ile ilgili Hipotezler**

Araştırmada örgütsel performans değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerle ilgili olarak aşağıdaki alternatif hipotezler geliştirilmiştir.

H7.1 Personel devir hızı işgücü verimliliğini azaltmaktadır.

H7.2. Personel devir hızı satışları azaltmaktadır.

H7.3. İşgücü verimliliği satışları arttırmaktadır.

H8.1. Çalışanların bağlılığı personel devir hızını azaltmaktadır.

H8.2. Çalışanların bağlılığı işgücü verimliliğini arttırmaktadır.

H8.3. Çalışanların bağlılığı satışları arttırmaktadır.

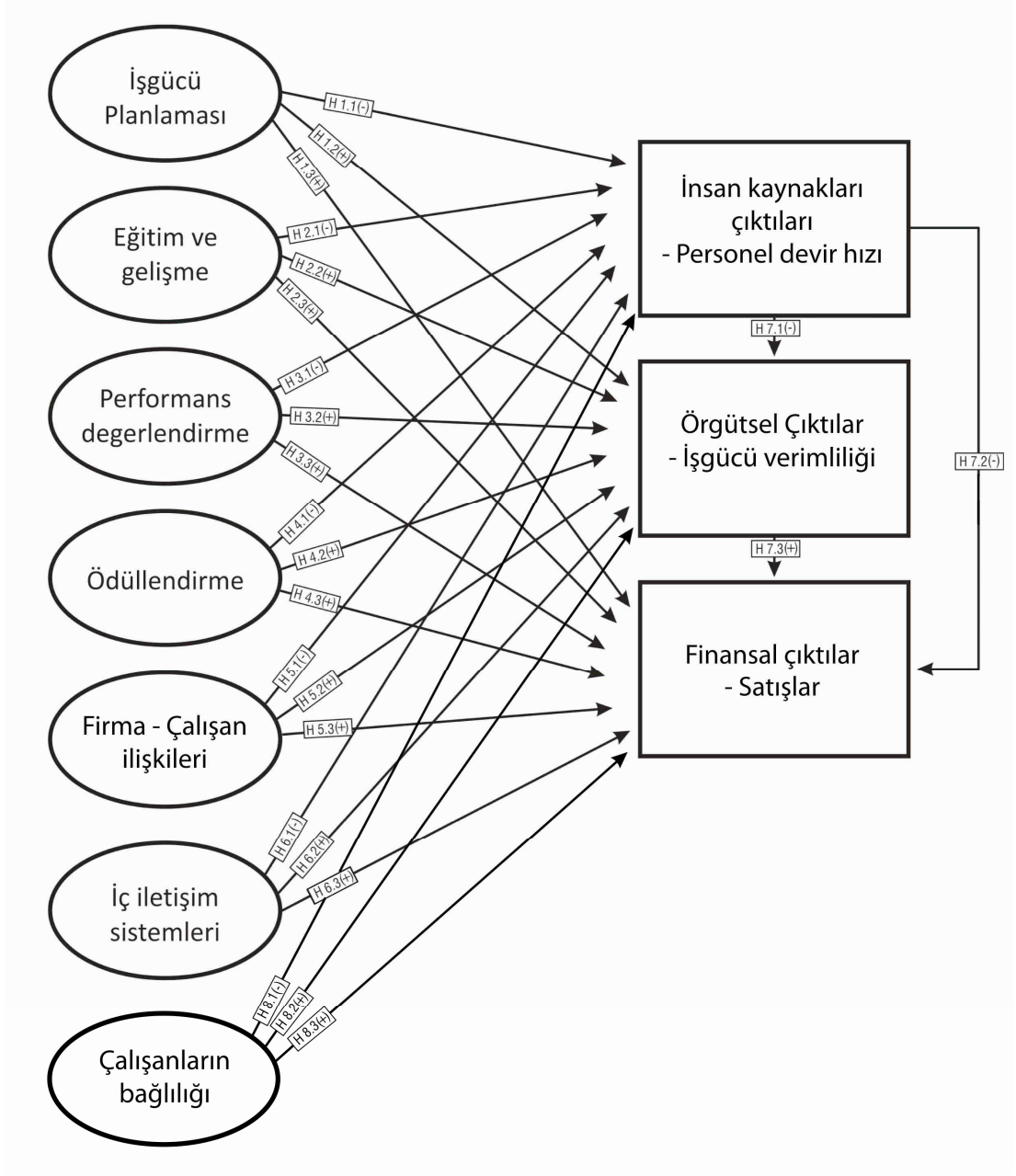
Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler, anket ve görüşmelerden elde edilen ham verilerin işlenmesi ve analiz edilmesi sonucunda, test edilerek bilimsel bulgulara dönüşmektedir.

### **3.3.2. Araştırma Modeli**

Çok sayıda çalışma, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini düzenleyen faktörleri bütünleştirme yoluna gitmiştir (Ahmad ve Schroeder, Arthur, 1994; 2003; Budhwar ve Katou, 2006; Cho, 2004; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Bu tür çalışmalarda demografik faktörler olarak genellikle yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve gelir kullanılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisinin incelenmesinde araştırmacılar, bu ilişki üzerinde etkisi olan bir dizi değişkenin olduğuna değinmişlerdir (Cho, 2004; Delaney ve Huselid, 1996; Guest, 1997; Truss, 2001). Sözkonusu değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ifade edilmektedir. Araştırmada kullanılacak bağımsız değişkenler; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans uygulamaları, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkisi ve iç iletişim uygulamalarıdır. Örgütsel performans değişkenleri olan satışlar, personel devir hızı ve işgücü verimliliği bağımlı değişkenler arasındadır. Buna göre araştırmanın modeli Şekil 22'deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 22. Araştırma Modeli



Araştırmanın modeli, Cho (2004), Budhwar ve Katou, (2006), Huselid (1995), Guest (1997), Ahmad ve Schroeder (2003)'ün çalışmalarına dayanmaktadır.

### **3.3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın kuramsal çevresi hazırlanırken, kitap, makale ve internet siteleri kullanılarak belgesel kaynak derlemesine dayalı ikincil verilerden yararlanılmıştır. Araştırmanın İSO'ya bağlı ilk 500 işletmesinde gerçekleştirilen uygulama kısmı ile ilgili birincil veriler ise anket ve görüşme tekniği ile toplanma yoluna gidilmiştir. Anket formunun cevaplayıcı tarafından doldurulması kişisel görüşme yoluyla anketörler tarafından sağlanmıştır.

Anket formuna nihai şekli verilmeden önce beş işletme ile görüşme yapılarak pilot araştırma yapılmıştır. Sözkonusu araştırma sonucunda anlam hatasına neden olan ifadeler düzeltilmiştir. Cevaplayıcıların anket formunu ortalama olarak 20 dakikada cevapladıkları belirlenmiştir. Pilot araştırmadan sonra anket formuna nihai şekli verilmiştir.

### **3.3.4. Ana Kütlenin Belirlenmesi**

Türkiye'deki bütün işletmelere ulaşmak ekonomik ve zaman açısından sıkıntı yaratmaktadır. Araştırmanın ana kütlesi, İSO'ya kayıtlı Türkiye'nin ilk 500 Sanayi kuruluşu seçilmiştir. Yapılan incelemede araştırmanın ana kütesinin tespiti için İstanbul Sanayi Odasına Nisan 2007 tarihi itibarıyla kayıtlı Türkiye'de faaliyet gösteren 500 işletmenin kayıtlarından faydalanılmıştır. Buna göre, araştırmanın ana kütlesi büyük ölçekli 500 sanayi işletmesidir.

Bu 500 büyük sanayi kuruluşunun 123'ünden cevap alınmış, anketler içerisinden 15 tanesi kullanılmayacak kadar boş olduğundan bu anketlerden faydalanılamamıştır. Ancak, 108 işletmeden kullanılabilir veri elde edilmiştir. Buna

göre anketlerin geri dönüş oranı da %21,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, Türkiye şartlarında çalışma için geçerli kabul edilmektedir.

#### **3.3.4.1. Pilot Araştırma**

Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi bakımından; akademisyenler ve kolayda örneklem yöntemiyle tesbit edilen 5 işletme yöneticisi ile pilot araştırma (ön test) yapılmıştır. Bu sayede anket formunda yer alan soruların farklı demografik özelliklere sahip kişilerce anlaşılabilirliğinin ve ölçüm aracının içerik geçerliliğinin de test edilmesine olanak sağlanmıştır. Pilot araştırmadan sonra bazı anket soruları formdan çıkarılmış, bazı kavramlar ilave edilmiş ve bazı ifadeler de daha düzgün hale getirilerek ölçüm aracına son şekli verilmiştir.

#### **3.3.5. Verilerin Analiz Yöntemi**

Anket formu ile toplanan verilerin analizi “SPSS 11.5 for Windows” istatistik paket programı kullanılmıştır.

Yüz yüze görüşme yoluyla anketlerin yanıtlanabilmesi için İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerden randevular alınmış ve bu işletmelerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerle anketlerin önemli bir kısmı cevaplanmıştır. Araştırmada toplanan verilerin büyük çoğunluğu (103) yüzyüze görüşme yoluyla cevaplanan anketlerden oluşmaktadır. Geri kalan 5 cevaplanmış anket ise elektronik posta yoluyla elde edilmiştir. Anketin cevaplanması aşamasında profesyonel araştırma şirketlerinden yardım alınmıştır.

Araştırmalarda kullanılan veri toplama tekniklerinden anket yönteminin uygulanmasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu teknikler içinde anket yöntemi bazı

avantajlara sahiptir. Birincisi, toplanan verilerin belirtilen sorulara göre cevaplanması sonucunda doğruluk payının yüksek olmasıdır. Bu sorulara verilen cevaplardan hareketle yapılacak olan analizler ve yorumlar da kolay olacaktır. Yanıtlayıcının verdiği cevaplardan etkilenme olasılığı olsa da bu en aza indirgenmeye çalışılmıştır (Nakip, 2003, 93).

Anketi uygulayan anketörler aracılığıyla işletme yöneticilerine anket soruları okunmuş ve cevap vermeleri istenmiştir. Anketi kapsayan araştırma ile ilgili olarak yapılan açıklamalar not edilmiştir. Herbir işletme yöneticisinin ankete verdikleri cevap süresinin 20-25 dk arasında değiştiği tespit edilmiştir.

### 3.3.6. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan anket (Bkz. Ek 1) işletme yöneticilerine yönelik olarak araştırmanın; konusu ve amacıyla ilgili olarak yazılan giriş kısmıyla başlamıştır. Anketin tamamı üç bölümden oluşmakta ve B bölümü Likert ölçeğiyle hazırlanmıştır. Araştırmanın kuramsal çerçevesine temel teşkil eden insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel performans değişkenleri, anket formu hazırlama sürecinde konu ile ilgili ölçeklerden ve literatürden yararlanılarak daha somut hale getirilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 6:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Ölçek ve Ölçeğin  $\alpha$  Güvenirlik Katsayıları

<b>Cronbach <math>\alpha = 0,83</math></b>	
1. İşletmemizde insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.	<b>İşgücü Planlaması <math>\alpha = 0,70</math></b>
2. İşletmemizde mevcut işler analize tabi tutulmaktadır	
3. İşletmemizde işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.	
4. Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır.	
5. İşletmemizde her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.	
6. Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz işletmenin içinden atama yapmaktır.	
7. İşgücü planlaması işe alınacak adayın stratejik hedeflere katkı sağlayacak kabiliyette olmasına yoğunlaşır.	
8. İşletmede belirli ve katı (sıkı) işe alma standartları vardır.	
9. İşletmede işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.	
10. Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır. (üniversiteler, iş ve işçi bulma kurumu, internet vb.)	
11. İşletmede düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır	

(yılıda en az bir kez).	<b>Eğitim ve Gelişme</b> $\alpha = 0,71$
12. İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.	
13. İşletmede tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.	
14. İşletmede her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır	
15. Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.	<b>Performans Değerlendirme</b> $\alpha = 0,75$
16. İşletmede çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.	
17. İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen niceliksel (sayısal) kriterler vardır.	
18. İşletmede çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır	
19. İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.	<b>Ödüllendirme Uygulamaları</b> $\alpha = 0,85$
20. Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır	
21. Örgüt çalışanlarının performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.	
22. İşletmede ücretlendirmede performans değerlendirmesi dikkate alınmaktadır.	
23. İşletmede beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır	<b>Firma-Çalışan İlişkileri</b> $\alpha = 0,47$
24. İşletmede grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.	
25. İşletmede performansa dayalı prim uygulanmaktadır.	
26. İşletmede prim sistemi kara göre belirlenmektedir.	
27. İşletmede performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.	<b>İç İletişim</b> $\alpha = 0,65$
28. İşletmede performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.	
29. Çalışanların iş güvenliği (iş yerinde sağlık tedbirlerinin alınması) sağlanmıştır	
30. İşletmede çalışanlarla ilgili tutum ve davranışları belirlemeye dönük anketler düzenli olarak uygulanmaktadır.	
31. Çalışanların işyerinde işle ilgili karşılaştığı problemlere yönelik çözümler geliştirme amaçlı bir sistem oluşturulmuştur.	<b>Çalışanların Bağlılığı</b> $\alpha = -0,03$
32. Şirketin kendi dergisi bulunmakta ve ya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.	
33. İşletmede çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.	
34. Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında önerilerde bulunma hakları vardır.	
35. Çalışanlar üst yönetimle teknik konularında bilgi alışveriş yapabilmektedirler.	
36. Çalışanlara yönelik kalite geliştirme grupları, problem çözüme grupları, öneri sistemleri gibi katılım süreçleri yer almaktadır.	
37. Çalışanlarla üst yönetimle finansal konularda bilgi alışveriş yapabilmektedirler.	
38. İşletmede stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.	
39. Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır	
40. İşletmede çalışanlar örgütün geleceği ve faaliyetleri ile ilgili fedakarlığı gösterecek davranışlar sergiler. (Fedakarlık=Fazla mesaiyi kabul etmek, tatilde gerektiğinde çalışmayı kabul etmek, iş yoğunluğu olduğunda darboğaz yaşanan yerlere destek vermek, finansal sıkıntı yaşandığında ek ödemelerin gecikmesini anlayışla karşılamak olarak düşünülebilir)	
41. İşletmede çalışanlar daha çok üretmek ve daha başarılı olmak konusunda gerekli çabayı göstermektedirler.	

5:Kesinlikle katılıyorum 4:Katılıyorum 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum 2:Katılmıyorum 1:Kesinlikle katılmıyorum

Anket formunun B bölümünü oluşturan ve Tablo 6'daki gibi 41 maddeden (item) oluşan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin ölçek; işletmelerin örgütsel performansları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bir ölçeğin ya da tekniğin güvenilirliğini ölçmenin farklı yolları bulunmaktadır. Bunlardan birisi, aynı anketin 3-4 hafta sonra tekrar ölçülmesi ve iki ölçüm arasında fark olup olmadığının belirlenmesidir. Bu yöntem, maliyet artışı ve zorlukları nedeniyle birtakım dezavantajlara sahiptir. Bu anlamda içsel tutarlılık analizi en çok kullanılan yöntem

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu analizde en çok kullanılan yöntem Cronbach Alpha sayısının hesaplanmasıdır. Bu katsayının 0,70'den büyük olması anketin güvenilir olduğunu göstermektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2005, 117-118). B bölümündeki insan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alan ve 10 maddeden oluşan işgücü planlamasına ilişkin soruların hazırlanmasında Cho (2004), Huselid (1995), MacDuffie (1995) ve Truss (2001) başta olmak üzere ilgili literatürden yararlanılmıştır. Cho (2004) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerine olan etkisine ilişkin "önem derecesini" yedili likert tipi ölçekle ve her bir unsuru bir soru ile ölçme yoluna gitmiştir. Bu araştırmada ise, kullanılan ölçekte yer alan değişkenlerin işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki "etkisi" beşli Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçülmüştür.

Beş maddeden oluşan eğitim gelişme uygulamalarına ilişkin sorular Guest (1997), Ahmad ve Schroeder (2003), Cho (2004), Tzafrir (2005) başta olmak üzere ilgili literatürden faydalanılmıştır. Tzafrir (2005)'in çalışmasında eğitim ve gelişme ile ilgili  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı 0,78 olarak hesaplanmıştır. Altı maddeden oluşan performans değerlendirmeye ilişkin sorular, Huselid (1995), Truss (2001) 'ın çalışmalarından faydalanılarak oluşturulmuştur. Yedi maddeden oluşan ödüllendirme ile ilgili sorular Budhwar ve Katou (2006) ve Tzafrir (2005)'in çalışmalarından faydalanılarak oluşturulmuştur. İlgili literatürde Tzafrir (2005)'in çalışmasında  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak hesaplanmıştır. Dört maddeden oluşan firma-çalışan ilişkileri ile ilgili maddeler Tzafrir (2005), Budhwar ve Katou (2006) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Her iki çalışmada

hesaplanan  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı sırasıyla 0,76 ve 0,91'dir. Yedi maddeden oluşan iç iletişim uygulamaları ile ilgili sorular Cho (2004) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılarak oluşturulmuştur. İki maddeden oluşan çalışanların bağlılık düzeyine ilişkin ölçek Guest (2001), tarafından yapılan çalışmadan yararlanılarak bu çalışmada kullanılmıştır. İlgili çalışmada  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır. Ancak çalışmamızda  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı çalışanların bağlılık düzeyiyle ilgili ölçekte -0,03 olarak hesaplanmıştır. Aynı şekilde firma-çalışan ilişkisi ve iç iletişim uygulamalarında  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı 0,70 'in altında çıkmıştır. Güvenilirlik katsayısı sırasıyla 0,65 ve 0,47 olan iç iletişim ve firma-çalışan ilişkisi ve -0,03 olan çalışanların bağlılık düzeyi uygulamaları bundan sonra yapılacak analizlere dahil edilmeyecektir.

İşletmelerin örgütsel performansları üzerinde etkili olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yer aldığı 41 maddeden oluşan bu bölümde; ilk on madde işgücü planlaması uygulamalarından, 11, 12, 13, 14, 15. maddeler eğitim ve gelişme uygulamalarından, 16, 17, 18, 19, 20, 21. maddeler performans değerlendirme uygulamalarından 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28. maddeler ödüllendirme uygulamalarından 29, 30, 31, 32. maddeler firma-çalışan ilişkiler uygulamalarından, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39. maddeler iç iletişim uygulamalarından, 40 ve 41. maddeler çalışanların bağlılık düzeyi sorularından oluşmaktadır.

Anket formunun C bölümü soyut olarak açıklanma düzeyi yüksek olan rekabet üstünlüğünün; pazar payı, kârlılık ve satışların büyüme oranı gibi daha somut değişkenlerle ifade edilmesi sonucunda ölçülmesine dayanmaktadır. Bu değişkenlerin ölçülmesinde, işletmelerin pazar payları, kârlılık ve satışların büyüme oranlarına ilişkin belirli oransal aralıklar belirlenmiş ve işletme yöneticilerinin buna

göre buldukları konumu belirlemeleri istenmiştir. Bu bölümde ayrıca işletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alan eğitim saatlerinin ve sendikalaşma oranının, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının personel devir hızını bulmak amacıyla her örgüt için yönetici ve çalışan sayısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgüt içi iletişim uygulamalarını daha iyi anlayabilmek amacıyla beşli likert ölçeği kullanılmış böylece her örgütün sektör ortalamasına göre durumunu değerlendirme amacına gidilmiştir. Örgütlerin kendilerini en büyük rakipleri karşısındaki performanslarına (pazar payı, satışların büyüme oranı, net kar gibi) göre beşli likert tipi ölçekle (1= Çok Kötü, 2= Kötü, 3=Ne İyi Ne Kötü, 4=İyi, 5 = Çok İyi) değerlendirmeleri istenmiştir. Bu dört soruda işletmelerin performansları objektif/ekonomik değerlerle değil de subjektif/algısal olarak ölçülmüştür. Subjektif/algısal ölçüm yapılmasının nedenleri, işletmelerin özellikle finansal performanslarına ilişkin bilgileri paylaşmak istememeleri veya bu bilgileri, örneğin pazar payı, kendilerinin de yeterli bir şekilde bilmiyor olmalarındandır. Bu bölümde ayrıca subjektif/algısal ölçüm yapılarak örgütün işgücü verimliliği ve ürün kalitesini öğrenme yoluna gidilmiş, örgüte yönelik olarak yapılan öneri sisteminin olup olmadığı ve varsa bu önerilerin yüzde kaçının hayata geçirildiğinin belirtilmesi istenmiştir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde yer alan ödüllendirme sistemiyle ilgili sorular da yöneltilmiştir.

Anket formunun son bölümünde, işletmelerin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yöneticilere bazı sorular yöneltilmiştir. Bunlardan birincisi, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün belirlenmesine yönelik sorudur. Bu soruda yanıtlayıcıya faaliyet gösterilen sektöre ilişkin şıklar oluşturulmuş ve bir de bunların

dışındaki sektörler için “diğer” seçeneğine yer verilmiştir. Bu bölümün son sorusu anketi yanıtlayan firmanın kuruluş yılı ile ilgilidir.

Ana unsurları açıklanan ve İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı sanayi işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla oluşturulan model, Ek1’deki anket formuna dönüştürülerek istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için uygun hale getirilmiştir.

### **3.4. ARAŞTIRMADA ELDEN EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLEMESİ**

#### **3.4.1. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Anket tekniği sonucu elde edilen ham veriler; SPSS 11.5 paket programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle işletmelerin profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler ortaya konulmuştur. Ayrıca, araştırmada kullanılan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ölçeklerine ilişkin ortalama, standart sapma ve ölçek maddelerine verilen cevapların Likert ölçeğine göre yüzdelerden oluşan veriler tablolar haline getirilerek değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan değişkenlere aşamalı regresyon ve çok değişkenli analizlerden faktör analizi uygulanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için faktör değişkenleri temel alınarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

##### **3.4.1.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu bölümde, Şekil 22’deki araştırma modelinin unsurları ile işletmelere ilişkin özellikler; yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değerlendirilmiştir.

### 3.4.1.1.1. Yanıtlayıcılar ve İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 7’de araştırmanın yapıldığı işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler bakımından dağılımları yüzde ve frekanslar yardımıyla değerlendirilmiştir.

**Tablo7:** Faaliyet Gösterilen Sektör

Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)
Gıda / İçecek	13	12
Tekstil /Konfeksiyon	13	12
Mobilya / Kanepe	2	2
Otomotiv	4	4
Elektrik/Elektronik	1	1
İlaç/Kimya	11	10
Demir Çelik	9	8
Makine/Metal	4	4
Madencilik	1	1
Plastik	4	4
Ambalaj	4	4
Çimento	1	1
Diğer	40	37
Cevaplanmayan	1	-
Toplam	108	100

Kullanılabilir veri olarak analize giren 108 sanayi işletmesinin 107’sinden cevap alınmıştır. Araştırmaya katılan imalat sanayi işletmelerinin sektörlere göre dağılımına bakıldığında, gıda/içecek sektörünün 13, tekstil/konfeksiyon sektörünün 13, ilaç/kimya sektörünün 11 işletme ile önde geldiği görülmektedir.

**Tablo 8:** Yanıtlayıcıların Pozisyonu

Pozisyon	Frekans (n)	Yüzde (%)
Genel Müdür (CEO)	3	3
Genel Müdür Yardımcısı	2	2
Departman Müdürü / Sorumlusu	78	72
Diğer	25	23
Toplam	108	100

Tablo 8’de araştırmaya katılan üst düzey işletme yöneticilerinin pozisyonları yer almaktadır. Tablo 8’e göre verilerin toplanmasına katkı sağlayan yöneticilerin; %72’si departman müdürü/sorumlusu, %23’ü diğeri kapsayan yöneticilerden, %2’si genel müdür yardımcısı ve %3’ü ise genel müdür düzeyindedir. Dağılımın bu şekilde gerçekleşme nedeni, özellikle büyük ölçekli işletmelerde hiyerarşinin üst kademelerine doğru çıkıldıkça ilgili yöneticilere zamanlarının kısıtlılığı ve işlerinin yoğunluğu yüzünden ulaşıma sorunu yaşanmasındandır.

**Tablo 9:** Yanıtlayıcıların Öğrenim Düzeyi

Öğrenim Düzeyi	Frekans (n)	Yüzde (%)
Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans)	19	18
Üniversite	78	72
Yüksek Lisans	11	10
Doktora	0	0
Toplam	108	100

Tablo 9’da araştırmaya katılan üst düzey işletme yöneticilerinin öğrenim düzeyi yer almaktadır. Buna göre verilerin toplanmasına katkı sağlayan yöneticilerin;

%72'si üniversite mezunu, %18'i meslek yüksek okulu ve %10'u yüksek lisans mezunudur.

### 3.4.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 10'da ISO 500'e giren işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansa olan etkilerine ilişkin değişkenlerle ilgili olarak tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 10: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

	n	1	2	3	4	5	Ort.	S.Sap.
1. İşletmemizde insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.	n %	108 0	4 3,7	1 0,9	62 57,4	41 38,0	4,30	0,673
2. İşletmemizde mevcut işler analize tabi tutulmaktadır	n %	108 0	2 1,9	3 2,8	62 57,3	41 38,0	4,31	0,621
3. İşletmemizde işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.	n %	108 0	1 0,9	2 1,9	53 49,1	52 48,1	4,44	0,585
4. Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır.	n %	108 9	10 8,3	8 7,4	46 42,6	35 32,4	3,81	1,224
5. İşletmemizde her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.	n %	108 0	2 1,9	1 0,9	70 64,8	35 32,4	4,28	0,577
6. İşletmede beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır	n %	108 11	22 10,2	4 3,7	46 42,6	25 23,1	3,48	1,322
7. Örgüt çalışanlarının performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.	n %	108 0	2 1,9	2 1,9	54 50,0	50 46,2	4,41	0,627
8. İşletmede belirli ve katı (sıkı) işe alma standartları vardır.	n %	108 1	21 0,9	10 9,3	47 43,5	29 26,9	3,76	1,084
9. İşletmede işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.	n %	108 0	3 2,8	2 1,9	70 64,8	33 30,5	4,23	0,621
10. Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır	n %	108 1	2 0,9	1 0,9	61 56,5	43 39,8	4,32	0,681
11. İşletmede düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır (yılıda en az bir kez).	n %	108 1	3 0,9	5 2,8	55 50,9	44 40,8	4,28	0,759
12. İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.	n %	108 0	3 2,8	5 4,6	49 45,4	51 47,2	4,37	0,705
13. İşletmede tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.	n %	108 0	5 4,6	4 3,7	59 54,7	40 37,0	4,24	0,735
14. İşletmede her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır	n %	108 0	4 3,7	3 2,8	56 51,9	45 41,6	4,31	0,706
15. Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.	n %	108 0	4 3,7	2 1,9	51 47,2	51 47,2	4,38	0,707
16. İşletmede çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.	n %	108 1	4 3,7	2 1,9	51 47,2	50 47,2	4,34	0,775
17. İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen niceliksel (sayısal) kriterler vardır.	n %	108 1	10 9,3	9 8,3	49 45,4	39 36,1	4,06	0,950
18. İşgücü planlaması işe alınacak adayın stratejik hedeflere katkı sağlayacak kabiliyette olmasına yoğunlaşır.	n %	108 0	2 1,9	2 1,9	67 62,0	37 34,2	4,29	0,597

19. İşletmede performans değerlendirmeye ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.	n %	108	1 0,9	4 3,7	2 1,9	44 40,7	57 52,8	4,41	0,786
20. Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır	n %	108	0 0	3 2,8	0 0	55 50,9	50 46,3	4,41	0,642
21. İşletmede çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.	n %	108	1 0,9	4 3,7	3 2,8	62 57,4	38 35,2	4,22	0,753
22. İşletmede ücretlendirmede performans değerlendirmesi dikkate alınmaktadır.	n %	108	2 1,9	5 4,6	5 4,6	65 60,2	31 28,7	4,09	0,826
23. Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz işletmenin içinden atama yapmaktır.	n %	108	1 0,9	7 6,6	13 12,0	59 54,6	28 25,9	3,98	0,854
24.. İşletmede grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.	n %	108	6 5,6	22 20,4	9 8,3	47 43,5	24 22,2	3,56	1,202
25. İşletmede performansa dayalı prim uygulanmaktadır.	n %	108	4 3,7	20 18,5	7 6,5	51 47,2	26 24,1	3,69	1,139
26. İşletmede prim sistemi kara göre belirlenmektedir.	n %	108	1 0,9	20 18,5	8 7,4	57 52,8	22 20,4	3,73	1,019
27. İşletmede performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.	n %	108	1 0,9	9 8,3	3 2,8	63 58,3	32 29,7	4,07	0,861
28. İşletmede performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.	n %	108	3 2,8	7 6,5	5 4,6	55 50,9	38 35,2	4,09	0,952
29. Çalışanlara yönelik kalite geliştirme grupları, problem çözme grupları, öneri sistemleri gibi katılım süreçleri yer almaktadır.	n %	108	0 0	4 3,7	2 1,8	53 49,1	49 45,4	4,36	0,703
30. İşletmede çalışanlarla ilgili tutum ve davranışları belirlemeye dönük anketler düzenli olarak uygulanmaktadır.	n %	108	1 0,9	15 13,9	13 12,0	51 47,2	28 25,9	3,83	1,000
31. Çalışanların işyerinde işle ilgili karşılaştığı problemlere yönelik çözümler geliştirme amaçlı bir sistem oluşturulmuştur.	n %	108	0 0	4 3,7	5 4,6	64 59,3	35 32,4	4,20	0,694
32. Çalışanların iş güvenliği (iş yerinde sağlık tedbirlerinin alınması) sağlanmıştır.	n %	108	0 0	0 0	5 4,6	55 50,9	48 44,4	4,40	0,579
33..İşletmede çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.	n %	108	0 0	0 0	5 4,6	63 58,3	40 37,0	4,32	0,561
34. Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında önerilerde bulunma hakları vardır.	n %	108	0 0	0 0	7 6,5	67 62,0	34 31,5	4,25	0,566
35. Çalışanlar üst yönetimle teknik konularında bilgi alışveriş yapabilmektedirler.	n %	108	0 0	3 2,8	1 0,9	65 60,2	39 36,1	4,30	0,630
36. Şirketin kendi dergisi bulunmakta ve ya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.	n %	108	15 13,9	32 29,6	2 1,9	30 27,8	29 26,9	3,24	1,472
37. Çalışanlarla üst yönetimle finansal konularda bilgi alışveriş yapabilmektedirler.	n %	108	0 0	3 2,8	0 0	57 52,8	48 44,4	4,39	0,639
38. İşletmede stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.	n %	108	0 0	3 2,8	5 4,6	57 52,8	43 39,8	4,30	0,687
39. Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır. (üniversiteler, iş ve işçi bulma kurumu, internet vb.)	n %	108	0 0	2 1,9	1 0,9	31 28,7	74 68,5	4,64	0,603
40. İşletmede çalışanlar örgütün geleceği ve faaliyetleri ile ilgili fedakarlığı gösterecek davranışlar sergiler. (Fedakarlık=Fazla mesaiyi kabul etmek, tatilde gerektiğinde çalışmayı kabul etmek, iş yoğunluğu olduğunda darboğaz yaşanan yerlere destek vermek, finansal sıkıntı yaşandığında ek ödemelerin gecikmesini anlayışla karşılamak olarak düşünülebilir)	n %	107	0 0	0 0	0 0	31 28,7	76 70,4	4,71	0,456
41. İşletmede çalışanlar daha çok üretmek ve daha başarılı olmak konusunda gerekli çabayı göstermektedirler.	n %	107	0 0	1 0	1 0	35 32,4	70 64,8	4,70	0,570

5:Kesinlikle katılıyorum 4:Katılıyorum 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum 2:Katılmıyorum 1:Kesinlikle katılmıyorum

Ölçekte yer alan maddelerden insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde örgütsel performans üzerinde en fazla etkisi olduğu belirtilen kalemler 4,70 ve 4,71 ortalama değeri ile çalışanların bağlılık düzeyi uygulamalarıdır. Bunu 4,64 ortalama ile personel seçiminde farklı işe alma kaynaklarının kullanılması, 4,44 ile işletmede yapılan işlerin ağırlıklarına göre sınıflandırılarak ücret ve performans uygulamalarının bu sınıflandırmaya göre belirlenmesi gelmektedir. Ayrıca 4,41 ortalama ile işletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak objektif kriterlerin olması ve performans değerlendirmelerinin objektif sonuçlara dayandırılması gelmektedir. Çalışanların iş güvenliğinin sağlanmış olması 4,40 gibi bir ortalamayla örgütsel performans üzerinde etkili olan diğer unsurlardır. Çalışanların üst yönetimle finansal konularda bilgi alışverişi yapabilmeleri, 4,39 ortalamayla örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır. İşletme yöneticilerinin verdikleri yanıtlara göre örgütsel performans üzerinde en az etkiye sahip maddeler ise 3,24 ile şirketin kendi dergisinin bulunması ve çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapması gösterilebilir. İşletmede beceriye dayalı prim sisteminin uygulanması 3,48 ortalama ile düşük etkide bulunmaktadır.

#### **3.4.1.1.3. Örgütsel Performans Ölçütleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Tablo 11, araştırmaya katkı sağlayan yanıtlayıcıların işletmelerinin performanslarıyla ilgili yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 11’de işletmelerin performansları ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların 3,56 3,73 aralığında değiştiği görülmektedir. Yanıtlardan İSO’ya kayıtlı imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin, kendilerini en önemli

rakiplerine göre “ne iyi ne kötü” rekabet gücüne sahip olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Tabloya göre, 3,73 ortalama ile satışlardaki artış ve işgücü verimliliğini iyi olarak değerlendirmişlerdir. Yanıtlardan İSO ‘ya kayıtlı olarak faaliyet gösteren işletmelerin, kendilerini en önemli rakiplerine göre “eşit” rekabet gücüne sahip olarak değerlendirmektedir.

**Tablo 11: Performans Ölçütleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

	n	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	S.Sap.
<b>Karlılık</b>	n	0	3	44	57	3	3,56	0,602
	%	0	2,6	40,8	53,8	2,8		
<b>Yatırım getirisi</b>	n	1	2	36	60	8	3,67	0,684
	%	0,8	1,9	34,3	55,6	7,4		
<b>Satışlardaki artış</b>	n	0	4	31	62	10	3,73	0,681
	%	0	3,7	28,7	58,3	9,3		
<b>Pazar payı</b>	n	0	3	39	60	5	3,63	0,622
	%	0	2,8	37,1	55,6	4,5		
<b>İşgücü verimliliği</b>	n	0	3	30	67	7	3,73	0,724
	%	0,4	2,1	29,8	64,0	3,7		

1= çok kötü 2= kötü 3= ne iyi ne kötü 4= iyi 5=çok iyi

Tablo 12, araştırmaya katkı sağlayan yanıtlayıcıların işletmelerinin şirket içi iletişimleriyle ilgili olarak yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 12’de işletmelerin performansları ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların 3,47 ile 3,61 aralığında değiştiği görülmektedir. Buna göre firmalar çalışanlarını, şirket amaçları, faaliyet performansı, finansal performans ve rekabet performansı ile ilgili olarak 3 ay ve daha az sürede bilgilendirmektedirler.

**Tablo 12: Şirket içi iletişimle ilgili İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Şirket içi İletişim	n	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	Ort.	S.Sap.
1. Şirket amaçları (misyon, amaç, faaliyet)	n	1	4	31	72	3,61	0,609
	%	0,9	3,7	28,7	66,7		
2. Faaliyet performansı (kalite, müşteri tatmini)	n	1	4	41	62	3,52	0,619
	%	0,9	3,7	38,0	57,4		
3. Finansal performans (karlılık, hisse senedi fiyatı)	n	1	9	36	62	3,47	0,690
	%	0,9	8,3	33,3	57,5		
4. Rekabet performansı (Pazar payı, rakiplerin stratejileri)	n	1	7	36	64	3,51	0,663
	%	0,9	6,5	33,3	59,3		

1 Hiç                      2 yıllık                      3 3 aylık                      4 Haftalık ve daha fazla

İşletmelerin performansları ile ilgili yüzdeler dilimlere göre sahip oldukları pazar payı aralığı ve satışlarının ortalama büyüme oranına ilişkin tanımlayıcı istatistikler de incelenmiştir.

**Tablo 13: İşletmelerin Sahip Olduğu Pazar Payı Aralığı**

Pazar Payı Oranı	Frekans	Yüzde
% 15'den küçük	21	28
% 16-30	20	27
% 31-45	25	33
% 46-50	2	3
% 61-75	3	4
% 76-90	4	3
% 90'dan büyük	-	-
Cevaplanmayan	33	-
Toplam	108	100

İşletmelerin pazar payı oranını ölçmek için kullanılan bu soruya ankete katılan şirketlerin 33' ü cevap vermek istememiştir. 75 anket üzerinden değerlendirilen Tablo 13'de yer aldığı şekliyle yanıtlayıcıların yaklaşık %33'ü sahip oldukları pazar payı aralığını “%31-45” olarak belirtirken, yaklaşık %28'i “%15'den küçük” olarak belirtmiş %27'lik oranındaki bir kesim ise “%16-30 aralığı” olarak ifade etmişlerdir. Ancak, yanıtlayıcıların vermiş oldukları bu bilgiler genellikle tahmini pazar payı değerleri olup her hangi bir objektif ölçüm sonuçlarına dayanmamaktadır.

Tablo 14'de ise yanıtlayıcıların satışlarının ortalama büyüme oranını yüzdeler halinde belirtmeleri istenmiş buna göre yanıtlayıcıların yaklaşık %39'u satışlarının ortalama büyüme oranını “%15'den küçük” olarak belirtmiş, %14'ü oranındaki bir grup ise ilgili performans ölçütüne “%16-30 aralığı” şeklinde yanıt vermiş ve yine yaklaşık %18'i de “%31-45 aralığını” seçmiştir.

**Tablo 14:** İşletmelerin Sahip Olduğu Satışların Ortalama Büyüme Oranı

Satışların Büyüme Oranı	Frekans	Yüzde
%15'den küçük	39	53
%16-30	14	19
%31-45	13	18
%46-50	2	3
%61-75	2	3
%76-90	2	3
%90'dan büyük	1	1
Cevaplanmayan	35	-
Toplam	73	100

**Tablo 15: Yöneticiler Tarafından Alınan Eğitim Saatleri**

<b>Yönetici Eğitim Saati</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-10	30	32
11-20	17	17
21-30	12	12
31-40	8	8
41-50	17	17
51 ve üstü	14	14
Cevaplanmayan	10	-
Toplam	108	98

Tablo 15’de işletmeler tarafından yöneticilere ve çalışanlara son bir yıl içinde verilen eğitim saati tespit edilmiştir. Eğitim saatleri, 0-10, 11-20, 21-30, 31-40, 41-50 ve 51 ve üstü aralıkları içinde değerlendirilmiştir. Buna göre, 0-10 aralığına giren 30 işletmenin toplam yüzdeler oran içindeki payı %32’dir. 11-20 ve 41-50 saat arası eğitim verilen işletmelerin oranı ise %17’dir. 31-40 saat aralığına giren işletme sayısı ise 8’dir.

**Tablo 16: Çalışanlar Tarafından Alınan Eğitim Saatleri**

<b>Çalışan Eğitim Saati</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-10	30	32
11-20	17	17
21-30	12	12
31-40	8	8
41-50	17	17
51 ve üstü	14	14
Cevaplanmayan	10	-
Toplam	108	98

Tablo 16, çalışanlar tarafından bir yıl içinde alınan eğitim saatini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Tabloya göre 0-10 aralığındaki eğitim alan çalışan sayısı %32 iken, 11-20 ve 41-50 aralığında eğitim alan işletme yüzdesi %17 olarak belirlenmiştir. Buna göre işletmelerde verilen eğitim saatleri hem yöneticiler hem de çalışanlar için eşit düzeyde verilmektedir.

**Tablo17:** Sendikalı Yönetici Oranı

Sendikalı Yönetici Oranı	Frekans	Yüzde
0	95	93
10	1	1
20	1	1
30	1	1
55	1	1
70	1	1
100	2	2
Cevaplanmayan	6	-
Toplam	108	100

Tablo 17, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı beşyüz işletme içinden analize dahil olan işletmelerdeki sendikalı yönetici oranını göstermektedir. Buna göre, 95 işletmede sendikalı olmayan yönetici yüzdesi %93 olarak temsil edilmektedir. Yöneticilerin sendikalaşma oranı oldukça düşük olarak tespit edilmiştir.

**Tablo18:** Sendikalı Çalışan Oranı

Sendikalı Çalışan Oranı	Frekans	Yüzde
0	55	53
7	1	1
10	2	1
20	2	1
30	2	1
50	7	1
55	1	1
60	2	1
65	2	1
70	2	1
75	1	1
80	2	2
90	1	1
95	1	1
98	1	1
100	20	2

Tablo 18, işletmelerdeki sendikalı çalışan oranını göstermektedir. Buna göre analize dahil olan işletmelerde sendikalaşmama oranı %53 iken, %2'lik dilim ise %100 sendikalaşmış çalışandan oluşmaktadır.

**Tablo 19:** İşletmelerde Kullanılan Öneri Sistemi

Öneri Sistemi	Frekans	Yüzde
Var	91	85
Yok	17	15
Toplam	108	100

Tablo 19, işletmelerde kullanılan öneri sisteminin bulunma oranını göstermektedir. Buna göre ankete katılan işletmelerin %85’inde öneri sistemi var iken, %15inde öneri sistemi yoktur.

### 3.4.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Performans Değişkenleri Arasında Aşamalı Regresyon Analizi

Aşamalı regresyonun amacı, çok sayıda bağımsız değişken içinden, bağımlı değişkeni en iyi açıklayan maksimum sayıda değişkeni seçmektir. Süreç bir yığın bağımsız değişkeni ya birer birer modele sokarak (eklemeli sistem) ya da hepsi girildikten sonra birer birer modelden çıkarak (çıkarmalı sistem) çalışmaktadır (Nakip, 2003, 319). Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı 0.70’den büyük olan insan kaynakları uygulamaları ile ilgili değişkenler modele sokulmuş örgütsel performans değişkenleriyle aralarında anlamlı ilişki veren bağımsız değişkenler bulunmaya çalışılmıştır.

**Tablo 20:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşgücü Verimliliği Arasındaki Aşamalı Regresyon Modelinin Özeti

Modeller	Çoklu Korelasyon Katsayısı R	Çoklu Belirlilik Katsayısı R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık Düzeyi
1	,243 (a)	,059	,050	,706	,013

a Bağımsız Değişken: TISPLAN

b Bağımlı Değişken: İşgücü Verimliliği

**Tablo 21:** Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (İşgücü Verimliliği)

Modeller	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık Düzeyi
1 Regresyon	3,184	1	3,184	6,392	,013 (a)
Kalıntılar	50,807	102	,498		
Toplam	53,990	103			

**Tablo 22:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşgücü Verimliliği Arasındaki Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,933	,718		2,692	,008
TISPLAN	,043	,017	,243	2,528	,013

Bağımlı Değişken: İşgücü Verimliliği

Tablo 20’de aşamalı regresyon modelinin özeti görülmektedir. Bu analize işgücü verimliliği olarak bağımlı değişken; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme bağımsız değişkenleri alınmıştır. Tablo 20’de görüldüğü gibi aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre işgücü verimliliğini belirleyen değişken sayısının bir olduğu eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme değişkenleri dışında sadece işgücü planlamasının anlamlı çıktığı ve işgücü verimliliğini etkilediği görülmektedir. Buna göre “işgücü planlaması işgücü verimliliğini arttırmaktadır” şeklindeki H.1.2. hipotezi kabul edilmekte; “eğitim ve gelişme işgücü verimliliğini arttırmaktadır” şeklindeki H.2.2. hipotezi reddedilmekte aynı şekilde “performans değerlendirme işgücü verimliliğini arttırmaktadır” şeklindeki H.3.2. hipotezi ve “ödüllendirme işgücü verimliliğini arttırmaktadır” şeklindeki H.4.2. hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 20’de görüldüğü gibi analiz aşamasında yer alan işgücü planlaması değişkeninin çoklu korelasyon katsayısı olan (R), 0,243’tür.  $R^2$  değerine göre işgücü planlaması değişkeni işgücü verimliliğindeki değişimin % 59’unu tek başına açıklamaktadır.

**Tablo 23:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Satışlar Arasındaki Aşamalı Regresyon Modelinin Özeti

Modeller	Çoklu Korelasyon Katsayısı R	Çoklu Belirlilik Katsayısı R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık Düzeyi
1	,216 (a)	,047	,037	1,963	,027

a Bağımsız Değişken: TISPLAN

b Bağımlı Değişken: Satış

**Tablo 24:** Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (Satışlar)

Modeller	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık Düzeyi
1 Regresyon	19,460	1	19,460	5,052	,027 (a)
Kalıntılar	396,787	103	3,852		
Toplam	416,248	104			

**Tablo 25:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Satışlar Arasındaki Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	-2,041	2,031		-1,005	,317
TISPLAN	,108	,048	,216	2,248	,027

Bağımlı Değişken: Satış

Tablo 23’de aşamalı regresyon modelinin özeti görülmektedir. Bu analize satışlar olarak bağımlı değişken; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme bağımsız değişkenleri alınmıştır. Tablo 23’de görüldüğü gibi aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre satışları belirleyen değişken sayısının bir olduğu eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme değişkenleri dışında sadece işgücü planlamasının anlamlı çıktığı ve işgücü verimliliğini etkilediği görülmektedir. Tablo 23’de görüldüğü gibi aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre satışları belirleyen değişken sayısının bir olduğu eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme değişkenleri dışında sadece işgücü planlamasının anlamlı çıktığı ve satışları etkilediği görülmektedir.

Buna göre “işgücü planlaması satışları arttırmaktadır” şeklindeki H.1.3. hipotezi kabul edilmekte; “eğitim ve gelişme satışları arttırmaktadır” şeklindeki H.2.3. hipotezi reddedilmekte aynı şekilde “performans değerlendirme satışları arttırmaktadır” şeklindeki H.3.3. hipotezi ve “ödüllendirme satışları arttırmaktadır” şeklindeki H.4.3. hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 23’de görüldüğü gibi analiz aşamasında yer alan işgücü planlaması değişkeninin çoklu korelasyon katsayısı olan (R), 0,216’dır.  $R^2$  değerine göre işgücü planlaması değişkeni işgücü verimliliğindeki değişimin % 47’sini tek başına açıklamaktadır.

Personel devir hızını bağımlı değişken olarak aldığımız bu modelde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon anlamlı olmadığı için aşamalı regresyon analizi sonuç vermemektedir.

#### **3.4.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi**

Çok değişkenli analizlerden biri olan faktör analizi, değişkenler arası korelasyon katsayıları aracılığıyla çok sayıdaki değişken arasında ilişkiyi inceler ve bu ilişki sonucunda daha az sayıda değişkene indirgenmesine yardımcı olmaktadır. Faktör analizinin amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kökenini ortaya koymaktır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkacak faktörler veya boyutlar yardımıyla yine çok değişkenli analizlerden, çoklu regresyon, çok değişkenli varyans (MANOVA) analizi yapılabilmektedir (Nakip, 2003: 403; Yükselen, 2000,226).

Araştırmada kullanılan; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili değişkenlerin sayısını azaltmak ve aralarında yüksek korelasyon gösteren değişkenleri bir araya toplayabilmek için ilgili ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır.

Bu çalışmada faktör analizi yapmadaki amaç, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin değişkenleri özetleyerek aralarında ortak özellikler gösterenleri sınıflandırmak ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan faktörleri belirlemektir. Bu yöntemde insan kaynakları uygulamaları değişkenleri arasında en yüksek korelasyona sahip olanları bir araya getirmek amaçlanmaktadır. Araştırmalarda faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklem büyüklüğünün değişken sayısından fazla olması gerekmektedir. Bu nedenle genel olarak 100–200 arası denek sayısı analizler için yeterli görülmektedir (Nakip, 2003, 416). Bu çalışmada da kullanılacak durumda veri olarak analize alınan 108 işletme, faktör analizleri için yeterli şartı sağlamaktadır. Bu çalışmada ilgili faktör altında yer alan maddeleri en iyi temsil edeceği düşünülen şekliyle faktör isimlendirmeleri yapılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 26:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
İ İşletmede performans dayalı prim uygulanmaktadır.	,844									
İşletmede grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.	,826									
İşletmede prim sistemi kara göre belirlenmektedir.	,811									
İşletmede performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.	,656									
İşletmede performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.	,621									
Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır.		,754								
İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.		,732								
İşletmede ücretlendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.		,683								
İşletmede çalışanlar		,636								

yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.										
Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.			,754							
İşletmede tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.			,748							
İşletmede çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.			,727							
İşletmede her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır.			,645							
İşletmede belirli ve katı işe alma standartları vardır.				,817						
.İşletmede beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.				,736						
Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz işletmenin içinden atama yapmaktır.				,590						
İşletmede performans değerlendirmeye ilgili olarak geliştirilen niceliksel kriterler vardır.				,589						
İşletmemizde her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.					,659					
İşletmemizde insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.					,649					
Örgüt çalışanlarının performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.					,504					
İşletmemizde mevcut işler analize tabi tutulmaktadır.					,455					
İşletmemizde işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta , ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.						,709				
İşletmede işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.						,627				
Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır.						,625				
İşletmede çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.							,727			

Çalışanlar üst yönetimle teknik konularda bilgi alışverişi yapabilmektedirler.								,599			
Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında öneride bulunma hakları vardır.								,508			
İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.									,830		
İşletmede düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır.									,659		
İşletmede stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.										,879	
Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır.										,586	
Şirketin kendi değişimi bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.											,632
Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır.											,558
<b>Açıklanan Varyans %</b>	25,7 04	33,0 04	40,1 21	46,4 18	51,3 72	55,6 44	59,7 26	63,0 74	66,1 81	69,1 64	
<b>Özdeğer (Eigen Value)</b>	8,99 6	2,55 5	2,49 1	2,20 4	1,73 4	1,49 5	1,42 9	1,17 2	1,08 8	1,04 4	
<b>KMO</b>	,764										

5: Kesinlikle Katılıyorum 4:Katılıyorum 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum 2:Katılmıyorum 1:Kesinlikle katılmıyorum

Örgütsel performans üzerinde etkili olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin 35 maddeden oluşan ölçeğe; temel bileşenler yöntemine (principal components analysis) dayanan, varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 26 incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçekteki maddelerin, özdeğerleri (eigen value) 1'den büyük on faktör altında toplandığı ve bu on faktörün toplam varyansın % 69,164'ünü açıkladığı görülmektedir. Faktörlere ilişkin açıklanan varyans toplamalarının %60'ı geçmesi istenilen durumdur (Nakip, 2003: 412). Ayrıca faktör analizi için örneklem yeterli değeri olan KMO değeri 0,764 ile istenilen 0,70 değerinin üzerinde olduğundan iyi bir değer olarak kabul edilmektedir. Verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini

gösteren Bartlett'in küresellik test değeri de 1833,048;  $p < ,000$  çıkmıştır. Dolayısıyla hem KMO hem de Bartlett'in küresellik test değerleri istatistiksel açıdan yeterli düzeydedir.

Tablo 26 incelendiğinde her bir faktörün varyansı açıklama değeri faktörlerin göreceli önemini ortaya koymaktadır. Buna göre toplam varyansın %25,704'ünü açıklayan ve beş maddeden oluşan "Ödüllendirme Sistemi" olarak adlandırılan F1, önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Dört maddeden oluşan ve toplam varyansın %7,300'ünü açıklayan "Performans Değerlendirme Sistem," adlı F2 faktörü ile yine dört maddeden oluşan "Eğitim Programları" adlı F3 faktörünün 35 değişkenden oluşan toplam varyansı açıklama oranı %7,117'dir. Dört maddeden oluşan ve "İşe Alma Standartları" olarak adlandırılan F4 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %6,297'dir. Dört değişkenden oluşan ve "İş Planlaması ve Analizi" ile üç değişkenden oluşan "Kararlara Katılım " olarak isimlendirilen, sırasıyla F5 ve F6 faktör değişkenlerinin toplam varyansı açıklama oranları yine sırasıyla %4,954 ve 4,272'dir. Üç maddeden oluşan ve "Çalışanlarla Paylaşım" olarak adlandırılan F7 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı % 4,082 dir. İki maddeden oluşan ve "Eğitim İhtiyaçları" olarak adlandırılan F8 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %3,347' dir. İki maddeden oluşan ve "Stratejik Planlama" olarak adlandırılan F9 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %3,1082'dir. Yine iki maddeden oluşan ve "İşe Alma Aşaması" adı verilen F10 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %2,982' dir.

Sonuçlara göre her bir faktörün toplam varyansı açıklama oranı faktörlerin göreceli önemini ortaya koyduğundan, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarından "ödüllendirme sistemi" olarak adlandırılan %25,704 toplam varyansı açıklama oranı ile en önemli faktör olarak tesbit edilmiştir. Performans

Değerlendirme Sistemi ile ilgili F2 faktörünün ikinci, Eğitim Programları ile ilgili F3 faktörünün ise toplam varyansı açıklama oranı ile üçüncü derecede önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe Alma Standartları olarak adlandırılan F4 faktörü ile İş Planlaması Analizi adı altındaki F5 faktörü de sırasıyla dördüncü ve beşinci derecede önem düzeyine sahip faktörler olarak sıralanmaktadır.

#### 3.4.1.4. Örgütsel Performans Değişkenleri İle Elde Edilen Faktörler Arasındaki İlişkinin Analizi

Bir bağımlı değişken ile faktör analizleri sonucu ortaya çıkan 10 adet bağımsız değişken arasındaki nedensellik ilişkisinin tesbiti için bilgisayar programında bütün bağımsız değişkenleri aynı anda modele dahil eden standart çoklu regresyon analizi ile önerilen araştırma modeli ve hipotezler test edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 27:** Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)-Personel Devir Hızı-

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,357(a)	,127	,008	,21205

a Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: Personel Devir Hızı (Performans)

**Tablo 28:** Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları-Personel Devir Hızı-

Model	Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>1 Regression</b>	,479	10	,048	1,065	,400a
<b>Residual</b>	3,283	73	0,45		
<b>Total</b>	3,762	83			

a Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: Personel Devir Hızı (Performans)

**Tablo 29: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları –Personel Devir Hızı-**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Sig.
	B	Stn. Hata			
1 (Sabit)	,116	,024		4,940	,000
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları</b>					
F1 Ödüllendirme Sistemi	-,007	,023	-,036	-,325	,746
F2 Performans Değerlendirme Sistemi	-,013	,026	-,058	-,508	,613
F3 Eğitim Programları	-,001	,022	-,003	-,029	,977
F4 İşe Alma Standartları	,026	,024	,119	1,075	,286
F5 İş Planlaması ve Analizi	,009	,022	,045	,409	,683
F6 Kararlara Katılım	-,014	,024	-,066	-,587	,559
F7 Çalışanlarla Paylaşım	,002	,022	,008	,070	,944
F8 Eğitim İhtiyaçları	-,046	,022	-,227	,941	,349
F9 Stratejik Planlama	-,051	,027	-,217	-1,911	,060
F10 İşe Alma Aşaması	,010	,022	,051	,465	,643

a. Bağımlı Değişken: Personel Devir Hızı (Performans)

Tablo 27’de regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında araştırmanın 10 faktör değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile personel devir hızı arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0,357’dir. Bu değer “R<sup>2</sup>”in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir. Tablo 27, 28 ve 29, bağımlı değişken olarak personel devir hızı ile faktör analizi sonucu elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizi sonuçlarını vermektedir. Faktör değişkenleri, personel devir hızındaki değişimi %12,7 oranında açıklayabilmektedir. Modelin anlamlı olmadığı (p=,400) ortaya çıkmıştır.

**Tablo 30: Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)-Satışlar-**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,407(a)	,166	,078	1,917

a Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: Satışlar (Performans)

**Tablo 31:** Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları-Satışlar-

Model	Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>1 Regression</b>	69,426	10	6,943	1,889	,056a
<b>Residual</b>	349,064	95	3,674		
<b>Total</b>	418,491	105			

a Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: Satışlar (Performans)

**Tablo 32:** Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları –Satışlar-

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Sig.
	B	Stn. Hata			
<b>1 (Sabit)</b>	<b>2,479</b>	<b>,187</b>		<b>13,261</b>	<b>,000</b>
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları</b>					
F1 Ödüllendirme Sistemi	,196	,192	,096	1,018	,311
F2 Performans Değerlendirme Sistemi	-,101	,205	-,048	-,490	,625
F3 Eğitim Programları	-,044	,190	-,022	-,230	,818
F4 İşe Alma Standartları	,229	,189	,114	1,207	,230
F5 İş Planlaması ve Analizi	,290	,185	,147	1,564	,121
F6 Kararlara Katılım	,090	,216	,041	,416	,678
F7 Çalışanlarla Paylaşım	-,048	,202	-,023	-,237	,813
F8 Eğitim İhtiyaçları	,069	,187	,035	,370	,712
F9 Stratejik Planlama	-,163	,186	-,082	-,877	,383
F10 İşe Alma Aşaması	,656	,186	,331	3,531	,001

a Bağımlı Değişken: Satışlar (Performans)

Tablo 30’da regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında araştırmanın 10 faktör değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile satışlar arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0,407’dir. Bu değer “R<sup>2</sup>”in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir.

Tablo 30, 31 ve 32’e bakıldığında bağımlı değişken olarak personel devir hızı ile faktör analizi sonucu elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizi sonuçlarını

vermektedir. Faktör değişkenleri, satışlardaki değişimi %16,6 oranında açıklayabilmektedir. Modelin anlamlı olmadığı (p=,056) ortaya çıkmıştır.

**Tablo 33:** Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)-İşgücü Verimliliği-

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,395(a)	,156	,066	,700

a Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: İşgücü Verimliliği (Performans)

**Tablo 34:** Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları-İşgücü Verimliliği-

Model	Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
1 Regression	8,512	10	,851	1,738	,083a
Residual	46,022	94	,490		
Total	54,533	104			

a Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: İşgücü Verimliliği (Performans)

**Tablo 35:** Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları –İşgücü Verimliliği-

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Sig.
	B	Stn. Hata			
1 (Sabit)	3,738	,068		54,681	,000
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları</b>					
F1 Ödüllendirme Sistemi	,045	,069	,061	,648	,518
F2 Performans Değerlendirme Sistemi	-,050	,068	-,070	-,740	,461
F3 Eğitim Programları	-,030	,069	-,041	-,431	,668
F4 İşe Alma Standartları	,205	,069	,283	2,979	,004
F5 İş Planlaması ve Analizi	,018	,068	,026	,269	,788
F6 Kararlara Katılım	,159	,068	,221	2,330	,022
F7 Çalışanlarla Paylaşım	,036	,068	,050	,528	,599
F8 Eğitim İhtiyaçları	,061	,068	,086	,904	,368
F9 Stratejik Planlama	,035	,068	,049	,513	,609
F10 İşe Alma Aşaması	,054	,069	,074	,783	,435

a Bağımlı Değişken: İşgücü Verimliliği (Performans)

Tablo 33’de regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında araştırmanın 10 faktör değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile işgücü verimliliği arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0,395’dir. Bu değer “R<sup>2</sup>”in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir.

Tablo 33, 34 ve 35’e bakıldığında bağımlı değişken olarak işgücü verimliliği ile faktör analizi sonucu elde edilen faktörler arasındaki regresyon analizi sonuçlarını vermektedir. Faktör değişkenleri, satışlardaki değişimi yaklaşık %15,6 oranında açıklayabilmektedir. Modelin anlamlı olmadığı (p=,083) ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Günümüzde işletmeler insan kaynakları kavramının çalışanlar ve yöneticiler tarafından doğru olarak anlaşılması, ve bu kavramlarla ilişkili sistemlerin uygulamaya geçirilmesi düzeyinde önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Ancak işletmenin her fonksiyonunda olduğu gibi (üretim, finans, pazarlama v.b.) insan kaynakları yönetimi uygulamaları da çevrede meydana gelen belirsizlikten etkilenmektedir. Demografik faktörler, işgücü pazarları, örgüt yapısında meydana gelen yeniden yapılanma stratejileri gibi çevresel belirsizlikleri insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun dikkate alarak görev kapsamı içinde değerlendirmesi gerekmektedir. Rekabet avantajı elde etmede ve değişime uyum sağlamada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği ve rolünün önemi yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde elindeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlı olmaktadır.

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin yönünü ve etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla örgütsel performansı etkileyen üç değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler sırasıyla personel devir hızı, işgücü verimliliği, satışlardır. İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki unsurların neler olduğu tespit edilirken ilgili alanda konuya ilişkin yapılmış araştırmalar esas alınmıştır. Araştırmada, İSO'ya bağlı işletmelerin performansları üzerinde doğrudan etkili olabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir.

Araştırma modeli, İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 108 sanayi işletmesi üzerinde yapılan anket sonucu elde edilen veriler ve bu verilerin analizi sonucunda

test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmada yer alan değişkenlerin birbirlerinden farklı uygulamalar olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada yer almayan; ülkenin ekonomik durumunda yaşanan gelişmeler ve belirsizlikler, yasal düzenlemeler (vergi indirimi ve teşvikler gibi) grev ve lokavt, örgüt çalışanlarını ilgilendiren sosyal politikaya ilişkin gelişmeler gibi model dışı değişkenlerin örgütsel performansı etkileyebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, örgütsel performansın geliştirilen model dışındaki değişkenlere bağlı olarak değişebileceğini ifade etmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alan işgücü planlamasının görevi, örgütün gelecekteki amaç ve hedeflerini en iyi biçimde karşılayacak doğru sayıda, doğru yetenekte, doğru zamanda ve yerde işgücünü önceden bir araya getirme sürecidir. Örgüt için gerekli niteliklere sahip işgücünü çekmede bu İKY uygulamasına önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle İKY uygulamaları içerisinde yer alan işgücü planlamasının işletmenin örgütsel performansını etkilemesi beklenmektedir. Ancak çalışmamızda işgücü planlamasının örgütsel performans değişkenleri içerisinde yer alan personel devir hızı üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile, örgüte doğru insanın sağlanması ve seçimi sürecinin, personel devir hızını etkilememesi sebebiyle birbirleriyle ilgili değişkenler olmadığı sonucuna ulaşmak mümkündür. İşgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Günümüzde ekonomik krizden doğacak sorunları çözebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, doğru çalışanın seçimi ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle daha kapsamlı iş tanımlarının yapılması, istenilen nitelikte işgücünün aranması, iş ile personel arasındaki uyumun sağlanması

amacıyla yapılan faaliyetler, örgüt çalışanın kendisine güven veren bir iş ortamında hissetmesi verimlilik ve satışlar üzerinde önemli etki yaratabilecektir.

Örgüt çalışanın niteliklerinin yükseltilmesi eğitim ve gelişme faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. Çalışmada eğitim ve gelişme faaliyetlerinin personel devir hızı oranında anlamlı bir etkiye yol açmadığı belirlenmiştir. Personelin gelişmesini sağlamak amacıyla verilen eğitim ve gelişme programlarının personel devir hızı üzerinde etkisinin olmaması çalışanın işten duyduğu tatminin az olmasına, alternatif ve daha avantajlı iş imkanlarının varlığına bağlı olabilmektedir. Bununla birlikte çalışmamızda eğitim ve gelişme uygulamalarının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Örgütlerin yoğun rekabet ortamında daha başarılı olabilmek ve sürekli gelişmeye ayak uydurabilmek amacıyla eğitim ve gelişme faaliyetlerine yoğunlaşması gerekirken içinde bulunulan ekonomik kriz buna imkan veremeyebilmektedir.

Çalışmada örgütlerdeki performans değerlendirmenin örgütsel performans değişkenleri arasında anlamlı olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Bunun nedenleri arasında örgütlerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin yeterli alt yapı ve bilgiye dayalı bir sisteme oturtulamaması, çalışanların hata ve eksikliklerine yönelik olarak değerlendirilmesi gösterilebilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları, işletmelerde çoğunlukla üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir. Yalnızca üst yönetim tarafından değerlendirilen ve geri dönüşümü olmayan performans değerlendirme sisteminin etkililiğinin artırılması mümkün olmamaktadır. Bu durum personel devir hızının artmasına, verimlilik düzeyinin satışların azalmasına sebep olabilmektedir. Genel olarak işletmelerde personel devir hızının yüksek olması, ücret, kariyer gelişimi ve çalışma koşullarına bağlı

olmaktadır. Ayrıca işten duyulan tatminin az olması da sebepler arasında gösterilmektedir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi, örgüt çalışanlarını amaçları başarmak için motive etmelidir. Performans değerlendirmeyi yapacak olan kişinin gerekli bilgiye sahip olması da önemli koşullar arasındadır. Performans değerlendirme sisteminde kullanılacak olan yöntem ve kriterlerin belirlenmesi ve performans değerlendirmenin hangi amaçla yapıldığının söylenmesi bu sürece olan bakış açısını değiştirecek ve başarıyı arttıracaktır.

Çalışmada bağımsız değişkenler arasında yer alan ödüllendirme sisteminin personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tam tersine daha fazla arttırdığı yönündedir. Bireysel performansa bağlı olarak verilen parasal ve parasal olmayan ödüllerin teknik bilgi ve beceriye sahip olmayan yöneticiler için stres ve baskı kaynağı olarak düşünülmesi personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde olumsuz sonuç yaratabilmektedir. Ayrıca örgütler tarafından kullanılan ödüllendirme sistemi çalışanı motive etmekten uzak ve yetersiz olabilmektedir. Örgütte çalışanı cezalandırmaktan çok, kişisel ve örgütsel gelişme amaçlanarak etken bir ödüllendirme sistemi ile çalışanlar motive edilmelidir. Bu anlamda personel devir hızının yüksek olması, ödüllendirme yoluyla daha çok gelir elde etmek isteyen çalışanların tatminsizliğinin bir sonucudur denilebilir.

Çalışmada firma-çalışan ilişkisi olarak adlandırdığımız insan kaynakları uygulamaları içerisinde iş güvenliği, tutum ve davranışları belirlemeye dönük yapılan anketler, problemlere karşı geliştirilen çözüm geliştirme sistemi, şirketin düzenli toplantı ve dergilere sahip olup olmadığı yer almaktadır. Bu uygulamaların personel devir hızında, işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri arasında örgütlerdeki firma-çalışan

ilişkilerinin çalışanların sorunlarını görmekten uzak olması, çalışanların örgüt içinde kendini rahat ve huzurlu hissedememesi, örgütün bir parçası olarak görememesi gösterilebilir.

Örgüt içi geliştirilen iç iletişim uygulamalarının örgütsel performans üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlara yönelik olarak geliştirilen kalite geliştirme ve problem çözme gruplarının ve öneri sistemlerinin yetersiz ve eksik olması gösterilebilir. Çalışanların işlerini daha iyi yapma konusunda öneride bulunabilmesi örgütlerin bunun için gerekli ortamı sağlamasına bağlı olarak değişebilmektedir. Çalışanların üst yönetimin aldığı kararlarda söz hakkının olabilmemesi, gerekli bilgi alışverişinin (teknik, finansal vb.) sağlanması, kendi faaliyet alanıyla ilgili bilgilerinin paylaşabilmesi her örgütte tam olarak gerçekleştirilemeyebilir.

Çalışmada personel devir hızının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Örgütlerde personel devir hızı arttıkça işgücü verimliliği ve satışlar buna bağlı olarak azalmaktadır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumunu gösteren personel devir hızının yüksekliği arttıkça satışlarda ve işgücü verimliliğinde azalmalara sebep olabilecektir. Örgütten ayrılan personelin yerine yenisinin alınmasının örgüte getirdiği bir takım dezavantajlar bulunmaktadır. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde çalışanlara yapılan yatırım büyük maliyet getirmektedir. İşten ayrılan çalışanın yerine yenisinin alınmasının getireceği maliyet daha fazla olabilmektedir. Çalışanların işten ayrılma nedenleri arasında askerlik ve sağlık gibi zorunlu durumlar dışında meslek değiştirme, kariyerinde ilerleyememe ve daha çok ücret, daha iyi iş olanakları gösterilebilir.

Çalışanların bağlılık düzeyinin yüksek olması işi bırakma eğiliminin azalmasında önemli bir etkidir. Ancak çalışmamızda çalışanların bağlılık düzeyiyle örgütsel performans değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanların beklentilerini tam karşılayabilmek için öncelikle beklentileri doğru tespit şarttır. Bağlılık düzeyinin bir örgütte sağlanabilmesi, ilişkilerin sıcak olması, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissedebilmesi, başarının ödüllendirilmesiyle sağlanabilecektir. Bu koşulların sağlanmadığı veya yeterli olmadığı bir örgütte çalışanı örgüte bağlamanın da bir anlamı olmayacaktır.

İnsan kaynakları uygulamalarının, insan kaynakları sistemi ve örgüt performansı ile olan ilişkisinin birçok faktöre bağlı olarak değişebileceğini söylemek gerekmektedir. Örgütün, içinde bulunduğu iç ve dış koşullardan etkilenmemesi mümkün değildir. Örgüt çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak çeşitli insan kaynakları uygulamalarından en uygununu seçmek yeterli değildir. Önemli olan bilgi ve beceriyi sağlayabilecek uygulamaların hepsinin bir arada faaliyete geçirilmesidir. Yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin temeli performansı arttıracak uygulamaların doğru, istenilen zamanda, eksiksiz bir şekilde yürütülmesidir. Bu çalışmanın amacı kapsamında İK uygulamaları adı altında yedi değişken (işgücü planlaması eğitim ve gelişme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkileri, iç iletişim sistemi ve çalışanların bağlılık düzeyi) ele alınmıştır. İKY uygulamalarının oluşturulmasında bu uygulamaların yeri, önemi, nasıl ve hangi şartlara bağlı olarak uygulandığı incelenmeye çalışılmıştır. Yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğini araştırdığımız çalışmada elde edilen bilgiler İSO'ya bağlı işletmelerle sınırlı olduğu için elde edilen sonuçlar ancak benzer işletmeler düzeyinde bir genelleme yapmaya

olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bundan sonra daha büyük örneklem kitleleri kapsayacak şekilde yapılacak çalışmalarla literatüre daha çok katkıda bulunulabilecektir.

## ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmenin performansının arttırılmasında önemli bir etkidir. Bu çalışma insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Çalışmanın amacı, işletmelerin örgütsel performans değişkenleri ile yedi İKY uygulaması arasındaki ilişkiyi İSO 500'de faaliyet gösteren işletmeler kapsamında araştırmaktır. Çalışmada işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının belirleyicileri olarak; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkileri, iç iletişim ve çalışanların bağlılık düzeyi ele alınmıştır. Bununla birlikte bu çalışma, İKY uygulamalarından etkilenen üç örgütsel performans ölçümü arasındaki karşılıklı ilişkiyi araştırmaktadır.

## **ABSTRACT**

Human resource management practice is an essential factor for increasing business performance. This study investigates the effects of human resource management (HRM) practices on organizational performance. The main goal of the study is to investigate the relationship between organizational performance variables of firms and the seven HRM practices within the scope of the ISO 500 firms. Workforce planning, training and development, performance appraisal, rewarding, firm-employee relations, internal communication and employee commitment level are examined as determinants of HRM practices. In addition, interrelationships among the three organizational performance measures which are affected by HRM practices are analyzed.

## KAYNAKÇA

- Ackoff, R.L., (1981), **Creating the Corporate Future**, New York: John Wiley&Sons.
- Addison, J., (2005), The Determinants of Firm Performance: Unions, Works Councils, and Employee Involvement High Performance Work Practices, **Scottish Journal of Political Economy**, Vol.52, No.3, July, pp.406-450.
- Akyüz, Ömer, F., (2001), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Ahmad, S. ve Schroeder, R. G., (2002), The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management, **International Journal of Quality& Reliability Management**, Vol.19, No.6, pp.540-550.
- Ahmad, S. ve Schroeder, R.G., (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, **Journal of Operations Management**, pp.19-43.
- Akal, Zühal, (2002), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Altıncı Baskı, MPM Yayınları No:473, Ankara.
- Akal, Zühal, (2005), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Altıncı Baskı, MPM Yayınları No:473, Ankara.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A., (2000), **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off**, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Appleyard, M. M. and Brown, C., (2001), Employment Practices and Semiconductor Manufacturing Performance, **Industrial Relations**, Vol. 40, No.3, July, 436-471.
- Arthur, J.B., (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, pp.670-687.

- Bae, J. ve Lawler, J.J., (2000), Organizational and Firm HRM Strategies in Korea: Impact of Firm Performance in an Emerging Economy, **Academy of Management Journal**, Vol.43, No.3, pp.502-517.
- Bailey, T., (1992), “**Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne.**” Paper Written for the Sloan Foundation, Columbia University.
- Bakkalbaşı, İ.O., (2003), **A Different Approach to the Performance Management in Tourism Sector Conformity Between Individual and Organizational Performances**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Barnett, A., & O’Connell, P., J. (2001), Does Training Generally Work? The Returns to in Company Training. **Industrial and Labor Relations Review**, 54(3), 647-662.
- Barney, J.B., (1991), “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17, No.1, pp.99–120.
- Bartel, A., (1994), Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, **Industrial Relations**, Vol.33, pp.411-425.
- Batt, R., (2000), Managing Customer Services: Human Resources Practices, Turnover, and Sales Growth, **Center for Advanced Human Resource Studies**, pp.1-30.
- Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R. Ö., (2002), Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (3), pp.51-65.
- Beaumont, P.B. ve Harris, R.I.D., (2003), Internal Wage Structures and Organizational Performance, **British Journal of Industrial Relations**, 41:1, (March), 53-70.
- Beatty, R.W. ve Schneier, C.E., (1997), New HR Roles to Impact Organizational Performance: From “Partners” to Players, **Human Resource Management**, Vol.36, No.1, Spring, pp.29-37.
- Becker, B. ve Gerhart, B., (1996), The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No:4, pp.779-801.

- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. ve Spratt, M. (1997), HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations, Human Resource Management, Vol.36, No.1, pp.39-47.
- Becker, B. E., Huselid, M.A., (1998), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, **Research in Personnel and Human Resources**, Stamford CT: JAI Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrance, P., Mills, D., Walton, R., E.,(1984), **Managing Human Assets**, Newyork:Free Pres.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., Doty, D. H., (2005), The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance, **Journal of Management**, Vol.31, No.4, August, pp.622-640.
- Bird, A., ve Beechler, S., (1995), Links Between Business and Transnational Human Resource Management Strategy in US Based Japanese Subsidiaries: ana Empirical Investigation, **Journal of International Business Studies**, Vol.1, pp.23-46.
- Bolat, Tamer ve diğ., (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C., (2005), **Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research**, Human Resource Management Journal, Vol.15, no:3, pp.67-94.
- Boudreau, J. W. ve Ramstad, P. M., (1999), Human Resource Metrics: Can Measures be Strategic?, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement, 4:75-98.
- Bredrup, H., (1995), "Standardillusions: ISO 9000 As an Alibi for Quality", **European Quality**, Vol.1 No.5, February, pp.41-51.
- Budhwar, P. ve Katou, A., (2006), Human Resource Management Systems and Organizational Performance: a Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context, **International Journal of Human Resource Management**, 17:7, July, pp.1223-1253.
- Burke, W.,W. ve Litwin, G.,H., (1989), A Causal Model of Organizational Performance, **1989 Annual:Developing Human Resources**, pp. 277-288.

- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş., (2005), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beşinci Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Chang, H. T., Chi, N. W., (2007), Human Resource Managers' Role Consistency and HR Performance Indicators: The Moderating Effect of Interpersonal Trust in Taiwan, **International Journal of Human Resource Management**, 18:4, April, pp.665-683.
- Cho, Y.S., (2004), **Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model**, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA.
- Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.S., Erdem, M.,(2006), Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms Performance, **International Journal of Hospitality Management**, 25, pp.262-277.
- Chow, Irene Hau-Siu, (2005), High-Performance Work Systems in Asian Companies, **Thunderbird International Business Review**, Vol.47(5), 575-599.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D, (2006), How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta Analysis of Their Effects on Organizational Performance, **Personnel Pshchology**, 59, pp.501-528.
- Cordero, R., (1997), Changing Human Resources to Make Flexible Manufacturing Systems (FMS) Successful, **The Journal of High Technology Management Research**, Vol.8, No.2, pp.263-275.
- Cunha, R.C., Cunha, M. P., Morgado, A., Brewster, C., (2003), Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance, A Model Based in a European Sample, **Journal of Management Research**, mbc.aueb.gr., pp.1-28.
- Çelik, C.,(2001), **İnsan Kaynakları Yönetiminin Değerlendirilmesi (Audit) ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: 500 Büyük Firma Üzerinde Bir Çalışma**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Delaney, J., T. ve M.,A., Huselid, (1996), The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.

- Delery, J.E. ve Doty, D.H., (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, pp.802-835.
- Dyer, L. ve Reeves, T., (1995), Human Resources Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?, **International Journal of Human Resource Management**, 6:3, 656-670.
- Egan, Victor, C., (2000), The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance: The Case for Minimalism, **Human Resource Management Journal**, 48, pp.875-888.
- Erdil, Oya, Alpkan, L.,H., Biber, L., (2004), İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme, **D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.19, Sayı.2, s.101-122.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul.
- Ericksen, J. ve Dyer, L., (2005), Toward A Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance, **International Journal of Human Resource Management**, 16:6, June, pp. 907-928.
- Fernie, S. ve Metcalf, D., (1995), Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain, **British Journal of Industrial Relations**, 33:3, 379-415.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrel-Cook, G., Frink, D. D., (1998), Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management – Organization Effectiveness Relationship, **Human Resource Management Review**, 8, pp.64-235.
- Ferris, G.,R., F.A., Hochwater,M.R., Buckley G., Harrel -Cook, D.,D., Frink (1999), Human Resource Management: Some New Directions, **Journal of Management**, 25, pp.385-415.
- Fey, C., F., Björkman, I., Pavlovskaya, A., (2000), The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia, **International Journal of Human Resource Management**, 11, 1-18.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., (2000), Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance

- Relationship: Further Evidence and Analysis, **Personnel Psychology**, 53, pp.855-872.
- Ghebrigiorgis, F., Karsten, L., (2007), Human Resource Management and Performance in a Developing Country: the Case of Eritrea, **The International Journal of Human Resource Management**, 18:2, February, 321-332.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L., (2001), **Training in Organizations: Need Assesment, Development and Evaluation**, Fouth Edition, Belmont, CA: Warsworth.
- Guest, D.E., (1997), Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda, **The International Journal of Human Resource Management**, 8:3, (June), pp.263-276.
- Guest, D.E.,(2001), Human Resource Management: When Research Confronts Theory, **International Journal of Human Research Management**, 12:7, November, pp.1092-1106.
- Guest, D.E., Mitchie, J., Conwey, N., Sheedan, M., (2003), Human Resource Management and Corporate Performance in the UK, **British Journal of Industrial Relations**, 41:2, June, pp.291-314.
- Gürüz, D., ve Gürel, E., (2006), **Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirten Eyleme**, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir.
- Hailey, V.H., Farndale, E., Truss, C., (2005), The HR Department's Role in Organizational Performance, **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.3, pp.49-66.
- Harel, G.H.ve Tzafirir, S.S., (1999), The Efects of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm, **Human Resource Management**, Vol.38, No.3, 185-200.
- Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J., (2004), Performance Management: A Model and Research Agenda, **Applied Psychology: An International Review**, 53(4), 556-569.
- Hesketh, A. ve Fleetwood, S., (2006), Beyond Measuring the Human Resources Management-Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory, <http://org.sagepub.com/cgi/alerts>, Volume. 13 (5), pp.677-699.

- Hiltrop, J.M., (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and Research, **European Management Journal**, Vol,14, No.6, pp.628-637.
- Hollinshead, G. ve Diğerleri, (2003), **Employee Relations**, Second Edition, Prentice Hall.
- Hogue, K., (1999), Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry, **British Journal of Industrial Relations**, 37:3, September, 419-443.
- [http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/iso\\_ekonomikkonum.aspx](http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/iso_ekonomikkonum.aspx)
- Huang, T.C., (2001), The effects of linkage between business and human resource management strategies, **Personnel Review**, Vol.30, No:2, 132-151.
- Huselid, M., A., (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S., (1997), Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, 171-188.
- Ichniowski, C., ve Lewine, D., (1987), Griavence Procedures and Firm Performance, **Human Resources and the Performance of the Firm**, Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Ichniowski, C., Shaw, K. ve Prennushi, G. (1997), The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, **The American Economic Review**, Vol.87, No.2, 336-365.

- Jacobs, R.L. ve Washington, C., (2003), Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research, **Human Research Development International**, HRDI 6:3, pp.343-354.
- Jensen, A.J. ve Sage, A.P., (2000), A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems, **Systems Management 2**, pp.33-61.
- Jorgensen, F. ve diğ., (2007), Human Resouece Manegement for Continuous Improvement, **Journal Compilation**, Vol.6, No.14, pp.363-375.
- Kalleberg, A.L.,ve Moddy, J. W., (1994), Human Resource Management and Organizational Performance, **American Behavioral Scientist**, 37:7, pp.948-962.
- Kane, B., Crawford, J., Grant, D., (1999), Barriers to Effective HRM, **International Journal of Manpower**, Vol.20, No.8, pp.494-515.
- Kaufman, T.R., (1992), The Effects of Improshare on Productivity, **Industrial and Labor Relations Review**, 45 (2), pp.311-322.
- Khilji, S. E., Wang, X., (2006), 'Intended and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research, **International Journal of Human Resource Management**, 17:7, July, pp.1171-1189.
- Khilji, S. E., Wang, X., New Evidence in an Old Debate: Investigating the Relationship Between HR Satisfaction and Turnover, **International Business Review**, 16, 377-395.
- Koçel, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım, Beta Kitabevi, İstanbul.
- Kruse, D. L., (1993), **Profit- Sharing: Does It Make A Difference ?**, W.E. Upjohn Institute for Employment Resource, Kalamazoo, MI.
- Küçükberksun, Serdar, (1998), **İşletmelerde Yönetim Denetimi**, Der Yayınları, İstanbul.
- Leede, J ve Looise, J.K., (2005), Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework, **Creativity and Innovation Management**, Vol.14, No.2, pp.108-117.

- Lieberman, Philip, (1990), **Uniquely Human: The Evolution of Speech, Thought and Selfless Behavior**, Harward University Press, Cambridge.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Ireland, R. D., (2007), The Value of Human Resource Management for Organizational Performance, **Business Horizons**, 50, 503-511.
- Lowery, C. M., Petty, M. M., & Thompson, J. W., (1995), Employee Perceptions of the Effectiveness of a Performance-Based Pay Program in a Large Public Utility. **Public Personnel Management**, 24(4), 475-492.
- Macduffie, J.P., (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.48, No. 2, January, 197-221.
- Nakip, M., (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seğkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara.
- Mangan, M., St-Onge, S., Cormier, D.,(2005), The Adoption and Success of Profit-Sharing Plans in Strategic Business Units Opportunism or Contingency?, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.54, No.5/6, pp.355-369.
- Marangoz, M., Biber, L., (2007), İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), s.202-217.
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H., (2004), **Human Resource Manegement Essential Perspectives**, Third Edition, Mathis&Jackson Foundations Series in Management.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez,-Gardey, G., (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, **International Journal o Human Resource Management**, 16:5, May, pp. 633-659.
- Martin-Alcazar, F., ve diğ., (2008), Human Resource Management as a Field of Research, **British Journal of Management**, Vol.19, pp.103-119.

- Michie, J. ve Sheehan-Quinn, M., (2001), Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance, **British Journal of Management**, Vol.12, 287-306.
- Miles, R. E., Charles, C. S.,(1987), **Organizational Strategy Structure and Processes**, Nw York, McGraw Hill.
- Murray, B., Gerhart, B. A., (1994), A Field Study of Early Organizational Outcomes From the Introduction of a Skill Based Pay Program, **CAHRS Working Paper Series**, 94-26, 1-31.
- Osterman, Paul, (1987), “Choices Among Alternative Internal Labor Market Systems”, **Industrial Relations**, Vol.7, No.1, February, pp.173-188.
- Özkanlı, Özlem, (1995), **Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Paauwe, J., Richardson, R., (1997), Introduction to Special Issue on HRM and Performance, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.3, No.8, pp.257-262.
- Paauwe, J. and Boselie, P., (2005), HRM and Performance: What’s Next?, **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.4, pp.68-83.
- Palmer, L., (2006), **The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Commitment in the Banking Sector in Kingston**, Jamaica, Nova Southwestern University, Unpublished PhD, Dissretation, Jamaica.
- Palmer, M., Winters, K. T., (1993), **İnsan Kaynakları**, Rota Yayın Tanıtım, Birinci Bası, İstanbul.
- Panayotopoulou, L. ve Papalexandris, N., (2004), Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Firm Performance, **Personnel Review** Vol.33, No.5, pp.499-520.
- Paul, A. K., Anantharaman, R. N., (2004), Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.15, No.1, Spring, pp.77-88.
- Peccei, R., Bewley, H., Gospel, H., Willman, P., (2005), Is It Good To Talk? Information Disclosure and Organizational Performance in the UK, **British Journal of Industrial Relations**, 43:1, March, pp.11-39.

- Pfeffer, J., (1998), **Competitive Advantage Through People**, Boston, MA: Harward Business School Press.
- Pfeffer, J., Veiga, J.F.,(1999) Putting People First for Organizational Success, **Academy of Management Executive**, 13(2), pp.37-48.
- Porter, M.E., (1985), **Competitive Advantage**, Free Pres, New York.
- Raduan, C. R. Ve Kumar, N., (2006), The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance, April, www.ispi.org., pp.18-24
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T., (1998), The Employee –Customer-Profit Chain at Sears, **Harward Business Review**, January, February, 82-97.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A., (2004), Employee Attitudes and Job Satisfaction, **Human Resource Management**, Vol.43, No.14, Winter, pp.395-407.
- Sarıaltın, H., (2003), **Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Saruhan, Ş.C ve Özdemirci, A. (2005), **Bilim, Felsefe ve Metodoloji Araştırmada Yöntem Problemi (SPSS Uygulamalı)**, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- Sayılgan, Güven, (2003), **Soru ve Yanıtlarla İşletme Finansmanı**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Schuler, R., Jackson, S.,(1987), “Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices”, **Academy of Management Executive**, Vol.1, No.3, pp.207-219.
- Schuler, R., Jackson, S., E., (1989), Linking the People with the Strategic Needs of the Business, **Organizational Dynamics**, Summer, 8-32.
- Schuler, R.,S., (1998), **Managing Human Resources**, South-Western College Publishing.
- Senge, Peter M., (1990), “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations”, **Sloan Management Review**, Fall.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. & Gupta, N., (1998), Turnover Intentions The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective

- Commitment and Continuance Commitment, **Academy of Management Journal**, 41(5), 10-15.
- Sheehan, C. ve diğ., (2007), The Relationship Between HRM Avenues of Political Influence and Perceived Organizational Performance, **Human Resource Management**, Winter, Vol.46, No.4, pp.611-629.
- Sheppeck, M., A., ve Militello, J., (2000), Strategic HR Configurations and Organizational Performance, **Human Resource Management**, Spring, Vol.39, No.1, 5-16.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H. ve Hsu, C.C., (2006), Can High Performance Work Systems Really Lead to Beter Performance?, **International Journal of Manpower**, Vol.27, No.8, pp.741-763.
- Shink, P.D. ve Scott, D., (1985), **Productivity Management: Planning Measurement and Evaluation, Control and Improvement**, John Wiley Sons, pp.257.
- Shipton, H. ve Diğerleri, (2006), HRM as a Predictor of İnnovation, **Human Resource Management**, Vol.16, No.2, pp.3-27.
- Şimşek, M., Şerif, (2002), **İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M., (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, Hayat Yayınları, İtanbul.
- Som, Ashok, (2003), Redesigning the Human Resources Function at Lafarge, **Human Resource Management**, Vol.42, No. 3, pp.271-288.
- Stavrou, E. T., Charalambous, C., Spiliotis, S., (2007), Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis, **European Journal of Operational Research**, 181, 453-467.
- Storey, D. J., (1995), Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in the UK: Do They Really Influence Firm Perfomance? **Omega-International Journal of Management Science**, 30 (4): 249-264.
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M., Chen, Z., (2003), The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan, **Asia Pasific Journal of Management**, 20, pp.447-480.

- TDK, **Türkçe Sözlük**, 1998: 2032
- Terpstra, D.E. ve Rozell, E.J., (1993), **The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance**, *Personnel Psychology*, 46, pp.27-48.
- Thang, L. C., Quang, T., (2005), Antecedents and Consequences of Dimensions of Human Resource Management Practices in Vietnam, **The International Journal of Human Resource Management**, 16:10, pp.1830-1846.
- Torrington, H., Hall, L., (1995), **Personnel Management; HRM in Action**, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Truss, C., (2001), Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes, **Journal of Management Studies**, 38:8, pp.1122-1149.
- Tyson, S., (1997), Human Resource Strategy: a Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.8:3, pp.277-290.
- Tzafrir, S.S., (2005), The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance, **International Journal of Human Resource Management**, 16:9, September, pp.1600-1622.
- Tzafrir, S., S., (2006), A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No.2, pp.109-130.
- Ulrich, D., Measuring Human Resources: an Overview of Practice and a Prescription for Results, **Human Resource Management**, Vol.36, No.3, pp.303-320.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.4, 801-820.
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., Ma, L., (2003), Employment Relationships and Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy, **Journal of Organizational Behavior**, 24, 511-535.

- Waterman, R. H., Jr., Waterman, J.A. ve Collard, B. A., (1994), Toward a Career-Resilient Workforce, **Harvard Business Review**, 72(4), pp.87-95.
- Wall, T.D. ve Wood, S.J., (2002), The Romance of HRM and Business Performance, and the case of for Big Science, pp.1-41.
- Welbourne, T. M., ve Andrews, A. O., (1996), Predicting Performance of Initial Public Offerings: Should HRM be in the Equation? **Academy of Management Journal**, 39, 891-919.
- Werner, J.M., (2000), Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management, **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, ss.3-24.
- Wimbush, J.C., (2005), Spotlight on Human Research Management, **Business Horizons**, 48, pp.463-467.
- Wood, S, Albanese, M. T., (1995), Can We Speak of A High Commitment Management on the Shopfloor?, **Journal of Management Studies**, Vol.32, No.2, 215-247.
- Wood, S., Menezes, L. D., (1998), High Commitment Management in teh UK:Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers Manpower and Skills Practices Survey, **Human Relations**, Vol.51, No.4, 485-515.
- Wood, Stephen, (1999), Human Resource Management and Performance, **International Journal of Management Reviews**, Vol.1, No.4, pp.367-413.
- Worsfold, P., (1999), HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the hotel Industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 11:7, pp.340-348.
- Wright, P.M., MacMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. A., (1999), **Strategic Human Resource Management: Building Human Capital and Organizational Capability.Technical Report**, Sponsored by the SHRM Foundation and the Human Resource Planning Society.
- Wright, P. M., DunforD, B. B., Snell, S. A., (2001), Human Resource and the Resource Based View of the Firm, **Journal of Management**, Vol.27, No.6, 701-721.

- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M., (2003), The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units, **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No.3, pp.21-36.
- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M., Allen, M. R., (2005), The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, **Personnel Psychology**, 58, pp.409-446.
- Yalım, Deniz, (2005), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Ernst & Young, Hayat Yayıncılık.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D. P., (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, pp.836-856.
- Youndt, M.A., **Human resource Management Systems, Intellectual Capital, and Organizational Performance**, Pennsylvania State University, Unpublished PhD, Dissertation, USA, 1997, pp.25-138.
- Yüksel, Öznur, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yükselen, Cemal, (2000), **Pazarlama Araştırmaları**, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık.
- Zairi, Mohamed, (1994), “Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol.1, No.1, pp.11-24

## **EKLER**

## Ek 1:ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisini araştırdığımız bir doktora tezi hazırlamaktayız. Yaklaşık 20 dakikanızı alacak olan aşağıdaki anketi eksiksiz doldurmanız bilimsel bir araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırmadan elde edilecek bulgular kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve gizli kalacaktır. Gösterdiğiniz işbirliği anlayışından, ayırdığınız zamandan ve ilginizden ötürü şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Araş. Gör. Özden Akın Doğan, Ankara Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yrd. Doç. Dr. H. Ebru Erdost, Ankara Üniv., Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Not:** Anket ile ilgili soru sormak veya bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz.

**Posta:** Ankara Üniv., Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Cemal Gürsel Cad, Cebeci 06590, ANKARA.

**Tel:** 0312 319 77 38

e-posta: ozdendogan@gmail.com

### A. Cevaplayıcıya ilişkin tanımlayıcı sorular

1. Cinsiyetiniz:  Bayan

Bay

2. Yaşınız:  18-30  31-40

41-50

51-59

60 ve üstü

3. Öğrenim düzeyiniz:

Meslek Yüksek Okulu (Önlisans)

Üniversite (Lisans)

Yüksek Lisans

Doktora

4. Lütfen pozisyonunuzu belirtiniz.

Genel Müdür ( <input type="checkbox"/> )	Genel Müdür Yardımcısı ( <input type="checkbox"/> )	Departman Müdürü/Sorumlusu ( <input type="checkbox"/> )
Diğer .....(Lütfen belirtiniz)		

5. Bulduğunuz işyerinde çalışma süreniz ne kadardır?  
( ) 0-1 yıla kadar ( ) 1-5 yıla kadar ( ) 6-10 yıla kadar ( ) 10 yıl ve üzeri

6. Bulduğunuz pozisyonda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?  
( ) 0-1 yıla kadar ( ) 1-5 yıla kadar ( ) 6-10 yıla kadar ( ) 10 yıl ve üzeri

**B. İşletmenizi düşünerek aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz.**

- 5:Kesinlikle katılıyorum**  
**4:Katılıyorum**  
**3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum**  
**2:Katılmıyorum**  
**1:Kesinlikle katılmıyorum**

1. İşletmemizde insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.	5	4	3	2	1
2. İşletmemizde mevcut işler analize tabi tutulmaktadır.	5	4	3	2	1
3. İşletmemizde işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
4. Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır.	5	4	3	2	1
5. İşletmemizde her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.	5	4	3	2	1
6. İşletmede beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.	3	4	3	2	1
7. Örgüt çalışanlarının performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
8. İşletmede belirli ve katı (sıkı) işe alma standartları vardır.	5	4	3	2	1
9. İşletmede işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.	5	4	3	2	1
10. Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
11. İşletmede düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır (yılda en az bir kez).	5	4	3	2	1

12. İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.	5	4	3	2	1
13. İşletmede tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.	5	4	3	2	1
14. İşletmede her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1
15. Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.	5	4	3	2	1
16. İşletmede çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.	5	4	3	2	1
17. İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen niceliksel (sayısal) kriterler vardır.	5	4	3	2	1
18. İşgücü planlaması işe alınacak adayın stratejik hedeflere katkı sağlayacak kabiliyette olmasına yoğunlaşır.	5	4	3	2	1
19. İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.	5	4	3	2	1
20. Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır.	5	4	3	2	1
21. İşletmede çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.	5	4	3	2	1
22. İşletmede ücretlendirmede performans değerlendirmesi dikkate alınmaktadır.	5	4	3	2	1
23. Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz işletmenin içinden atama yapmaktır.	5	4	3	2	1
24. İşletmede grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1
25. İşletmede performansa dayalı prim uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1
26. İşletmede prim sistemi kara göre belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
27. İşletmede performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.	5	4	3	2	1
28. İşletmede performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.	5	4	3	2	1

29. Çalışanlara yönelik kalite geliştirme grupları, problem çözme grupları, öneri sistemleri gibi katılım süreçleri yer almaktadır.	5	4	3	2	1
30. İşletmede çalışanlarla ilgili tutum ve davranışları belirlemeye dönük anketler düzenli olarak uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1
31. Çalışanların işyerinde işle ilgili karşılaştığı problemlere yönelik çözümler geliştirme amaçlı bir sistem oluşturulmuştur.	5	4	3	2	1
32. Çalışanların iş güvenliği (iş yerinde sağlık tedbirlerinin alınması) sağlanmıştır.	5	4	3	2	1
33. İşletmede çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.	5	4	3	2	1
34. Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında önerilerde bulunma hakları vardır.	5	4	3	2	1
35. Çalışanlar üst yönetimle teknik konularında bilgi alışveriş yapabilmektedirler.	5	4	3	2	1
36. Şirketin kendi dergisi bulunmakta ve ya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
37. Çalışanlarla üst yönetimle finansal konularda bilgi alışveriş yapabilmektedirler.	5	4	3	2	1
38. İşletmede stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
39. Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır. (üniversiteler, iş ve işçi bulma kurumu, internet vb.)	5	4	3	2	1
40. İşletmede çalışanlar örgütün geleceği ve faaliyetleri ile ilgili fedakarlığı gösterecek davranışlar sergiler. (Fedakarlık=Fazla mesaiyi kabul etmek, tatilde gerektiğinde çalışmayı kabul etmek, iş yoğunluğu olduğunda darboğaz yaşanan yerlere destek vermek,	5	4	3	2	1

finansal sıkıntı yaşandığında ek ödemelerin gecikmesini anlayışla karşılamak olarak düşünülebilir)					
41. İşletmede çalışanlar daha çok üretmek ve daha başarılı olmak konusunda gerekli çabayı göstermektedirler.	5	4	3	2	1

**C. Lütfen aşağıda verilen işletmenizle ilgili bilgileri doldurunuz.**

42. İşletmenizin yönetici sayısı kaçtır?

10-20 ( )	21-30 ( )	31-40 ( )	41-50 ( )
51-60 ( )	61-70 ( )	71-80 ( )	80 ve üzeri ( )

43. İşletmenizde çalışan sayısı kaçtır?

200-400 ( )	401-600 ( )	601-1000 ( )	1001-2000 ( )
2001-5000 ( )	5001-8000 ( )	8001-10 000 ( )	10 000 ve üzeri ( )

44. 2007 yılında işletmeden ayrılan yönetici sayısı nedir?.....Toplam personeldeki oranı?.....

45. Bir yıl önce işe alınan yönetici sayısı nedir?.....

46. 2007 yılında işletmeden ayrılan çalışan sayısı (yönetici olmayan) nedir?.....

47. Bir yıl önce işe alınan çalışan sayısı nedir?.....

48. İşletmeniz şirket içi iletişimini çalışanlarıyla hangi sıklıkta yapmaktadır.

	Yöneticiler (Genel müdür, Genel Md. Yrd., Bölüm Yöneticisi, Şef)			
	Haftalık ve daha fazla	3 aylık	Yıllık	Hiç
Şirket amaçları (misyon, amaç, faaliyet)	4	3	2	1
Faaliyet performansı (kalite müşteri tatmini)	4	3	2	1
Finansal performans (karlılık, hisse senedi fiyatı)	4	3	2	1
Rekabet performansı (Pazar payı, rakiplerin stratejileri)	4	3	2	1

49.2007 yılında firmanızda bir çalışan tarafından alınan ortalama eğitim saati nedir?  
Yöneticiler için.....saat Yönetici olmayanlar için .....saat

50.Firmanızda çalışanların sendikalaşma oranı nedir?

Yöneticiler için %..... Yönetici olmayanlar için %..... Sendikalaşma yoktur ( )

51. Lütfen işletmenizin sahip olduğu pazar payı aralığını işaretleyiniz.

% 15 'den küçük ( )	%31-45 ( )	% 61- 75 ( )	%90'dan büyük
%16-30 ( )	%46-50 ( )	%76-90 ( )	

52. Lütfen işletmenizin 2002 yılından bu yana yıllık bazda satışların ortalama büyüme oranını belirtiniz.

<input type="checkbox"/> %15'den küçük (	<input type="checkbox"/> %31-45 (	<input type="checkbox"/> %61-75 (	<input type="checkbox"/> %90' dan büyük (
<input type="checkbox"/> %16-30 (	<input type="checkbox"/> %46-50 (	<input type="checkbox"/> %76-90 (	

53. Lütfen işletmenizin örgütsel performansının sektörünüzdeki ortalama göre ne durumda olduğunu belirtiniz.

**1** **2** **3** **4** **5**  
**çok kötü** **kötü** **ne iyi ne kötü** **iyi** **çok iyi**

	1	2	3	4	5
Karlılık					
Yatırım getirisi					
Satışlardaki artış					
Pazar payı					
İşgücü verimliliği					

54. İşletmenizin 2007 yılı karı hangi aralıklar içinde yer almaktadır?

<input type="checkbox"/> Zarar()	<input type="checkbox"/> Ne kar ne zarar()	<input type="checkbox"/> %1-5()	<input type="checkbox"/> %6-10()
<input type="checkbox"/> %11-15()	<input type="checkbox"/> %16-20()	<input type="checkbox"/> %21-25%	<input type="checkbox"/> %26 ve fazlası (

56. İşletmenizin 2007 yılı geliri aşağıdaki aralıklardan hangisi içinde yer almaktadır. Lütfen belirtiniz. (YTL)

<input type="checkbox"/> 95.000-150.000	<input type="checkbox"/> 150.001-200.000	<input type="checkbox"/> 200.001-300.000	<input type="checkbox"/> 300.001-400.000
<input type="checkbox"/> 400.001-500.000	<input type="checkbox"/> 500.001-1.000.000	<input type="checkbox"/> 1.000.001-3.000.000	<input type="checkbox"/> 3.000.001-6.000.000
<input type="checkbox"/> 6.000.001-19.000.000			

57. Lütfen firmanızın işgücü verimliliğini değerlendiriniz.

Çok yüksek  Yüksek  Ne yüksek ne düşük  Düşük  Çok düşük

58. İşgücü verimliliğiniz sektörünüzdeki ortalama göre aşağıdakilerden hangisine uygundur.

Çok yüksek  Yüksek  Ne yüksek ne düşük  Düşük  Çok düşük

59. Firmanızın ürün kalitesini (fiziksel, estetik özellikler ve fiyat düzeyi açısından) sektörünüzdeki ortalama göre değerlendiriniz

Çok yüksek  Yüksek  Ne yüksek ne düşük  Düşük  Çok düşük

60. ISO 9001:2000 Kalite Güvence Sisteminiz var mı?

Var  Yok

61. Firmanızda çalışanlarınıza yönelik bir öneri sistemi var mı?

Var  Yok

62. Firmanızda Öneri Değerlendirme Kurulunun kabul ettiği önerilerin yüzde kaçını hayata geçirilmektedir?

%.....

63. Firmanızda örgüt çalışanlarına yönelik olarak uygulanan ödüllendirme sistemi aşağıdakilerden hangisidir?

- Parasal ödüllendirme sistemi (Prim, ek ödeme, eş ve çocuk yardımı, yakacak yardımı)  
 Parasal olmayan ödüllendirme sistemi (Terfi, tatil vb.)  
 Her ikisi  
 Hiç birisi

64. Firmanızda örgüt çalışanlarına yönelik olarak uygulanan parasal ödüllendirme sistemi aşağıdakilerden hangisidir?

- Bireysel ödül sistemi  
 Grup ödül sistemi  
 Hiçbiri  
65. Cevabınız bireysel ödül sistemi ise aşağıdakilerden hangisini uygulamaktasınız?  
 Parça başına ücret sistemi  
 Primli ücret sistemi  
 Komisyon  
 Diğer .....

66. Cevabınız grup ödül sistemi ise aşağıdakilerden hangisini uygulamaktasınız?

- Maliyet –koruma planları  
 Kar paylaşımı planları  
 Hisse senedi sahipliği  
 Diğer.....

67. Şirketinizin 2007 yılı satış geliri sektörünüzdeki ortalamaya göre aşağıdakilerden hangisine uygundur.

- Çok yüksek  Yüksek  Ne yüksek ne düşük  Düşük  Çok düşük

68. Lütfen faaliyet gösterdiğiniz sektörü belirtiniz.

Gıda /İçecek ()	Tekstil /Konfeksiyon ()	Mobilya /Kanepe ()	Otomotiv ()
Elektrik / Elektronik ()	İlaç /Kimya ()	Demir Çelik/ Metal ()	Makine/ Metal ()
Madencilik ()	Plastik ()	Ambalaj ()	Çimento ()
Diğer .....(Lütfen belirtiniz)			

69. Firmanız kaç yılında kurulmuştur?.....

Araştırmaya büyük katkı sağladınız. Ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.