

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tolga YILMAZ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ

ANKARA - 2012

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 07.06.2012

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ: -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları günümüzün rekabetçi ve dinamik çevresinde çalışan katılımını esas alan ve örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Çalışmada Türkiye bağlamında, savunma sanayinde bilişim/yazılım alanında faaliyet gösteren firmalarda yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiş, bu uygulamaların bireysel ve örgütsel performansa olumlu ve anlamlı katkı yaptığı görgül olarak desteklenmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Bireysel Performans, Örgütsel Performans, Rekabet Üstünlüğü, Türk Savunma Sanayii.

SAYFA SAYISI : 158

GİZLİLİK DERECESESİ : Tasnif Dışı

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tolga YILMAZ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ

ANKARA - 2012

KARA HARP OKULU

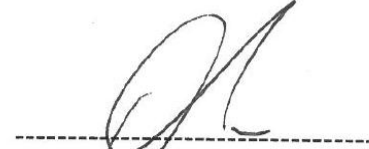
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tolga YILMAZ'ın, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

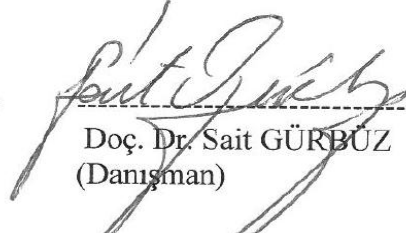
Başkan


Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Üye


Doç. Dr. Ömer TURUNÇ

Üye


Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

12.06.2012



Ali IŞIK
Yrd. Doç. Dr.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimi süresince bizleri aydınlatan, yeni ufuklar açan ve üzerimizde emeği geçen tüm hocalarımıza öncelikle en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım. Özellikle tez çalışmam konusunda bana her görüşmemizde farklı bakış açıları kazandıran ve akademik dünyada yol gösteren danışmanım Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ'e; araştırma sürecinde desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. H.Canan SÜMER'e, Doç.Dr. Reyhan BİLGİÇ'e, Yrd. Doç. Dr. Serhat BURMAOĞLU'na ve Dr. Cem Harun MEYDAN'a şükranlarımı sunarım.

Hayatımın her anında bana destek olan, dinamizm veren ve anlam katan sevgili eşim Nükhet'e ve biricik kızım Ayşe Sezin'e, derin sevgi ve teşekkürlerimi en içten duygularıyla ifade eder, ayrıca yüksek lisans eğitimimiz boyunca birbirimizden çok şey öğrendiğimiz, candan dost olduğumuz arkadaşlarıma teşekkür eder, başarılarının devamını dilerim.

Saygılarımla...

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2012

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tolga YILMAZ

ÖZET

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (YPIKYU), rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla geliştirilen yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Söz konusu uygulamalar yüksek örgütsel performansa imkân veren iş sistemi olarak bir bütün halinde uygulandığında YPIKYU olarak adlandırılmaktadır. Bu uygulamaların “yüksek performanslı” olarak isimlendirilmesinin nedeni, örgüt performansını olumlu yönde etkileyen üstün performans için tasarlanması, örgütün insan ve sosyal sermayesini geliştirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. YPIKYU’na ilişkin çalışmalar, 1990’lı yıllarda ABD’de başlamış ve farklı bağlamlarda ilgi görmüştür. Ancak Türkiye’de konuyla ilgili çalışmalar çok sınırlıdır. Ayrıca yazında, YPIKYU’nın bir bütün/sistem halinde mi yoksa ayrı uygulamalar şeklinde mi örgütsel performansa etki ettiği ve YPIKYU ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin farklı bağlam ve sektörlerde de geçerli olup olmadığı konuları belirsizliğini korumaktadır. Bu kapsamda Türkiye bağlamında, kara kutu olarak adlandırılan YPIKYU-örgütsel performans ilişkisi test edilmiştir. Araştırma, yazında çalışıldığı tespit edilmeyen savunma sanayii sektöründe ve genel olarak uygulandığından farklı olarak sadece büyük ölçekli firmaları değil, küçük ve orta ölçekli firmaları da kapsamıyla

farklılaşmaktadır. Bu kapsamda YPİKYU-performans ilişkisi savunma sanayinin bilişim/yazılım firmalarında çalışan ve yöneticilerin katılımıyla, bireysel performans, algılanan finansal ve pazar performansı, somut performans göstergelerinden işgücü devir oranı ve net satışlardaki artış oranıyla incelenmiş; YPİKYU ile bireysel ve örgütsel performans arasında nedensel bir bağ olup olmadığı ile bu uygulamaların bağımsız uygulamalar olarak mı yoksa sinerjik etkiyle mi bireysel ve örgütsel performansa katkı yaptığı sorularına yanıt aranmıştır.

YPİKYU-performans ilişkisini test etmek için birden fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan bir ilişkiel tarama modeli tasarlanmıştır. Araştırmada anket tekniğiyle sektörde çalışan toplam 228 beyaz yakalı çalışandan veri elde edilmiştir. Bireysel performans verileri çalışan ve yöneticilerden; örgütsel performans verileri ise yöneticiler ile İK yönetici/çalışanlarından elde edilmiştir. Bu aşamada yapılan korelasyon ve regresyon analizleriyle YPİKYU'nın bireysel ve örgütsel performansı etkileme derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular sırasıyla çalışan katılımı, kapsamlı eğitim ve güçlendirme uygulamalarının bireysel performansın en güçlü belirleyicileri olduğunu ve YPİKYU'nın sinerjik etkisinin bireysel performansa anlamlı ve olumlu katkı yaptığını göstermektedir. Örgütsel performans değişkenleriyle analizde ise çalışan katılımının hem algılanan hem de somut örgütsel performans göstergelerinin en güçlü belirleyicisi olduğu tespit edilmiş ve bu uygulamaların sinerjik etkisinin algılanan örgütsel performansa anlamlı etki yaptığı bulgulanmıştır. Sonuç olarak YPİKYU'nın Türkiye bağlamında bireysel ve örgütsel performansa yaptığı katkı belirli uygulamalar itibariyle desteklenmiş ve bu uygulamaların rekabet üstünlüğü için etkili bir strateji olabileceğine dair bir kanıt elde edilmiş, kara kutu olarak adlandırılan ilişkinin anlaşılmasına yönelik katkı sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Bireysel Performans, Örgütsel Performans, Rekabet Üstünlüğü, Türk Savunma Sanayii.

Tez Yöneticisi : Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ

Sayfa Sayısı : 158

T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENCE MANAGEMENT
ANKARA 2012

**THE EFFECT OF HIGH PERFORMANCE HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON INDIVIDUAL
AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

MASTER THESIS

Tolga YILMAZ

ABSTRACT

High Performance Human Resources Management Practices (HHRMP) are a bundle of innovative human resource management practices designed to enhance organizational performance. The main reason of entitling these practices as “high performance” is that they are designed to make a positive contribution to high organizational performance and provide sustainable competitive advantage by enhancing human and social capital of the organization. Additionally these practices are named as HHRMP when they are implemented as a bundle/work system enabling high organizational performance. Pioneering research on HHRMP started in 1990’s in USA and increasingly got attention in different contexts. But in Turkey there is limited research on HHRMP. Moreover in literature two main issues still remain unclear: First, if HHRMP effect organizational performance as a bundle or independent practices; second, if the causal link between HHRMP and organizational performance are valid in different contexts and sectors. So the link which is expressed as “black box” is tested in Turkish context. Research conducted in defence industry in which any other research is not detected in literature. Also research differs from the previous research by including not only the large-scale firms but also the small and medium-scale firms. HHRMP-organizational

performance link is analyzed in software field of defence industry via the participation of employees and managers. Independent variable of research is HPHRMP; dependent variables are individual performance, perceived financial and market performance, turnover rate and net sales growth. Research questions ask if there is a causal link between HPHRMP and individual and organizational performance and if these practices have independent or synergic effect on individual and organizational performance.

To test HPHRMP and performance link a relational survey model is designed to determine the change and strength of this change together among many variables. Data is collected via questionnaire from 228 white collar employees in defence sector. Data for individual performance collected from employees and managers and for organizational performance collected from managers. In this phase the effect of HPHRMP on dependent variables is tested with correlation and regression analysis. Findings show that employee participation, expansive training and empowerment are the most powerful predictors of individual performance; and the synergic effect of HPHRMP have a positive and significant effect on individual performance. Also findings show that employee participation is the most powerful predictor of perceived financial and market performance, turnover rate and net sales growth. Moreover, it is supported that synergic effect of HPHRMP has a significant contribution on organizational performance. In sum, the effect and positive contribution of HPHRMP on individual and organizational performance is supported for specific practices in Turkish context, and an evidence is gained that these practices may be an effective strategy for sustainable competitive advantage.

Keywords :High Performance Human Resources Management Practices, Individual Performance, Organizational Performance, Competitive Advantage, Turkish Defense Industry

Advisor : Assoc.Prof. Sait GÜRBÜZ

Number of Pages : 158

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	x
ŞEKİLLER.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.GENEL BAKIŞ.....	3
2.PERSONEL YÖNETİMİNDEN YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA.....	5
a. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Tarihçesi	7
b. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Nedir? ...	10
c.Strateji, Örgüt Tasarımı ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	17
ç. Rekabet ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	20
d.Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Karanlık Yönü.....	23
3. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	26
a. Seçici İşgören Temini ve Seçimi.....	26
b. Kapsamlı Eğitim Uygulaması	29
c. Güçlendirme	32

ç. İş Güvencesi	33
d. Performans Değerlendirme Sistemi	36
e. Durumsal Ücretleme	37
f. Çalışan Katılımı	40
g. Bilgi Paylaşımı	42
ğ. Sembolik Eşitlikçilik	44
h. Kendini Yöneten Takımlar	45

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSLA İLİŞKİSİ

1. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURAMLAR	48
a. Evrenselci Yaklaşım	49
b. Durumsalcı Yaklaşım	53
c. Kaynak Temelli Yaklaşım	57
ç. Beşeri Sermaye Kuramı	59
d. Sosyal Mübadele Kuramı	62
e. Vekâlet Kuramı	63
f. Eşitlik Kuramı	65
g. Örgütsel Destek Kuramı	67
2. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI-BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN GÖRGÜL ÇALIŞMALAR	68
a. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi	68

b. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Görecelik	78
c. Türkiye Bağlamı ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	83
3. YAZIN İNCELEMESİ SONUCUNDA ULAŞILAN ÇIKARIMLAR	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNİN ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ	88
a. Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı	88
b. Araştırmanın Önemi.....	89
c. Araştırmanın Kapsamı	89
ç. Araştırmanın Yürütüldüğü Sektörün Tanıtımı	90
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	92
a. Araştırmanın Modeli	92
b. Araştırmanın Modeline ve Hipotezlerine İlişkin Kuramsal ve Görgül Gerekçe	93
c. Araştırmanın Hipotezleri.....	94
ç. Evren ve Örneklem.....	96
d. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları.....	98
(1) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	99
(2) Algılanan Finansal ve Pazar Performansı Ölçeği	106
(3) Somut Örgütsel Performans Göstergeleri.....	107
(4) Algılanan Bireysel Performans Ölçeği	107
(5) Kontrol Değişkenleri	109
e. Kullanılan İstatistiki Teknik ve Analizler	109
3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	109

a. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Bireysel ve Örgütsel Performans Boyutlarının Tanımlayıcı Bulguları.....	109
(1) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Boyutları	110
(2) Algılanan Örgütsel ve Bireysel Performans Boyutları.....	111
b. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Demografik Değişkenlerle İlişkileri	112
(1) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	112
(2) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Algılanan Bireysel Performans Arasındaki İlişkiler	114
(3) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler.....	119

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

1. TARTIŞMA	125
2.YAZINA KATKISI	131
3. UYGULAMAYA KATKISI.....	133
4. ÖNERİLER	134
a. Gelecekteki Çalışmalara Öneriler.....	134
b. Yöneticilere Öneriler	136
5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	137
6. VARGI.....	137
KAYNAKÇA.....	139
EKLER.....	154

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1: Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm	6
Tablo-2: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Bireysel ve Örgütsel Performans Arasındaki Olumlu İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar.....	71
Tablo-3: Farklı Kültürel Bağlamlarda Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırmalar ve Sonuçları.....	80
Tablo-4: Örneklem İlişkin Demografik Veriler.....	97
Tablo-5: Soru Havuzu Oluşturma Sürecinde Kullanılan Araştırmalar	99
Tablo-6: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri.....	104
Tablo-7: Algılanan Finansal ve Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri.....	106
Tablo-8: Algılanan Bireysel Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri.....	108
Tablo-9: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	108
Tablo-10: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Cinsiyet İlişkisi t Testi Sonuçları.....	113
Tablo-11: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Kurumdaki Pozisyon İlişkisi t Testi Sonuçları	113
Tablo-12: Demografik Değişkenlerin Kendi Aralarındaki ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Korelasyonlar.....	114
Tablo-13: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Algılanan Bireysel Performansla ve Kendi Aralarındaki Korelasyonlar	115
Tablo-14: Algılanan Bireysel Performans ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisinin Adımsal (Stepwise) Regresyon Analizi Sonuçları	116

Tablo-15: Sinerjik Etki ve Algılanan Bireysel Performans Arasındaki Korelasyon.....	118
Tablo-16: Sinerjik Etki ve Algılanan Bireysel Performans Arasındaki Regresyon Analizi.....	118
Tablo-17: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Performans ve Somut Performans Göstergeleri Arasındaki Korelasyonlar... ..	119
Tablo-18: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Finansal ve Pazar Performansı ile Adımsal Regresyon Analizi	120
Tablo-19: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşgücü Devir Oranı ile Adımsal Regresyon Analizi	120
Tablo-20: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Net Satışlardaki Artış Oranı ile Adımsal Regresyon	120
Tablo-21: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Sinerjik Etkisinin Örgütsel Performans Değişkenleriyle Korelasyonları	121
Tablo-22: Bağımlı Değişkenlerle Hiyerarşik Regresyon Analizi	122
Tablo-23: Hipotezlerin Desteklenme Durumu	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil-1: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Sonuçları İlişkisi	12
Şekil-2: Çalışan ve Örgüt Arasında Gerçekleşen Fayda Döngüsü	14
Şekil-3: Bireysel ve Örgütsel Yeteneklerin Birleşimi	19
Şekil-4: Geleneksel Güçlü Zayıf Yönler Fırsatlar Tehditler Analizi	23
Şekil-5: Temel Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bileşenleri Modeli.....	59
Şekil-6: Başarı Zinciri.....	77
Şekil-7: Araştırmanın Hipotetik Modeli.....	93
Şekil-8: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları	110
Şekil-9: Algılanan Bireysel ve Örgütsel Performans Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları.....	111
Şekil-10: Net Satışlardaki Artış ve İşgücü Devir Oranlarının Aritmetik Ortalamaları.....	112

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SaSaD	: Savunma Sanayi İmalatçıları Derneği
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SSM	: Savunma Sanayii Müsteşarlığı
YPIKYU	: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

GİRİŞ

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (YPIKYU), çalışan katılımını esas alan ve çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini geliştiren, motivasyonlarını artıran, nitelikli çalışanların devamlılığını sağlayan ve örgütsel performans ile ilişkili olan bir sistemdir (Huselid, 1995). YPIKYU, ABD menşeli bir iş sistemi olup farklı kültürel bağlam ve sektörlerde örgütsel performansa yaptığı olumlu katkılar görgül olarak desteklenmektedir (Guthrie, 2001; Osterman, 1994; Zhang ve Jia, 2010). YPIKYU ile örgütsel performans arasında bir ilişki olduğu konusunda genel bir uzlaşma olmasına rağmen, bu yenilikçi İK uygulamalarının bağımsız uygulamalar halinde mi yoksa sinerjik etki yaratarak bir bütün halinde mi örgütsel performansı etkilediği konusunda genel bir uzlaşma yoktur. YPIKYU-örgütsel performans ilişkisine dair, farklı bağlam ve sektörlerde araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu ilişkiyi Türkiye bağlamında inceleyen çalışmalar ise çok sınırlıdır. Bu kapsamda çalışmanın önemi kara kutu olarak adlandırılan YPIKYU-performans ilişkisinin anlaşılmasına, farklı kültürel özelliklere sahip Türkiye bağlamında, yüksek teknolojiye dayalı savunma sanayii sektörünün bilişim/yazılım alanında ve küçük-orta ölçekli firmaları da içerecek şekilde yapılmasıyla katkı sunmasıdır. Bu bağlamda dünyada yaygınlık kazanan ve bireysel ve örgütsel performansa olumlu katkılar yaptığı görgül çalışmalarla desteklenen YPIKYU'nın Türkiye'de uygulanma derecesi savunma sanayi bağlamında ortaya konulacaktır.

YPIKYU ile performans arasındaki “kara kutu” olarak adlandırılan ilişkinin Türkiye bağlamında test edilmesi için konuyla ilgili kuramlardan ve benzer konularda yapılan görgül çalışmalardan yola çıkılarak iki temel soruya yanıt aranmıştır;

1. YPIKYU ile bireysel ve örgütsel performans arasında nedensel bir bağ var mıdır?
2. YPIKYU'nın bireysel ve örgütsel performansı bir bütün halinde sinerjik etkiyle mi, yoksa müstakil uygulamalar halinde mi etkilemektedir?

Bu sorular çerçevesinde araştırmanın amacı YPIKYU ile bireysel ve örgütsel performans ilişkisini Türkiye bağlamında test etmektir. Bu ilişkiyi test etmek için birden fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modeli tasarlanmış ve ilişkisel bir tarama modeli kurulmuştur. Bağımsız değişken olan YPIKYU, ayrıntılı yazın taraması sonucunda oluşturulan ölçekle firma çalışan ve yöneticilerinden elde edilen veriyle ölçülmüştür. Bağımlı değişken olan örgütsel performans ise algılanan finansal ve pazar performansı ölçeği ile somut örgütsel performans göstergelerinden olan net satışlardaki artış ve işgücü devir oranıyla ölçülmüştür. Örgütsel performansa dair veriler firmaların orta/üst düzey yöneticileri ile İK çalışan/yöneticilerinden elde edilmiştir. Araştırmanın ikinci bağımlı değişkeni olan bireysel performans ise öz değerlendirme yöntemiyle ölçülmüştür. Analiz safhasında değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü tespit edebilmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışma sonucunda YPIKYU'nın batı kültüründen farklı özelliklere sahip Türkiye bağlamında uygulanmasının etkili bir strateji olup olmadığı konusunda görgül bir destek sağlanması beklenmektedir. Ayrıca çalışan katılımını esas alan bu uygulamaların Türk savunma sanayinde uygulanma derecesi ortaya konularak firmaların insan kaynakları yönetimine dair farkındalıklarının artmasına katkı sunacağı ümit edilmektedir. Araştırmanın kara kutu olarak adlandırılan YPIKYU-örgütsel performans ilişkisine ve yazına, farklı kültürel bağlam, farklı sektör ve farklı büyüklükte firmalarda yürütülmesiyle katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde YPIKYU ele alınmış; geçmiş, hangi İK uygulamalarını kapsadığı, strateji, örgüt tasarımı ve rekabetle ilişkisi ve ayrıntılı olarak ele alınan on uygulama incelenmiştir. İkinci bölümde YPIKYU'nın bireysel ve örgütsel performansla ilişkisi değerlendirilmiş; bu ilişkinin temelinde yatan kuramlar, yapılan görgül çalışmalar ve kültürel görecelik konusu incelenmiştir. Üçüncü bölümde elde edilen verilerle bu ilişkinin tespitine yönelik analizler yapılmıştır. Son bölümde ise araştırma bulguları tartışılmış ve bu bulgulara dayanılarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

UYGULAMALARI

1. GENEL BAKIŞ

Örgütler hayatta kalmak ve temel amaçları olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için büyük çaba göstermekte ve yenilikçiliği destekleyen yöntemler uygulamaktadır. Küresel ekonomi, bilgi çağı, teknolojik gelişmeler gibi yeni normal olarak tanımlanan değişimler rekabetin yeniden yapılanmasına sebep olmakta, sürdürülebilir rekabet stratejisi öne çıkmakta, örgütler uzun dönemli büyümeye odaklanmakta ve bu kapsamda strateji kritik hale gelmektedir (Melville ve Reese, 2009). İş eski olağan halinden farklı süreçlerde işleyerek, yeni yetkinlikler ve esnekliği gerektirmekte, değişim devamlı bir ihtiyaç olmaktadır (Falkenberg ve Ashurst, 2010). Dolayısıyla değişime ayak uydurabilecek, gelişen teknolojiye uyum sağlayarak kullanabilecek, örgüt stratejisini benimseyerek örgütsel çıktılara katkı yapacak, çok yönlü ve farklı yeteneklere sahip çalışanlara olan ihtiyaç gündeme gelmiştir. Örgüt kültür ve stratejisine uyumlu yüksek yetenek ve bilgi seviyesine sahip çalışanları seçmek, eğitmek, ücretlerini belirlemek gibi insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarını gerçekleştirmek rekabet avantajı, diğer bir ifadeyle örgütlerin hayatta kalması açısından kritik bir hal almıştır. İKY'nin amacı örgütlerin etkinliğini artırmaktır. Bazı örgütlerin diğerlerine göre daha başarılı olduğu da bir gerçektir. Acaba İKY uygulamalarının bu başarıdaki yeri nedir?

İKY uygulamalarıyla stratejik bir güç yaratmak ve örgüt etkinliğini artırmak günümüzde rekabet avantajını sürdürmek isteyen örgütler için odak noktasıdır. Ortaya çıkan yeni koşullar daha azla, daha çok yapmak ve artan çeviklikle karakterize edilmekte, uzun dönemli tahminlerin belki de süresiz değiştiği, değişimin sürekli olduğu bir çevreyi öngörmektedir (Derven, 2010). Buna göre yönetim alanında performans, esneklik, değişime hızla uyum ön plana çıkmakta, insan ve entelektüel sermaye örgütsel hedeflere ulaşmada esas alınmaktadır. Bu gelişmelere

paralel olarak artan sayıda örgüt, insanı rekabet avantajı için bir kaynak olarak görmekte ve özgün örgüt kültürü, yönetim süreçleri ve sistemleriyle geliştirilen ayırt edici yetkinliklerin önemine dair farkındalık artmaktadır (Greer, 2000). Dolayısıyla insana yapılan yatırım ve bu yatırım sonucunda ortaya çıkan farklılıkla, rakip örgütler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen bir kaynak yaratılabilmekte, yüksek kaliteli işgücü ile örgütler rekabet avantajını yakalayabilmekte ve sürdürebilmektedir. Bu bağlamda insanlar örgütün kârlılık, kalite ve verimlilik gibi çıktılarına etki etmesi sebebiyle bir kaynak olarak görülmektedir (Ergin, 2002).

“Uzun bir süredir üzerinde çalışılan ve uygulanan İKY’de iki yön bulunmaktadır: Birincisi çalışan seçimi ve seçilen insanların uygun işlere yerleştirilmesine ilişkin uygulamalar gibi personel yönetimi yönü; ikincisi insan kaynakları (İK) ile ilgili uygulamalar, planlar, eğitim, çevresel değişimlere göre personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri öngören stratejik yöndür” (Bingöl, 2010: 4). Stratejik yön bireylerin ve örgüt performansının artırılmasına odaklanmaktadır. Özellikle günümüzde sürdürülebilir rekabetin öne çıkmasıyla örgütler, en değerli varlıkları olan insan kaynağına stratejik ve kapsamlı İKY uygulamaları getirmektedir (Bingöl, 2010). Bu anlamda insan bir maliyet olarak değil; bir değer, örgütsel performansa katkı yapan bir sermaye ve güç olarak görülmektedir. İK uygulamalarından stratejik bir güç olarak faydalanma düşüncesi strateji ve İK uygulamalarının birbiriyle uyumlu olmasını gerektirmektedir. İKY düşüncesi İK işlevini pek çok şekilde etkilediğinden, uzun dönemli sonuçlara odaklanan, strateji ve örgütle uyumlu İK yönetimini geliştiren bilinçli bir modernizasyon süreci yaşanmaktadır (Reilly ve Williams, 2006). Bu bağlamda örgütün stratejisi önem kazanmaktadır. Strateji örgütün yaptığı her türlü faaliyetin yönünü, başarısını belirleyen ve örgütün varmak istediği noktaya “nasıl” varacağını gösteren esastır. Bir örgüt şu andaki durumunu değerlendirirken gelecekte nerede olacağını da düşünmektedir. Çünkü stratejik yönetim özetle “bir örgütün uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel karar ve faaliyetlerin bütünüdür” (Wheelen ve Hunger, 2011: 5). Tüm bu gelişmeler ve İK perspektifindeki paradigma değişimi, İK’nın stratejik bir rolü olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda gelişen stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) amacı genel olarak insan kaynağının örgütün stratejik gereksinim ve amaçlarını karşılamak için etkin kullanılmasıdır (Greer, 2000). SİKY’nin öngörüsü çalışanları uzun dönemde istenilen örgütsel

hedeflere ulaştıracak bir güç haline getirmektir. Bu anlamda SİKY örgüt performansı ile insan kaynakları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. “SİKY’ni, İK uygulamalarından ayıran en önemli fark İK uygulamalarını daha dinamik bir şekilde örgütün stratejik amaçlarıyla ve belirlenmiş stratejileriyle uyumlu hale getirmesi” (Bingöl, 2010: 12), “İKY sistemine bir bütün olarak yaklaşması ve gelişmiş bir İKY sistemiyle daha fazla ekonomik değer yaratmasıdır” (Schuler ve Jackson, 2007: 223).

SİKY uygulamaları kapsamında ele alınan bir yaklaşım olan yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (YPIKYU) ilk olarak ABD’deki firmaların dünya çapında rekabet avantajını sürdürmeleri amacıyla tasarlanmıştır (Appelbaum ve Batt, 1993). Bu uygulamalar örgütün stratejisine uygun olarak yüksek bilgi ve yeteneklere sahip, motivasyonu yüksek, çevrenin belirsizlik, karmaşıklık ve değişim hızıyla baş edebilecek ve değişime kolay uyum sağlayabilecek çalışanları temin etmeyi, uzun dönemli elde tutmayı ve bu çalışanlarla örgütsel performansı artırmayı öngörmektedir. YPIKYU, sadece İKY faaliyetlerinin kendisine odaklanmamakta, kuramsal olarak bu faaliyetleri seçme ve gruplandırmaya rehberlik eden İKY ilkelerine de odaklanmaktadır (Ericksen ve Dyer, 2005: 915).

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA

Geleneksel olarak personel yönetimi, yönetim-sendika ilişkileri, işgücünün kontrolü ve işgören temini, değerlendirme, eğitim ve bunun gibi uygulamalara bağlı kalan örgütsel politikalarla ilişkilidir (Bach, 2001). Ancak günümüzün değişen çevre ve rekabet anlayışı İK uygulamalarına yönelik farkındalığı artırmıştır. Kimi yazarlar tarafından yeni normaller veya yeni zamanlar olarak adlandırılan günümüz dünyasının, son yüzyılın toplumsal ve ekonomik biçimlerinden ve geleneksel kurumlarından köklü bir kopuşu simgelediği düşünülmekte (Öngen, 1995) ve insanı merkeze alan örgüt paradigmasının temelleri atılmaktadır. Bu paradigma örgüt içinde ayrım yerine "aynı geminin yolcuları" saydığı çalışanlar arasında işbirliğini geliştiren bir anlayışı yansıtmakta ve bunun uzantısı olarak doğan İKY, insanların beceri ve uyum yeteneğini geliştirerek, işe ilişkin başarı güdüsü ve düzeylerini artırmayı amaçlayan politika ve uygulamalar sunmaktadır (Öngen, 1995). İKY düşüncesi

geleneksel İK işlevini adı dışında etkilemenin ötesinde, eski tarz personel yönetiminden yeni şartlara uyum sağlamayı amaçlayan yenilikçi bir bakış açısı ve öz farkındalık yaratmakta; İK'nın stratejik yönüne, uzun döneme ve değişime odaklanan bilinçli bir modernizasyon sürecini gerçekleştirmektedir (Reilly ve Willams, 2006). Bu değişim sürecinde İKY'nin yapısında daha stratejik bir rol oynamak için Tablo-1'de basitleştirilmiş şekilde ifade edilen dönüşümler meydana gelmiştir.

Tablo-1: Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm Tablosu

<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
Taktik	Stratejik
Durumu kurtaran	Risk yöneticisi
Kısa dönemli	Uzun dönemli
Kontrolcü/statik	Kolaylaştırıcı/dinamik
İş odaklı	İnsan odaklı
Edilgen	Etken
Gelenekçi	Yenilikçi
Al kullan yaklaşımı	Örgüte özgü yaklaşım

Kaynak: Reilly ve Williams (2006)'dan uyarlanmıştır.

Meydana gelen bu değişimler ışığında örgüt stratejilerinde, örgüt tasarımlarında ve İKY uygulamalarında değişimler olmuş, karmaşık, belirsiz, değişim hızı yüksek, rekabetçi koşullara uyum sağlayabilecek yaklaşımlara gereksinim duyulmuştur. Örgütler insanı stratejilerinin merkeze almışlar; entelektüel sermaye, bilgi işçisi, YPIKYU gibi insanı rekabet avantajı için bir kaynak olarak değerlendiren yaklaşımlara olan ilgilerini arttırmışlardır (Becker ve Huselid, 1998). Geleneksel, bürokratik örgütler devrinin sona gelmesiyle, istikrar yerini değişim, yenilikçilik ve yeni örgütsel tasarımlara bırakmıştır. Bu durum İK işlevi için hem bir fırsat hem de bir risk sunmaktadır. İstikrarlı çevrelerde güvenilirlik sağlam ve esnek yapılar, teknoloji ve süreçlerle başarılabilmekte ancak bunlar dinamik ve değişken çevrelerde başarılı olamamaktadır. Bu sebeple “değişken koşullar potansiyel problemleri bir adım önceden görebilen, etkin, basit ve yaratıcı sistemler gerektirmektedir” (Ericksen ve Dyer, 2005: 924). Yeni örgüt tasarımına uygun İKY sistemleri oluşturulduğunda örgütsel etkinliğe önemli bir katkı sağlamaktadır (Mohrman ve Lawler, 1997). Elbette strateji ve tasarımın yanı sıra bireysel seviyede

motivasyon, ödüllendirme, güçlendirme gibi uygulamalar hakkında bilgi de gereklidir. Örgüt tasarımı başlıca ölçüt örgüt stratejisinin başarılmasına katılımdır (Mohrman ve Lawler, 1997). Yani örgütün tüm işlev, çalışan ve birimleriyle sinerjik bir etki yaratmasına odaklanmasıdır. Ancak stratejiler daha karmaşık hale geldikçe iş süreçlerinin, İK uygulamalarının, örgüte değer katan birimlerin, öğelerin tasarımının da güncellendiği, yeniden tasarlandığı görülmektedir. Söz konusu dinamik çevreye uyuma, rekabet avantajını artırmaya ve çalışan katılımına odaklanan tasarımlardan biri yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.

Örgütsel performansı artırmak, İKY sistemini örgüt stratejisiyle uyumlu hale getirmeye bağlıdır (Youndt vd., 1996). YPIKYU bu bağlamda ele alınan, örgüt stratejisiyle uyumlu ve örgütsel performansa değer katan bir sistem olarak verimlilik ve etkinliği artırmak için uygulanan ve SİKY merkezinde gelişen (Armstrong vd., 2010; Guthrie vd., 2004; Martin-Tapia vd., 2009) bir yaklaşımdır. Bu yönüyle İK'nın stratejik yönü gündeme gelmektedir. SİKY genel bir ifadeyle örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için insan kaynağının planlı ve etkili kullanılmasıdır (Greer, 2000). Başka bir ifadeyle, İK politika ve uygulamaları ile örgütsel performansı artırmaya odaklanan; rakiplerinden daha iyi olabilmek için, örgütün nasıl ve ne yapacağını belirleyen uzun dönemli bir yönetim biçimidir. Ayrıca geleneksel İK'dan farklı olarak bireysel değil; örgütsel performansa yani makro seviyeye odaklanmakta ve etkinliği takım temelli iş tasarımı, esnek işgücü ve güçlendirilmiş çalışanlar gibi İK uygulamalarından kaynaklanmakta (Richard ve Johnson, 2001), İK uygulamaları ve stratejik planlamanın bütünleşmesi ve İK politika ve uygulamalarının örgüt performansına katkısı çerçevesinde şekillenmektedir (Guthrie vd., 2011).

a. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Tarihçesi

İKY'nin normatif kuramları çerçevesinde öne sürülen model ve kuramlar en iyi uygulamaları belirleyen değer ve uygulamaları yansıtmaktadır. İlk çalışmalar, çalışan katılımını esas alan katılımcı yönetim (McGregor, 1957) anlayışıyla uzun zamandır ele alınmış ve bu zaman zarfında çalışan katılımı karar verme yetkisini destekleyen bütüncül bir iş sistemi tasarımı yaklaşımına dönüşmüştür (Benson vd., 2006). Bu çalışmanın devamında Argyris'in (1962) çalışanlara esneklik ve yükselme

olanağı vererek güdülemenin örgütsel performansa etkili olduğunu ve çalışanların sorumluluk verilerek olgunlaştırılmasını ileri süren olgunlaşma kuramı ile Likert'in (1967) örgütlerin en önemli servetinin insan kaynakları olduğunu ileri süren yönetim sistemleri yaklaşımı (akt: Eren, 2001) gelmiştir. Bu yaklaşımın bilinen örneklerinden biri Walton'un kontrol ve bağlılık üzerine çalışmasıdır (Walton, 1985). İKY'ne farklı iki yaklaşımı ele alan bu çalışma, McGregor'un sonrasında bazı ideal İK uygulamalarını ve bağlılık stratejisini değerlendirmektedir. Benzer bir çalışma Lawler'in (1986) yüksek katılımlı yönetim yaklaşımıdır. Sonrasında ise Pfeffer tarafından (1995) yapılan çalışmalar dikkat çekmekte ve bir dizi en iyi İK uygulamalarını ele almaktadır. Bununla birlikte Osterman (1994), MacDuffie (1995), Huselid'in (1995) çalışmaları YPIKYU olarak ifade edilen belirli İK uygulamalarını örgütlerin benimsemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu çalışmalar YPIKYU ile ilgili çalışmalara kuramsal bir zemin de oluşturmakta (Guest, 1997) ve İKY'ne yeni bir yaklaşım getirerek, İKY'nin stratejik katkısını, örgüt stratejisiyle yakın ilişkisini, çalışanların katılımını ve bağlılık, esneklik, kalite gibi İKY çıktılarını ele almakta; bu uygulamaların başarısının örgütsel performansa yapacağı katkıya odaklanmaktadır (Paauwe, 2009).

Kuramsal ve görgül desteğin oluşmaya başladığı çalışmalarla birlikte, YPIKYU'nın rekabet üstünlüğü sağlayacak bir çalışma sistemi olarak tasarlandığı sürecin başlangıcına baktığımızda, ABD şirketlerinin dünyada ve yerel pazarda artan rekabet ile karşılaşması ve Avrupa ve Japonya'daki yeni yönetim anlayışlarının başarılı olmasıyla geleneksel yönetime sahip örgütlerin pazar paylarını kaybetmeye başladığı (Appelbaum ve Batt, 1993) döneme gidilmektedir. Bu dönemde faaliyetlerin ve işgücünün ayrıntılı bir şekilde ayrıldığı, işin rutinleştirildiği, geleneksel seri üretim hatlarıyla üretimi sürdürmenin rekabet gücünü daha fazla devam ettiremediği, ayrıca çalışanların gelirlerinde ve orta sınıfa gelir sağlayan işlerde azalma görülmüştür. Bunun temel olarak iki sebebi vardır (Appelbaum ve Batt, 1993):

1. Standart ürünler için maliyet odaklı pazarlarda gelişen ülkelerin düşük ücretle çalışmaları,
2. Mikro işlemci temelli teknolojilerle seri üretimin maliyet avantajını azaltarak kalite odaklı pazarlarda rekabeti artırmasıdır.

Bu sebeple ABD firmaları rekabet gücünü sürdürebilmek için etkinlik ve kaliteyi belirleyen faktörlere, yüksek performansı sunan iş sistemlerini tasarlamaya başlamıştır (Appelbaum ve Batt, 1993). Bununla birlikte durumun farkında olan örgütler kendi stratejilerini uygulamaya başladılarsa da tam anlamıyla başarılı olamamışlardır. Bu sebeple kaliteyi, çeşitliliği, hizmeti ve zamanında teslimatı, maliyet etkin bir yaklaşımı öngören rekabet stratejisi, üretim sistemlerinin dönüşümünü, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesini ve kurumsal çerçevenin yeniden yapılandırmasını gerektirmiştir (Appelbaum ve Batt, 1993).

Appelbaum'un "The New American Workplace" (1994) adlı çalışması ABD firmalarının, Japonya'daki yalın üretim modeli (lean production), İsveç'teki sosyoteknik sistemler (socio-technical systems), Almanya'daki çeşitlendirilmiş kalite üretim sistemi (diversified quality production), İtalya'daki esnek uzmanlaşma modeline (flexible specialisation) benzer kendi gelişmiş iş sistemini bulmasını tartışmaktadır (Boxall ve Macky, 2009). Amerikan sistemi bu iş sistemlerinin belirli uygulamalarını alarak kendi özelliklerine uygun olarak iş sistemleri yaratma yoluna gitmiştir. Bu uygulamanın yaygın sonucu örgütlerin belirli İK uygulamalarını ve örgütsel araçları seçmesi ve kendilerine bir "menü" oluşturmalarıdır. Bu eklektik yaklaşımın avantajı, yenilikçi İK uygulamalarını yaratma potansiyeliyle, örgütte daha fazla çeşitliliğe, belirli üretim yöntemlerine, çalışan ve yöneticilerin çıkarlarına uyum sağlamaya izin vermesidir (Appelbaum ve Batt, 1993).

Bu dönemden sonra YPIKYU sadece ABD sınırları içinde kalmamış dünya çapında kabul görmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Sözgelimi Avrupa'da bu uygulamalara yönelik ilgi artmış, İngiltere'de TUC (Trade Union Congress) 1997 yılında YPIKYU'nu desteklemek için altı ilke (örgütsel bağlılık, yasal çıkarları tanıma, iş güvencesi, çalışma yaşamının kalitesi, bilgi paylaşımı, değer katmak) geliştirerek bunları "iş ortaklığının" uygulandığı sektörlerde işçi sendikasının yasal bir dayanağı olarak sunmuştur (Tailby ve Winchester, 2005). YPIKYU, henüz fazla bir geçmişi olmamasına rağmen dünya çapında artan bir ilgiyle karşılanmakta ve uygulanmaktadır. Özellikle son dönemde yapılan çalışmalar YPIKYU'nun Kuzey Avrupa, Çin ve Asya'da da yaygınlık kazanmaya başladığını ve örgütsel ve bireysel performansa katkılarının olduğunu göstermektedir. Ayrıca sadece farklı kültürel

bağlamlarda değil üretim ve hizmet gibi farklı sektörlerde küçük ve büyük ölçekli örgütler tarafından YPIKYU'nun uygulandığı ilgili yazında görülmektedir.

b. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Nedir?

1990'lı yıllardan itibaren yönetim alanında belirli çalışan uygulamaları ile olumlu etki yaratılabileceğine yönelik bir yaklaşım gelişmekte (Ramsay vd., 2000) ve rekabetle başa çıkmak için değerli, kıt, taklit edilemeyen kaynaklara sahip olmak ve bunların yönetilmesi üzerinde durulmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için çoğu örgüt insanı birinci sıraya koymaktansa küçülme, çalışan maliyetlerini azaltma gibi yöntemler uygularken, insanı stratejilerinin merkezine koyan örgütler daha uzun dönemli geri dönüşler elde etmektedir (Pfeffer ve Veiga, 1999). Bu bağlamda üzerinde çalışılan konu etkin İKY uygulamalarının rekabet avantajı yaratacağıdır (Barney, 1991). Yönetimde yüksek performanslı bir yaklaşım doğarak, örgütler ilk olarak kaliteye, insan kaynağını geliştirmeye ve çalışan katılımına yönelmiştir (Ramsay vd., 2000). Bu yaklaşım dâhilinde ortaya çıkan YPIKYU, belirli kombinasyonlar veya bütün halinde kullanılarak, karşılıklı etkiyle sinerjik faydalar yaratan yenilikçi İKY uygulamaları (Huselid, 1995) olarak tanımlanabilir.

YPIKYU; yazında yüksek performanslı çalışma/iş sistemleri (Appelbaum ve Batt, 1993; Becker ve Huselid, 1998; Huselid, 1995; Pfeffer, 1995) veya uygulamaları (Bailey vd., 2001), yüksek katılımlı yönetim/iş sistemleri (Guthrie, 2001; Lawler, 2008; Pil ve MacDuffie, 1996), yüksek bağlılıklı yönetim (Arthur, 1994; Berg vd., 2003), esnek iş uygulamaları (Osterman, 1994), yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Horgan ve Muhlau, 2003; Sun vd., 2007; Wang vd., 2007; Wei vd., 2010; Zhang vd., 2008), yüksek güvenilirlikli örgütler (Ericksen ve Dyer, 2006), yüksek performanslı yönetim (Wood, 2002), karşılıklı kazanç girişimi (Bach, 2001) gibi çeşitli isimlerle ifade edilmektedir. Çalışma boyunca terim birliğinin sağlanması açısından ve söz konusu uygulamaların aslında birer İK uygulaması olması ve SİKY kapsamında tasarlanmasından dolayı “*yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları*” (YPIKYU) ifadesi tercih edilmiştir. Ayrıca ilgili yazında bu ifadelerin tanımladığı uygulamalar arasında

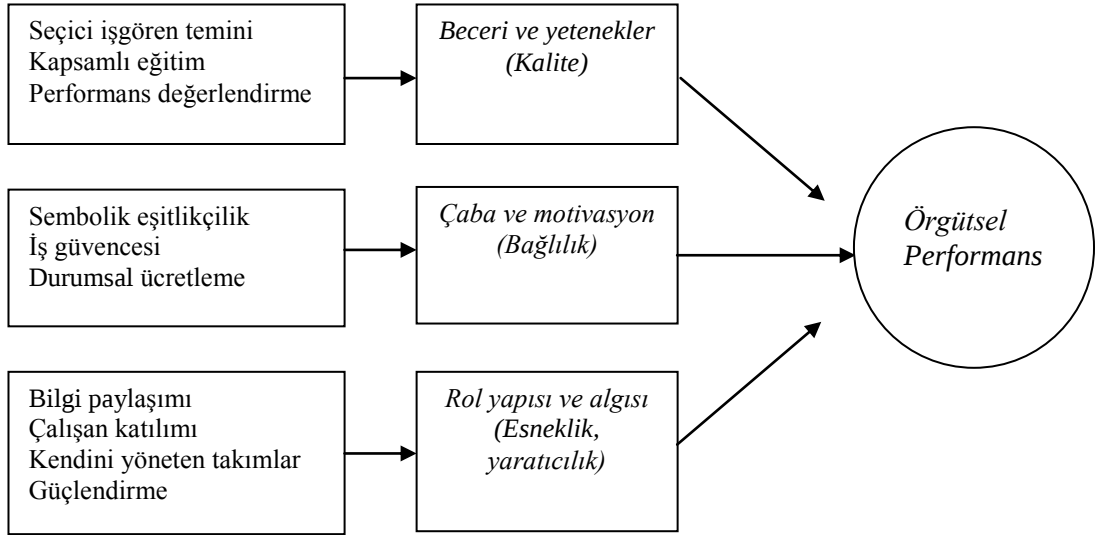
belirgin farklar bulunmadığı, bazı çalışmalarda (Lawler, 2008) farklılıklar olduğu ifade edilse de genel kanı yukarıdaki tamlamaların aynı uygulamaları ifade ettiğidir.

YPIKYU olarak adlandırılan İK uygulamalarının genel geçer bir tanımının yapılmamasına rağmen ana görüş, çalışanları bir rekabet avantajı kaynağı haline getiren ve çalışanlara beceri, bilgi, motivasyon ve inisiyatif sağlayan bir yönetim yaklaşımı (Guthrie vd., 2009) olmasıdır. Bununla birlikte yazında kesin olarak YPIKYU hakkında bir uzlaşma olmasa da en önemli veya genel uygulamaların; *kapsamlı eğitim, durumsal ücretleme, performans değerlendirme sistemi ve seçici işgören temini* olduğu görülmekte ve bu dört uygulama SİKY'nin hedeflerinin büyük kısmını teşkil etmektedir (Batt, 2002; Zhang ve Jia, 2010). Buna göre iyi çalışanları işe almak, onları gerekli bilgi ve beceriyle donatmak, belirlenen performans hedeflerine göre onları izlemek ve buna göre ödüllendirmeyi kapsamaktadır. Ayrıca YPIKYU'nın genelde üç ana boyut göz önüne alınarak tasarlandığı görülmektedir. Bunlar (Batt, 2002: 587);

1. Yüksek beceri ihtiyacı,
2. Çalışanların bilgi ve becerilerini diğer çalışanlarla birlikte kullanabilme imkân ve serbestliğini veren iş tasarımı,
3. Bağlılık ve motivasyonu güçlendiren yapıdır.

YPIKYU belirli İK uygulamalarının tasarlanması, uygulanması ve böylelikle uzun dönemli başarıyı sağlamaya ilgili olup çalışanların, teknolojinin, yönetimin ve verimliliğin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmek için bütünleşmesini ifade etmektedir (Martin, 2010). YPIKYU çalışanların örgütün teşviklerine karşılık vermesini ve böylelikle örgüte olan bağlılıklarının artmasını (Sun vd., 2007) öngörmektedir. Bununla birlikte “YPIKYU bir örgütün mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmekte, motivasyonlarını artırmakta, düşük performans gösterenleri örgütten ayrılmaya teşvik ederken nitelikli çalışanların devamlılığını sağlamakta ve kayıtlarını azaltmaktadır” (Huselid, 1995: 635). Ayrıca yüksek güven ve bağlılığa dayanan çalışan ve işveren ilişkisini güçlendirmekte ve çalışanları, işin temel gereklerinin ötesinde performans göstermeleri yönünde motive etmektedir (Batt, 2002). Çalışanlar ve örgüt arasında bu türlü karşılıklı güvene dayalı ve destekleyici bir bağ kurulduğunda verimlilikte artışa yol açan örtük bilginin paylaşılmasını da sağlamaktadır (Sun vd., 2007). Bu

özellikleriyle YPIKYU; yüksek becerilere sahip, örgüte bağlı çalışanlar yaratan, rekabet avantajı sağlayabilecek bir kaynak ve kendi içinde birbirini tamamlayan (sinerjik etki yaratan) uygulamalar (Deery, 2005; MacDuffie, 1995; Datta vd., 2005; Razouk, 2011) olup, daha yüksek örgütsel performans elde etmeye odaklanmaktadır (Huselid, 1995) (Şekil-1).



Şekil-1: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Sonuçları İlişkisi.

Kaynak: Guest (1997)’den uyarlanmıştır.

YPIKYU’nun “yüksek performanslı” olarak isimlendirilmesinin sebebi örgüt performansını olumlu yönde etkileyen üstün performans için tasarlanması, örgütteki insan ve sosyal sermayeyi destekleyerek ve geliştirerek sürdürülebilir rekabeti sağlamasıdır (Messersmith ve Guthrie, 2010). Bunlar temel olarak çalışan katılımını esas alan yönetim yaklaşımlarıdır (Yang, 2011) ve aslında çalışmada işbirliği ve ortaklık demektir. “Bu yeni uygulamalar geleneksel iş ve çalışan ilişkilerinden daha üstün örgütsel performans gerçekleştirerek, çalışanları bilgi, beceri ve gönüllü çabalarını işlerine katması için motive etmektedir” (Tailby ve Winchester, 2005: 432). Diğer bir ifadeyle zorla uygulanan komuta kontrol düzeni yerine çalışanların iş tatmini ve ödülleri artırmayı öngören uygulamalarla çalışan performansının yükseltilmesini amaçlamaktadır (Tailby ve Winchester, 2005). Bu yönüyle “YPIKYU daha çok esneklik, verimlilik ve katılımı teşvik eden yönetsel bir yaklaşımdır” (Wood ve deMenezes, 2011: 1588). Ayrıca “çalışanların işlerini daha

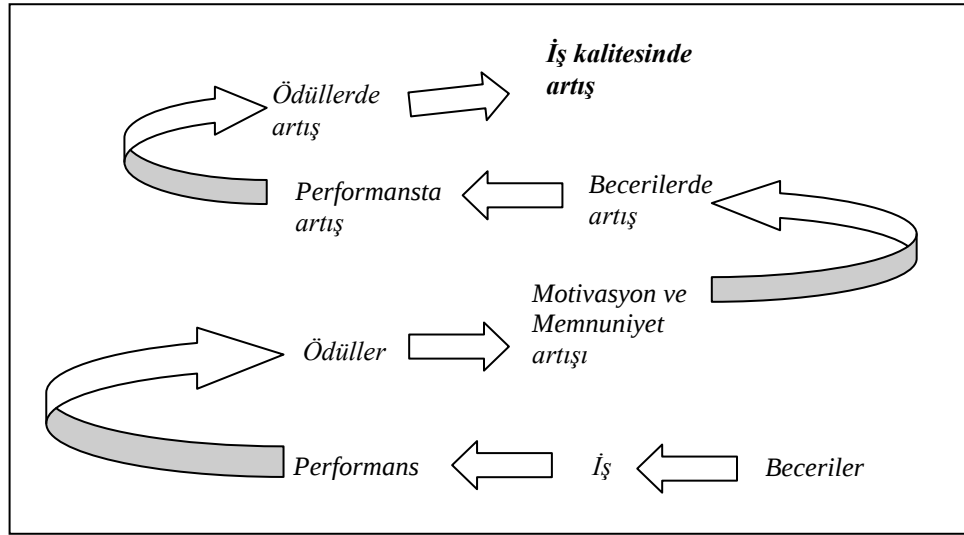
iyi yapabilmesini sağlayan inisiyatif geliştirme, diğer çalışanlarla daha etkin iletişim kurma ve problemlere etkin tepki vermeyle ilgilidir” (Wood ve deMenezes, 2011: 1588). Böylelikle çalışanların bir bütün olarak örgüte katılımını ve kendi işlerini ilgilendiren konularda karar verme serbestliği sağlanmasını gerektiren bir yönetim tarzıdır (Wood, 2002). Özetle YPIKYU daha üstün örgütsel performans sağlayan çalışma sistemi uygulamalarını ifade etmektedir (Boxall ve Macky, 2009). Aslında her biri tek tek ele alındığında radikal yeni uygulamalar olmayıp, basit ve genel bir tanımla örgütsel performansı artıran İK uygulamalarıdır. Ancak önemli olan bu uygulamaların sinerjik etki yaratacak şekilde örgüt stratejisiyle uyumlu olmasıdır. Bununla birlikte bu uygulamaların gerçekleştirilmesi için örgüt içinde karşılıklı (çalışanlar ve yönetim arasında) güven ve bağlılık oluşturulmalıdır (Sung ve Ashton, 2005). Bağlılığın oluşturulabilmesi için “en önemli nokta kişinin özellikleri (değerleri) ile örgütün özellikleri (ödüller) arasındaki uyumdur” (Ergin, 2002: 67). Çalışan ve örgüt arasındaki büyük güven ve uyum, çalışanların sorumluluk anlayışıyla çalışmasını ve doğrudan denetlenmeseler de kendi istekleriyle çaba göstermesine yönlendirmektedir (Barnard ve Rodgers, 2000).

Çalışan katılımını ve esnekliğini sağlayan, durumsal ücretleme gibi teşviklerle çalışanların motivasyonunu artıran ve sonucunda örgütsel performansta artışı öngören YPIKYU’nın altında yatan başarı, sosyal mübadele kuramının temel düşüncesiyle örtüşerek şu şekilde açıklanabilir (Pfeffer ve Veiga, 1999):

- İnsanlar kendi işlerine daha fazla kontrol hakkına sahip olmaktan gelen bağlılık ve artan katılımdan dolayı daha çok çalışırlar,
- Kendilerine daha fazla sorumluluk verildiğinden daha yüksek sorumluluk bilinciyle işlerini yaparlar.

Bu şekilde çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı bir değişim söz konusu olmakta ve çalışanlar da buna karşılık vermek için işin gerektirdiğinin üstünde gönüllü performansı işlerine yansıtmaktadırlar. Lawler (2003) bu değişim sürecini fayda döngüsü (Şekil-2) olarak isimlendirmektedir. Buna göre örgütün neye izin verdiği, çalışanlarından neler beklediği ve onlara neler sunacağı ifade edilmeden insanların örgütün değer ve hedeflerine inandığından emin olunamamakta ve bu durumda fayda döngüsünün veya mübadelenin başlaması mümkün olmamaktadır. “Çalışanlar ve yönetim arasındaki bu fayda döngüsü, örgütün stratejiyle uyumlu, çalışanları teşvik eden ve geliştiren tutumları uygulamasıyla başlamakta ve

neticesinde çalışanları ödüllendiren, motivasyon ve bağlılıklarını artıran yüksek performanslı kültürü ortaya çıkarmaktadır” (Lawler, 2005a: 14). Şöyleki çalışanlar becerilerini işe aktarmaya başladıklarında, iş performansında doğal olarak artış olmaktadır. İş performansındaki bu artış örgütün belirlediği ödüllerle ödüllendirilmektedir. Bu ödüllendirme çalışanın motivasyon ve iş tatmininde artışa, bu artış ise çalışanın becerilerini işine daha çok yansıtmasına sebep olmaktadır. Daha çok gönüllü beceri ve bilginin işe aktarılması çalışanın performansını artıracığından bu performans artışı da örgüt tarafından ödüllendirilecektir. Sonuç olarak iş performansı yüksek çalışanlar kazanılarak, örgüt performansında artış gerçekleşmektedir.



Şekil-2: Çalışan ve Örgüt Arasında Gerçekleşen Fayda Döngüsü.

Kaynak: Lawler (2003)’den uyarlanmıştır.

YPIKYU çalışan katılımını daha ileriye götürerek daha geniş ve yenilikçiliğe dayalı bir bakış açısıyla ele almakta (Ramsay vd., 2000) çalışan ve yönetim arasında karşılıklı güveni gerektirmektedir. Zira bu uygulamalara verilen isimlerden biri de yüksek güvenilirlikli (high-trust) örgütler (Ericksen ve Dyer, 2006) veya çalışma uygulamalarıdır. Güvenin nasıl oluştuğuna dair Whitener ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan çalışmada kişiler arası güvenin üç boyutuna yönelik bir tanımlama geliştirmişlerdir. Buna göre (Whitener vd., 1998);

1. Güven bir tarafın, diğer tarafın kendisine yardımsever davranacağı inanç veya beklentisini yansıtmaktadır.

2. Bu beklentinin gerçekleşmesi için bir taraf diğerini zorlayamaz veya kontrol edemez. Yani güven diğer tarafın bu beklentiği gerçekleştirmeme riskini de kapsayan gönüllülük esasına dayanır.

3. Güven bir miktar diğer tarafa güvenmeyi gerektirmektedir. Böylece diğer tarafın çıkarları diğer tarafın yaptıklarından etkilenmektedir.

Bir örgütte bireylerin birbirlerine güven ve bağıllık düzeyi, dayanışması ve bu dayanışma için gerekli kurumları oluşturmuş olması anlamına gelmektedir. Güvenden kaynaklanan yüksek seviyede sosyal sermaye, sorunsuz sosyal ilişkileri ve örgütsel işlevleri kolaylaştırmaktadır. Dikkat çeken bir husus örgütlerin YPIKYU'nu çalışanlar kritik olarak gördüğünde daha çok kullanmasıdır. Yöneticilerin dikkate alması gereken husus YPIKYU'nın çalışanların örtük veya uzmanlık bilgilerine olan güveni artırırken, onları bir yandan daha zor yeri doldurulabilir ve taklit edilemez hale getirmekte ve bu yüzden değerli insan kaynağını elde tutmada yapılan hata YPIKYU ile ilişkili kazancı azaltmaktabilmesidir (Guthrie, 2001). Dolayısıyla işten ayrılma oranından ziyade, ayrılan çalışanların yarattığı performans eksikliğinin doldurulması maliyetli olmaktadır.

YPIKYU kapsamına *güçlendirme, seçici işe alma, iş güvencesi, yüksek ücretler, performans değerlendirme, iş aile dengesi politikaları, kendini yöneten takımlar, durumsal ücretleme, sembolik eşitlikçilik (statü farklarının azaltılması), bilgi paylaşımı, kapsamlı eğitim, çalışan katılımı, çalışan mülkiyeti, takım ve iş yeniden tasarımı, iş rotasyonu ve çapraz eğitim, içeriden (örgüt çalışanları arasında) terfi* (Pfeffer, 1995) uygulamaları girmektedir. Bununla birlikte yazında aynı uygulamalara farklı isimler verilebilmekte ve uygulamaların sayısı farklılık gösterebilmektedir (Huselid 1995; MacDuffie 1995; Pfeffer, 1995; 2005; Ramsay vd., 2000; Wood ve Albanese, 1995). Bu çalışmada yazında sıklıkla çalışılan ve yaygın şekilde karşılaşılan on uygulama ele alınmaktadır. Bu uygulamalar şunlardır:

1. Seçici işgören temini (selective selection)
2. Kapsamlı eğitim (extensive training)
3. İş güvencesi (job security)
4. Performans değerlendirme sistemi (performance appraisal)
5. Durumsal ücretleme (contingent compensation/pay for performance)

6. Çalışan katılımı (employee participation)
7. Bilgi paylaşımı (information sharing)
8. Güçlendirme (empowerment)
9. Sembolik eşitlikçilik (symbolic egalitarianism)
10. Kendini yöneten takımlar (self-directed teams).

Genel itibariyle bu İK uygulamalarının bir bütün halinde uygulanması YPIKYU olarak adlandırılmakta ve yaygın olarak AMO (Ability, Motivation, Opportunity) modelinin anahtar bileşenleriyle de paralellik göstermektedir (Paauwe, 2009). Özellikle Huselid (1995) uygulamalar arasındaki sistemli bağlantı ve bütünlük konusunda ısrarcıdır. Benzer çalışmalarda da İK uygulamalarının “bütün” olarak etkisine dair görgül destek bulunmuştur (Arthur 1994; Becker ve Huselid 1998; MacDuffie 1995; Pil ve MacDuffie 1996). Evrenselci yaklaşımla yapılan çalışmalar bu uygulamaların her örgüte uyacağını ifade etse de, durumsalcı yaklaşımı ele alan çalışmalar söz konusu uygulamaların örgütün stratejisine, içinde bulunduğu çevreye göre değişiklik göstereceğini ifade etmektedir. Buna göre YPIKYU kapsamında yapılan çalışmalarından iki sonuç çıkmaktadır. İlki YPIKYU’nın ne ölçüde bir sistem veya bütün olarak uygulandığı; ikincisi YPIKYU ve örgütsel performans arasında bir bağ olduğu konusunda uzlaşılmıştır (Ramsay vd. 2000).

Bu uygulamaları kullanan örgütler çalışan merkezli tasarlanıp, bilgi ve karar verme örgütün tümüne dağıtıldığından, çalışanlar her kademede başarı ve iş için daha büyük sorumluluk almakta ve çok daha fazla önem kazanmaktadır. Bu sebeple örgütler çalışanlarının işlerini yaparken elde edecekleri örtük ve uzmanlık bilgilerine daha çok güvenmektedirler (Guthrie, 2001). Özellikle yüksek performanslı (high road) örgütler uzun dönemli çalışanlara sahip olmayı, uzun dönemli bakış açısını, Y kuramı yaklaşımını (çalışanları öz motivasyonu ve öz kontrolü olan önemli varlıklar olarak gören) ve YPIKYU’nı benimseyen örgütlerdir (Gill ve Meyer, 2008). Buna göre bu tür örgütler olumlu insan kaynakları çıktıları elde etmekte daha başarılı olmaktadır. Bunun tersi durumda ise düşük performanslı (low road) kısa dönemli, X kuramını benimsemeye ve YPIKYU’nı uygulamaya isteksiz olan ve neticede olumlu İK çıktıları elde etmede daha başarısız örgütler olması beklenmektedir (Gill ve Meyer, 2008). Burada ifade edilmesi gereken bir diğer husus ise düşük performanslı (low road) olarak tanımlanan örgütlerin YPIKYU’nı benimsememiş

olması ve kısa dönemli bir yönetim ve İK anlayışını benimsemiş olmalarıdır. Diğer yandan belirleyici olan husus örgütün stratejisidir. Dolayısıyla stratejik olarak YPİKYU'nı benimsemeye ihtiyaç duymayan örgütler olabileceği gibi bu örgütler yüksek performans da gösterebilir. Bu durum o örgütün içinde bulunduğu çevresel koşulların ve stratejinin etkisinden kaynaklanmaktadır.

Bir diğer husus ise örgütlerin rekabet avantajını sürdürmede başarı kaynaklarından biri insanları ilk sıraya koymak olsa da tek başarı kaynağının bu olmamasıdır (Pfeffer, 1995; 2005). Tüm uygulamaları eşit şekilde ve bütün olarak iyi uygulayan örgüt bulmak zor olmakla birlikte hangi uygulamanın en kritik olduğu örgütün teknoloji ve pazar stratejisine bağlıdır (Pfeffer, 1995). Dikkate alınması gereken husus bu uygulamaların kısa değil uzun dönemli başarıya odaklanmasıdır. Yani kısa dönemde başka uygulamalarla çabuk geri dönüşler elde edilebilir. Ancak YPİKYU örgütün uzun dönemde rekabet gücünü geliştirmesini, sürdürmesini ve geri dönüşlerini öngörmektedir. Ayrıca etkin İK uygulamalarını destekleyen stratejiyle uygulandıklarında performansın güçleneceği beklenmelidir (Richard ve Johnson, 2001). Bu görüşten hareketle YPİKYU'nun başarısında örgüt stratejisi ve bu stratejiyle uyumlu olması gerektiği görülmektedir. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin ve örgütsel amaçların strateji üzerinde belirleyici olduğu açıktır. Bununla birlikte örgütlerin stratejilerine uygun bir örgüt tasarımı yapmaları doğal bir süreçtir. Bu tasarım sürecinde ele alınan YPİKYU'nın da örgüte, örgüt tasarımına ve stratejisine uyumlu olması gerekmektedir.

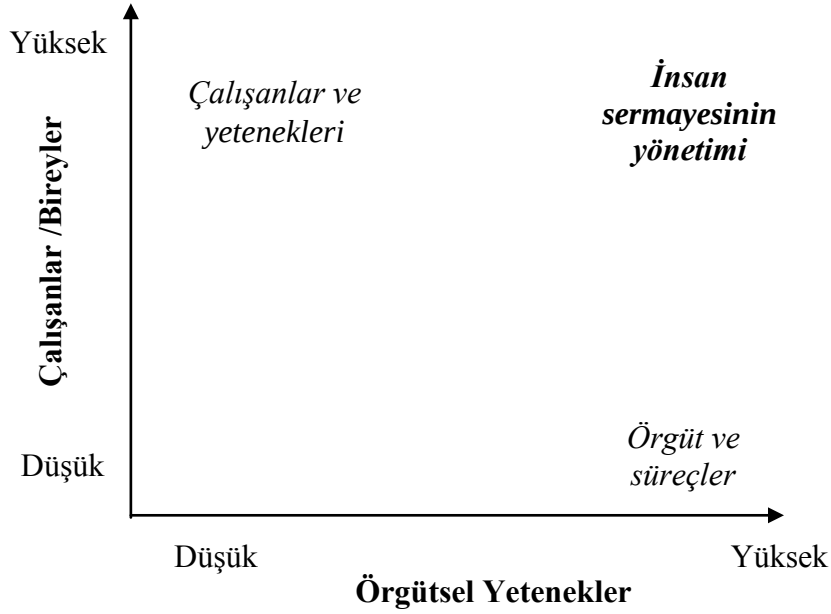
c. Strateji, Örgüt Tasarımı ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

“Strateji örgütün hangi ürün, hizmet ve pazara odaklanacağını, bunu nasıl başaracağını tanımlamakta, örgütün nasıl değer yaratacağına ve bunu nasıl tasarlayacağına dair seçeneklere rehberlik eden bir niyeti ifade etmektedir” (Lawler, 2008: 39). Stratejinin belirleyici bir güç olması örgüt yapısının tasarımını ve dolayısıyla İK uygulamalarını da etkilemektedir. İKY yazınında örgüt stratejisi durumsallığın ilk faktörü olarak düşünülmektedir (Youndt vd., 1996). Strateji çevresel koşullardan etkilendiği gibi, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için örgüte özgü tasarlanmaktadır. Zira birçok yenilikçi yönetim ve uygulamanın

gerçekleştirilmesinde örgütlerin kendi stratejileri doğrultusunda farklılıklar oluşmaktadır. YPIKYU'na dinamikliğini veren ve performansın neye göre değerlendirileceği ve geliştirileceğine dair çerçeveyi sağlayan örgüt stratejisidir (Sung ve Ashton, 2005). Dolayısıyla yüksek performanslı bir örgüt yaratmak için İK uygulamaları performansını optimize etmek için örgüte özgü belirlenmelidir (Behrens, 2008).

Yenilikçi bir örgüt kültürüne, esnek liderlik tarzına ve görece daha rekabetçi bir çevrede bulunan örgütlerin YPIKYU'nı benimsemeleri daha olasıdır (Fuertes ve Sanchez, 2003). Sözgelimi sermaye yoğun örgütlerde daha ileri teknoloji kullanıldığından çalışanların beceri ve bilgilerinin yüksek olması beklenmekte ve teknolojiye büyük yatırım yapılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların genellikle teknolojiyi nasıl yöneteceğine dair önemli yetkisi olmakta ve hatalar çok maliyetli olabildiğinden yüksek becerilere bu tür örgütlerde daha çok gereksinim duyulmaktadır (Park vd., 2010). Dolayısıyla çalışan bilgi ve becerileri yüksek olduğundan ücretlendirme göreceli olarak daha yüksek olmaktadır. Nitekim geleneksel üretim sistemleri yerine entegre ve gelişmiş üretim sistemlerini kullanan örgütlerin YPIKYU ile çalışanların becerilerini yükseltmek için daha fazla çaba gösterdikleri görgül olarak desteklenmiş (Snell ve Dean, 1992); ayrıca evrenselci bir yaklaşımdan ziyade örgütlerin durumsal olarak belirli İK uygulamalarını seçmesinin örgütsel performansı artırmada daha etkili olduğu (Horgan ve Mühla, 2003) bulunmuştur. Bu durum İK uygulamalarında da değişikliklere yol açmaktadır. Sermaya yoğun örgütlerde çalışan katılımının; işgücü yoğun örgütlerde ise takım teşviklerinin, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığı artırmada daha etkili olduğu görülmektedir (Park vd., 2010). Klasik seri üretim yaklaşımı ise tersine düşük beceri gereksinimi, dar yetki ve çok az inisiyatif kullanmaya gereksinim duymaktadır. Dolayısıyla sektöre ve stratejiye göre değişen İK uygulamalarına gereksinim duyulmakta, bunun bir sonucu olarak İK uygulamaları rekabet avantajı yaratabilmek için örgüte göre değişebilmektedir (Guthrie vd., 2011). Burada önemli olan örgütün yetenek, süreç ve çalışanlarıyla bir denge kurmasıdır. İnsan sermayesi yönetimi bu dengenin kurulması için bir yaklaşımdır. Yüksek performanli örgütler yapıları gereği daha az hiyerarşik kademeye sahip olduklarından, iş süreçleri boyunca çalışanların bilgi ve becerilerinin işe/performansa aktarımını sağlamalıdır (Lawler, 2008). Diğer bir ifadeyle ellerindeki üstün ve yüksek bireysel çalışan bilgi ve becerilerini

örgütün yetenekleriyle birleştirmelidir. Şekil-3'te görüldüğü üzere çalışanların yetenekleri örgütün stratejisine uygun olarak belirlenen yeteneklerle uyumlu ve dengeli kullanıldığında insan sermayesinin etkin kullanımına olanak sağlamaktadır.



Şekil-3: Bireysel ve Örgütsel Yeteneklerin Birleşimi

Kaynak: Lawler (2008: 11).

Strateji örgüt tasarımı da etkilemektedir. “Sürdürülebilir yüksek performans sadece örgüt yapısını, insanların ve işin doğasını dikkate alan bir tasarımla netice vermektedir” (Mohrman ve Lawler, 1997: 158). Örgüt tasarımında yanlış parçaların bir araya getirilmesi, örgütün etkinliğini azaltarak doğal ahengin yakalanamamasına neden olmaktadır (Mintzberg, 1981). YPIKYU’nu benimseyen örgütleri daha iyi anlamak için, bu örgütlerin tasarımının adhokratik örgütlere benzediği söylenebilir. Mintzberg’in (1981) sınıflandırmasına göre adhokratik örgütler, eşgüdümü karşılıklı uyumla veya güvenle sağlayan, kapsamlı eğitim veren, formallığın daha az olduğu, âdem-i merkeziyetçi, dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren, takım çalışmasını destekleyen, davranışları resmileştirmeyen, çalışanları bu anlamda esnek bırakan örgütlerdir. Bu yönleriyle YPIKYU’nun uygulanabilmesi için gerekli örgütsel yapıyla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde hızlı değişen çevrelerde, örgüt tasarımı daha esnek, değişen koşullara uyumlu olmalı, kurallar ve talimatlar yazılı olmadan, çalışanlara serbestlik sağlayarak, kendi kontrol ve yetkilerinde işlerini yapmalarına olanak sağlanmalı, karar verme âdem-i

merkeziyetçi olmalıdır (Daft, 2004). Bu tür örgütleri ve yönetim yapısını tanımlamak için Burns ve Stalker (1961) organik örgüt terimi kullanmıştır. Çevre ne kadar istikrarsızsa örgütler o kadar organik bir yapıya bürünmekte, karar verme sorumluluğunu alt kademelere dağıtmakta, takım çalışmasını teşvik etmekte, çalışanları güçlendirip, motive ederek çalışırken karşılaştıkları problemleri çözmelerini desteklemektedir (Daft, 2004). Organik örgüt yapısı değişen koşullara uygun, her zaman örgütsel hiyerarşik yapı içinde çözilemeyen veya çözülmesi zaman alan, öngörülemeyen ihtiyaç ve yeni problemlere cevap verebilmeye uygundur (Burns ve Stalker, 1961). YPIKYU da bu tür bir yapı öngörülerek, rekabetin çetin ve belirsizliğin yüksek olduğu dinamik bir çevrede, çalışanların kendi bilgi ve becerileriyle karşılaştıkları problemlere çözüm bulmasını amaçlayarak rekabet üstünlüğünü yakalamak için uygulanmaktadır. Özetle adhokratik (Mintzberg, 1981) veya organik örgütlerin (Burns ve Stalker, 1961) YPIKYU'nın gerçekleştirilmesi için daha uygun örgüt tasarımları olduğu söylenebilir.

ç. Rekabet ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

1980'lerde İKY kavramı ifade edildiğinde pek çok şekilde tanımlanmış ve örgüt stratejisiyle, İK uygulamalarını ilişkilendirmek için birçok model tasarlanmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren İKY'nin örgütsel performansa etkisi fark edilmiş ve önem kazanmıştır. 1990'lardan sonra ise İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine araştırmalar YPIKYU olarak adlandırılan belirli İK uygulamalarına odaklanmaktadır (Tsai, 2006). Bu gelişmeler ışığında 1990'lı yıllardan itibaren akademik yazında yayımlanan İK stratejisiyle ilgili 300'ün üzerinde makalenin temel vargısı, YPIKYU'nun yatırım geri dönüşleriyle ekonomik ve istatistiksel olarak anlamlı olduğudur (Huselid ve Becker, 2011). Özellikle Huselid'in (1995) YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen, mihenk taşı konumundaki çalışmasından sonra İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin ilgi çekici hale geldiği, pek çok araştırmacı ve yöneticinin ilgisini çektiği görülmektedir (Paauwe, 2009). Bu çalışmanın temel bulgusu YPIKYU'nun, daha düşük işten ayrılma oranı ve daha yüksek verimlilik ve kârlılıkla ilişkili olduğudur. Daha belirgin bir biçimde ifade etmek gerekirse örgütler, rekabet stratejisiyle uyumlu işgören seçim sürecini, performansa dayalı durumsal ücretleme

sistemini ve örgüt hedefleriyle uyumlu kapsamlı eğitim programlarını benimsediklerinde ve uyguladıklarında performansın arttığı yazında yapılan çalışmaların ortak bulgusudur (Becker vd Huselid, 1998). Ancak YPIKYU modern yönetimin anahtar yeniliği olmasına (Wood ve deMenezes, 2011) ve YPIKYU ile örgütsel performans arasında kanıtlanan ilişkilere rağmen bu ilişkinin altında yatan mekanizma halen kara kutu olarak durmaktadır (Guest, 2011; Sun vd., 2007; Ramsay vd., 2000).

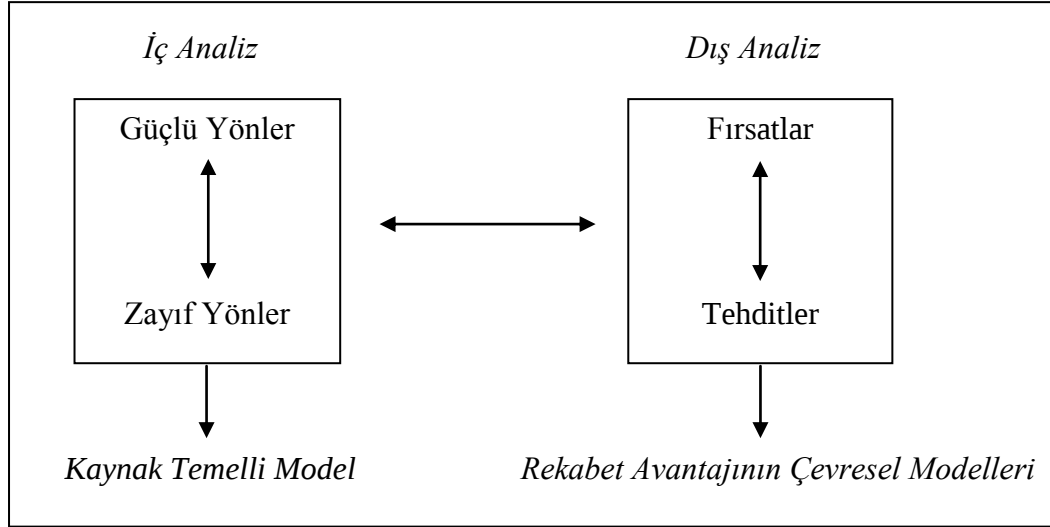
İK uygulamaları ve örgüt performansını ilişkilendirmenin mantığı vekalet kuramı, insan sermayesi kuramı gibi yaklaşımlarla, çalışanların sahip oldukları yetenek, bilgi ve becerilerle örgüte ekonomik bir katkı sağladığı düşüncesine dayanmaktadır (Youndt vd., 1996). Diğer bir ifadeyle artan verimlilik, çalışanların örgüte yaptıkları katkılara dayanan insan sermayesi yatırımlarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel performansa olumlu katkıları bulunan çalışanların motivasyon ve becerilerini, işin tasarımını, verimliliği, yaratıcılığı ve gönüllü çabaları etkileyen İKY'nin tasarım ve uygulamasında örgüt ve stratejik girişimler belirleyici olmaktadır (Huselid ve Becker, 2011). Rekabet avantajını çalışanlarla gerçekleştirebilmek kaçınılmaz olarak zaman almakta fakat bir kere başarıldığında taklit edilmesi zor, uzun vadeli kazanç ve verimlilik sağlayan bir rekabet avantajı elde edilmektedir (Pfeffer, 1995). Bu tür bir sistemin “işin daha tatmin edici ve ödüllendirici olması ve böylelikle çalışanların gönüllü çabalarını artırması sebebiyle performansı artırdığı” söylenebilir (Deery, 2005: 362). Bu uygulamalar çalışanların müşterilerin isteklerine göre değişen hizmeti karşılamakta daha başarılı olmalarını sağlayarak yönetime değer katmakta ve örgüt performansını artırmaktadır (Deery, 2005). Ayrıca kazan-kazan sonuçlarını veya karşılıklı faydaları sağlamakta diğer bir ifadeyle daha memnun ve iyi ücret alan çalışanları, verimlilik, rekabet gücü ve kârlılıkta artışı öngörmektedir (Tailby ve Winchester, 2005). Örgütler yüksek yetenekli çalışanları işe alarak ve onlara uygun işler tasarlayarak, çalışanları dikkatli seçerek ve faydalı, etkili bir eğitim sağlayarak kârlılığını artırmaktadır (Stewart ve Brown, 2009). Bu durumda satış rakamlarında artış gibi örgütsel çıktılarda gelişmeler görülmektedir.

Rekabet avantajını açıklayan iki öncül yaklaşım Porter'in (1980) rekabet stratejisi yaklaşımı ve kaynak temelli yaklaşımdır (Barney, 1991). Buna göre Porter

rekabet üstünlüğünü sağlayacak stratejinin çevresel koşullardan etkilendiğine odaklanmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım ise örgütün rekabet avantajının kaynağı olarak kullanabileceği kaynaklara sahip olmasını öngörmektedir. Kaynak temelli yaklaşıma göre örgütler rekabet üstünlüğünü değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve örgüte özgü olarak organize edilmiş insan kaynağıyla sağlayabilmektedir (Barney, 1991). “Rekabet avantajını insanlarla sürdürmek, çalışan ve yönetim ilişkileri algısını değiştirmeyi yani insanların yerine başka bir şey koyarak veya faaliyet alanlarını kısıtlayarak değil insanlarla çalışarak başarıyı yakalamayı gerektirmektedir” (Pfeffer, 1995: 16). Rekabet başarısının diğer kaynaklarının önemi azalsa da her zaman kritik, örgütte fark yaratan faktör çalışanlar ve bunların nasıl yönetildiğidir. Rekabet başarısının devam ettirilmesi ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememesi insanı önemli bir rekabet kaynağı yapan husustur ve bunun iki sebebi vardır (Pfeffer, 1995):

1. İnsanları etkin yönetmeyle gelen başarı, kaynağı kadar görünür değildir,
2. İnsanları yönetme kültürü ve bunun etkileri örgütün görünmeyen yüzüdür.

Stratejistlerin görevi temelde rekabeti anlamak ve rekabetle başa çıkmaktır. Rekabet konusu sadece rakip firmalarla sınırlı kalmamakta, diğer dört güç olan müşterileri, tedarikçileri, potansiyel adayları ve ikame ürünleri de kapsamaktadır. Bu beş güçten kaynaklanan rekabet firmanın yapısını ve rekabetle etkileşimini tanımlamaktadır. (Porter, 1980). Çevresel koşulların da İK uygulamalarının planlamasında ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında etkili olduğu görülmektedir (Truss, 2001). Dolayısıyla kârlılık için geliştirilen stratejiler de bu değişimlerden etkilenmektedir. Sürdürülebilir rekabeti devam ettirebilmek adına, müşteriler için yeni değer konumlandırılmasının yaratılması, işletme için yeni ve bir değer haline dönüşebilecek pazarlar oluşturma stratejileri göz önünde bulundurulmalıdır (Porter, 1980). Bu çerçeve (Şekil-4) şunu özetlemektedir: Bir örgüt rekabet avantajını, dış tehditleri etkisiz hale getirip, iç zayıflıklardan kaçınırken; iç güçlerini kullanarak ve çevresel fırsatlara tepki vererek kazanmaktadır (Barney, 1991).



Şekil-4: Geleneksel “Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler” Analizi, Kaynak Temelli Model ve Sektör Çekiciliği Modelleri Arasındaki İlişki.

Kaynak: Barney (1991).

Bir İKY sistemi, katkıları değerli, özgün, taklit edilmesi zor olan işgücünü yarattığı ölçüde sürdürülebilir rekabeti sağlamaktadır (Guthrie, 2001). Bu sebeple değer katan bir çalışan sistemi yarattığı için YPIKYU rekabet üstünlüğüne katkı yapmaktadır. Ayrıca İKY uygulamaları örgüt stratejisiyle uyumlu olarak tasarlandığında, bir bütün halinde örgüte uymakta, bir uygulama kopyalansa bile hepsinin kopyalanması zor olmaktadır (Pfeffer, 1995). Dolayısıyla rekabet avantajını elde etmek isteyen örgütlerin, örgüt yapıları, teknolojisi kopyalansa bile, YPIKYU örgüte özgü olmalarından dolayı bütün halinde ve aynı sinerjik etkiyi yaratacak şekilde taklit edilememektedir.

d. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Karanlık Yönü

YPIKYU çalışanların esneklik ve performansını artırmayı amaçlasa da az sayıda çalışmada bu uygulamaların olumsuz yönleri ele alınmıştır. Temel olarak YPIKYU ve kaygı arasında bir bağ kurularak, çalışanlar üzerinde daha yüksek performans göstermek için baskı oluşturabildiği, çalışanların öz etkinliklerini, psikolojik ve ekonomik güvencelerini azaltabileceği göz önüne alınmıştır (Wood ve deMenezes, 2011). Ayrıca daha yüksek verimliliğin neleri gerektirdiği konusunda rol

belirsizliği ve çatışmasının artabileceği ifade edilmektedir. Diğer bir eleştiri konusu ise YPİKYU çalışanların yetkisini artırırken, bir yandan da çalışanlara stres, iş yoğunluğu, iş kaygısı getirmesidir (Ramsay vd., 2000). Sözelimi YPİKYU'nın performans üzerinde olumlu etkileri olduğu görülse de Wood ve deMenezes'in (2011) çalışmasının bulguları artan kaygının dezavantajını göstermektedir. Bu çalışmada güçlendirme ve bilgi paylaşımı, esenlikle olumlu, iş memnuniyetiyle olumsuz ilişkili bulunmuştur. Genel bir ifadeyle YPİKYU'nın çalışanların esenliği üzerine olumlu etkileri bulunmamış, iş gerekleri ve YPİKYU arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Başka bir ifadeyle eğer YPİKYU çalışanlar üzerindeki iş yükünü artırsaydı, iş tatmini ile olumsuz ilişkili olurdu ki, sonuçlar böyle çıkmamıştır.

YPİKYU'nın çalışanların daha fazla katılım ve sorumluluğunu gerektirdiği bir gerçektir. Pek çok çalışan sadece kas gücüyle ve alışkın oldukları tarzda çalıştıklarından daha fazla çaba ve katılım gerekliliği işten ayrılma ve dirençle karşılanabilir (Pfeffer, 1995). Bir diğer husus ise bu uygulamaların bir örgütte yerleştirilebilmesi için belli şartların sağlanması gerektiğidir. Aksi takdirde beklenen performans değerlerine ulaşmak mümkün olmamaktadır. En başta gelen husus üst yönetimin, çalışanların katılımına değer vermesi ve örgüt stratejisi ve çalışanlara yönelik uzun dönemli bir beklenti içine girmesidir (Wood, 2002). Diğer bir ifadeyle bu uygulamaların gerçekleştirilmesi zaman almakta ve kısa vadede performans artışı getirmemektedir. Batt ve Colvin (2011) çalışmalarında YPİKYU'nı uygulayan örgütlerin uzun dönemli yatırımlarının anlamlı bir şekilde daha düşük işten ayrılma ve daha yüksek müşteri memnuniyeti oranlarıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Diğer bir ifadeyle kısa dönemli performans iyileştirme beklentilerinin örgütsel performansa etkisinin olmadığı, yüksek işgücü devir oranıyla karşılaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda kademeli bir dönüşüm veya kontrol ve çalışan katılımı arasında bir örgütsel dönüşüm uygulanması daha uygun olabilir (Wood, 2002). Ancak ilgili yazın incelendiğinde YPİKYU'nın örgütsel performansa yönelik olumsuz etkilerine dair çalışma yukarıda ifade edilenler dışında tespit edilememiş, aksine örgütsel ve bireysel performansa yaptığı katkıları destekleyen çalışmaların çokluğu görülmüştür (Tablo-2). Bu durumda akla gelen mademki bu uygulamalar gerçekten örgütsel performansa olumlu katkı yapıyorsa neden bütün örgütler bu uygulamaları kullanmıyor sorusuna Huselid ve Becker (2011) şu şekilde açıklama getirmektedir: İlk olarak en iyi uygulamalarla ne ifade etmek istendiği anlaşılmalıdır.

Buradaki kilit nokta YPİKYU'nın performans üzerinde anlamlı etkileri olmasıdır. Fakat pek çok İK yöneticisi bu uygulamaların etkisinin farkında değildir veya örgütlerini bu uygulamaları benimsemesi konusunda ikna edememektedir (Becker ve Huselid, 1998). İkinci neden ise uyumdur. Buradaki kilit nokta ise İK uygulamalarının stratejiyle uyumunun sağlanarak yatırım geri dönüşlerinin sağlanmasıdır. Dolayısıyla YPİKYU rekabet stratejisiyle uyumlu hale getirebildiğinde bir değer yaratabilmektedir. Horgan ve Mührlau (2003) da aynı soruya işaret ederek, YPİKYU'nın bu kadar iyi olmalarına rağmen yayılım hızının düşük olduğunu söylemektedir. Bu durumu ise yeni kurumsal kuramla açıklamaktadırlar. Kuramlar bölümünde ele alındığı üzere örgütler yeni uygulamaları belirsizlikten ötürü benimsemekte çekingen davranmaktadırlar. Dolayısıyla bu uygulamaların olumlu sonuçları görülmeye başlansa bile örgütlerin yeni bir uygulama denemesinin yani değişimin getireceği belirsizlikten çekinmeleri, YPİKYU'nın örgütler arasında yayılım hızının düşük kalmasına yol açmaktadır.

YPİKYU'nın rekabetin ve yenilikçiliğin yoğun olduğu çevrelerde var olmaya çalışan örgütlerce uygulanması daha uygundur. Çünkü geleneksel İK uygulamaları altında çalışan ve yenilikçilik gibi hedefleri olmayan örgütlerde çalışanların YPİKYU'ndan faydalandıkları görülmemektedir (Richard ve Johnson, 2004). Sözgelimi parçabaşı üretim esasına göre çalışanlara sahip bir örgütün YPİKYU'nı hayata geçirmesi maliyetli ve uzun dönemli olduğundan stratejisiyle uyumlu olmayabilir. Örgütler çalışanları yoluyla rekabet avantajı sağlayabilecekleri gibi diğer şeylerle de (düşük ücretli, düşük bağlılıklı iş sistemleri gibi) bu avantajı sağlayabilir ancak bunların taklit edilmesi çok kolay olmakta (Pfeffer, 1995) ve uzun dönemde rekabet avantajını sürdürmek zorlaşmaktadır. Mintzberg de (1981) örgütsel tasarımın, örgütün yapmak istediği görevle veya stratejisiyle uyumlu olmamasından dolayı başarılı olamadıklarını ifade ederek, her örgütün aynı olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin matris yapıları veya âdem-i merkeziyetçiliği tesadüfen uygulamadığını belirtmektedir. Yani başarılı olamayan örgütlerin tasarımlarının yapmak istedikleri işle uyumlu olmamasının sonucunda bu tür bir durumla karşılaştıklarını ileri sürmektedir. Diğer yandan tartışılan bu olumsuzluklara dayanılarak yapılan çalışmalarda (Macky ve Boxall, 2008; Sparham ve Sung, 2007) YPİKYU'nın çalışanların refahını olumsuz etkilediğine ve iş yoğunluğunu artırdığına dair bir kanıt bulunamamakla birlikte, zorlayıcı ve iş yoğunluğu fazla olan

örgütlerde çalışan refahının daha az olduğuna yönelik görgül destek mevcuttur. Buna göre şayet çalışanları destekleyen ve geliştiren koşullar sağlanmazsa iş yoğunluğu potansiyel bir problem olarak görülmektedir (Sparham ve Sung, 2007). Çünkü örgüt iklimi, bireysel iş performansı ve YPİKYU arasında güçlü bir aracılık etkisi yaratmaktadır (Takeuchi vd., 2009). Bununla birlikte YPİKYU'nın yarattığı olumlu örgüt kültürünün, çalışanların iş aile uyumu dengesini kurmalarını kolaylaştırdığı görülmektedir (Berg vd., 2003). Diğer bir ifadeyle iş aile dengesini sağlayan örgüt politikalarının yüksek performanslı örgütler tarafından uygulanması, iş yoğunluğu ve buna bağlı olarak çalışanların esenliğini etkilemediği görüşünü desteklemektedir.

Her ne kadar bazı araştırmacılar İKY'ne eleştirel baksalar da, bu savı destekleyen görgül çalışmaların az olması şüpheli yaklaşmayı gerekli kılmaktadır. Nitekim Guest (1999) tarafından yapılan çalışma, çalışanların büyük oranda İKY uygulamalarından memnuniyet duyduğunu, ne kadar çok İK uygulaması olursa memnuniyetin arttığını ve daha iyi psikolojik sözleşme kurduklarını göstererek eleştirel düşünceye karşı bir kanıt olarak durmaktadır. Guthrie ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada ise İK birimlerinin YPİKYU'nı daha fazla kullanmalarının ve faydalarını raporlamalarının, İK birim ve İK uygulamalarının stratejik değerinin yöneticiler nezdinde arttığını bulmuşlardır.

3. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

a. Seçici İşgören Temini ve Seçimi

“Seçici işgören temini veya seçimi en iyi adayları seçmeyle ilgili bir faaliyet olup örgütün işe almak istediği çalışanları, adaylar arasından seçme sürecidir” (Brannick vd., 2007: 221). Bu süreç belirli görevler için bireylerin bulunması, değerlendirilmesi, atanmasını kapsamaktadır (Huselid, 1995). İşgören temin sürecinin ve çalışanların seçilmesi için kullanılan tekniğin ardında iki temel ilke yatmaktadır. Bunlar bireysel farklılıklar ve yordamadır (Ergin, 2002). Bireysel farklılıklar işe başvuran adayların birbirinden farklı yönlerini ölçmeyi

gerektirmektedir. Yordama ise adayların gelecekteki performanslarının da ayırt edilmesini kapsamaktadır. YPIKYU’nu benimseyen örgütler çalışanlardan yüksek performans beklentisiyle yetenekli, örgütün değerlerine ve kültürüne uyan kişileri işe almaya yönelmektedir (Beer, 2009). Bugün örgütler çalışanlarının bağlılığına güvenmekle birlikte yeteneklerinden daha çok faydalanmak istemekte, bu sebeple en iyi yeteneği elde tutmaya ve yetenekli insanları işe almaya odaklanmaktadır (Lawler, 2005a). Göz ardı edilemeyecek husus rekabet gücünü devam ettirmek, yüksek karşılıklı güven ve uzun dönemli işgücüne sahip olmak için doğru kişileri işe almak amacıyla dikkatli, doğru bir seçim süreci uygulanmasıdır (Pfeffer, 1995). Esas olan örgütün uzun dönemli çıkarları için az ama kaliteli işgücünü baştan seçmektir (Pfeffer ve Veiga, 1999). İşgören temin süreci örgütler için maliyetli uygulamalardan biridir. Çalışanların yüksek performansla çalışıp, motive olabilmeleri ve dolayısıyla örgütsel performansa katkı yapabilmeleri için doğru işe doğru çalışan eşleşmesinin doğru yapılması gerekmektedir (Ergin, 2002). Seçici işgören temin sürecinde örgütlerin doğru çalışanı seçmesi için çaba göstermesi, zaman ve para ayırması kaçınılmazdır. Bu uygulamanın amacı “yeni çevrede en iyi çalışabilecek, öğrenip kendini geliştirebilecek ve az denetime ihtiyaç duyacak kişileri bulmaktır” (Pfeffer, 1995: 34). Bu yeteneklere sahip olan eğitilmiş işgücü örgütte sürekli öğrenme kültürünü de güçlendirmektedir (Batt, 2002). Sürekli öğrenme veya öğrenmeye açık olma hızla değişen teknolojinin takip edilmesi, müşteri taleplerine göre sürekli devinim halinde olan ürün veya hizmetlerin öğrenilmesi, örgütün rekabet avantajını devam ettirmek için güncellediği politikalarına uyum sağlayabilmek için bir gerekliliktir. Bununla birlikte bir diğer husus (Lawler, 2008: 6)

“doğru yeteneğe sahip çalışanı bulmanın rekabet avantajı açısından gerekli ancak yeterli bir adım olmamasıdır. Bunu başarmak için örgütün doğru bir yapıyı, sistemleri, süreçleri ve uygulamaları yerleştirmeye ihtiyacı vardır. Bu yüzden genellikle örgütler pek çok yetenekli çalışana sahipken onları doğru şekilde yönetip destekleyememektedir”.

“Seçici işgören temini çalışanların kişilik özellikleri ve bireysel özellikleriyle ilgili olmasıyla iş performansı ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir” (Deery, 2005: 363). Bu yüzden işin gereklerine en iyi uyan kişi seçilerek, iş ve çalışan arasındaki uyumun yüksek olması sağlanmalıdır (Brannick vd., 2007). İşgören temininde başarı açık net belirlenmiş iş tanımlarıyla mümkün

olup, yanlış kişiyi işe almak pahalı bir hatadır ve örgütün gelecekteki uygulamalarını etkileyebilir (Buford, 2006). Bu durumda doğru işe doğru çalışanın alınmasıyla ilgili olarak seçim yapılacak işler için oluşturulan aday havuzundaki adayların sahip olması gereken kritik beceri ve tutumlar önceden belirlenmelidir (Pfeffer ve Veiga, 1999; Stewart ve Brown, 2009). Özellikle eğitimle kazanılabilecekler yerine doğru tutumlar, kültürel uyum gibi eğitilmesi veya değiştirilmesi daha zor olan hususlar dikkate alınarak adaylardan beklenen beceri ve tutumlar belirlenmelidir (Pfeffer ve Veiga, 1999). Bu yüzden seçici işgören temininde adayların değerlerine, tutumlarına, eğitim ve gelişime açıklığına bakılmakta yalnızca teknik yetkinlikleri yeterli bir ölçüt olarak ele alınmamakta (Beer, 2009) üretken ve yaratıcı kültüre uyan adayların seçilmesine odaklanılmaktadır (Stewart ve Brown, 2009). Çünkü değerlerin ve tutumların değiştirilmesi veya geliştirilmesi her zaman kolay ve mümkün olmamaktadır. Ancak eğitimle veya koçluk gibi yöntemlerle yetenekleri geliştirmek her zaman mümkündür. Örneğin güven, odaklanma, iletişim becerileri, enerji, şevk, gayret gibi özellikler yüksek derecede önemli görülmekte (Deery, 2005) bu anlamda eğitimle verilebilecek teknik bilgidен ziyade, istenen sosyal beceri ve tutumlar ön plana çıkmaktadır. Seçici işgören temin sürecinde değinilebilecek bir diğer yöntem ise, örgütün dışından gerekli yerlere çalışan alınabileceği gibi, örgütün içinden de terfi yoluyla (promotion within) çalışan yerleştirilebilmesidir. Bu uygulama örgüt kültürünü bilen, örgütü tanıyan bir çalışanın motivasyonunu terfiyle pekiştirirken; eğitilmiş, yetenekli ve örgüt içinden bir çalışanın seçilmesi örgüt için de avantajlı olabilmektedir.

“Yeni çalışanların seçimindeki kriterler, örgütün nasıl yönetildiği hakkında bilgi sağlaması ve işin gerektirdiği beceri, davranış ve tutumları belirlemesi açısından işgören temin sürecinde önemli öğelerdir” (Kintana vd., 2006: 75). Bu yönüyle seçici işgören temin aşamasının sembolik yönünün de olması, özenli ve dikkatli bir işe alım sürecinden geçen adaylarda seçkin bir örgüte katıldığı duygusunu oluşturmakta, böylelikle yüksek beklentilerin yüksek performans gerektirdiği mesajı dolaylı olarak verilmektedir (Pfeffer, 1995; Pfeffer, 2005). Seçme sürecinin bu tür bir etki yaratabilmesi için işe yönelik olarak tasarlanması ve uygun seçme araçlarının kullanılması gerekmektedir. Bu aşamadan sonra işgören temin edilecek her işin, iş analizinin yapılması gerekmektedir. İş analizinin seçme sürecine, öncelikle doğru adayları işe çekebilmek için doğru iş tanımlarının verilmesine, doğru seçme

testlerinin oluşturulmasına, adayların yeteneklerine göre yönlendirilmelerine (Guion ve Highhouse, 2006), neticesinde örgütsel performansa katkısı olmaktadır (Siddique, 2004). Yönetsel açıdan bakıldığında da stratejik İK planlaması ve örgüt performansı açısından, stratejik işleri ortaya çıkarmak veya bunları tanımlamak için kullanıldığından önemli bir İK uygulamasıdır. Bu kapsamda örgüte daha az değer katan işler belirlenmeli ve mevcut işler için gereken bilgi, beceri ve yetenekler tespit edilmelidir. Bir yeteneğin geliştirilmesi için örgütler yatırım yaparlarken aslında iş analizinin ardından bu tür bir yeteneğe ihtiyaç olmadığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hangi işe ve yeteneğe yatırım yapılması gerektiğine karar verilmelidir. Bu karar stratejik işlere odaklanmalıdır. “Stratejik işler örgütün genel performansını, örgüt stratejisini uygulamak için gereken elzem stratejik kabiliyetleri geliştirerek etkileyen işlerdir” (Huselid ve Becker, 2011: 426).

Çalışanlar örgütlerin önemli bir paydaş grubunu oluşturmalarının yanı sıra işi bizzat yapmalarından dolayı örgütsel hedeflerin başarılmasında örgütün yeteneğini etkilemektedir (Stewart ve Brown, 2009). Aslında seçici iřėren temin uygulamasıyla örgütler kendi yeteneklerini de geliştirmektedir (Wang vd., 2007). Yüksek eğitimli iřėcne sahip olan ve göreceli olarak az sayıda adayı işe alan örgütler daha iyi performans gösterirken, insan sermayesiyle ilgili faktörlerin bir sonucu olarak YPİKYU’nın daha yüksek müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Batt ve Colvin, 2011; Stewart ve Brown, 2009). Türkiye bağlamında ise Gürbüz ve Mert tarafından (2011) yapılan çalışmada seçme ve geliştirme uygulamasının algılanan finansal ve pazar performansı, örgütsel performans ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu, işten ayrılma üzerinde ise olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur.

b. Kapsamlı eğitim uygulaması

Kapsamlı eğitim “alışanlara bilgi, beceri ve davranış kazandırmak ve bunları günlük işlerine uygulamalarını sağlamak amacıyla, işle ilgili bilgi, beceri ve davranışların çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmak için örgütün gösterdiği planlı çabalardır” (Noe, 2008: 4). Son yıllarda yaşanan gelişmeler; teknoloji ve değişimin artan hızı, rakiplerin artan çok yönlülüğü, resmi eğitimin kalitesindeki düşüşler, iřėcnn yaşlanması gibi nedenler eğitime olan ihtiyaı daha

fazla gündeme getirmekte, çalışanların bilgi ve becerilerini güncellemelerine ve yenilerini geliştirmelerine artan bir şekilde gereksinim duyulmasına yol açmaktadır (Lawler, 2005a).

“İKY'nin temel ilkesi “sorunları birlikte çözebilmek” olduğundan, nitelikli ve yetenekli elemanların, hem işten önce yetiştirilmeleri hem de iş süresince yeniden eğitilmeleri sağlanmaktadır” (Öngen, 1995: 290). YPIKYU'nın doğası itibariyle çalışanların daha geniş kapsamda işler yapmasını, farklı işleri yapmaya yatkın olmasını, daha iyi kişiler arası ilişki ve davranışlar geliştirmesini ve diğer çalışanlarla etkin olarak çalışabilmesini gerektirir (Bailey vd., 2001). Bu gereksinimlerin karşılanması birtakım bilgi ve becerilerin kazanılmasını ön koşul ve örgüt stratejisinin bir parçası haline getirmektedir. “Yüksek performanslı örgütlerde çalışanlar geçmişteki tecrübelerden faydalanmaya istekli olmakta, problemlerin köküne inmeye çalışmakta, yüzeysel, basit açıklamalardan kaçınarak küçük olsa da her olayı gelecek için değerli bir öğrenme fırsatı olarak görmektedir” (Ericksen ve Dyer, 2005: 913). Ayrıca bu örgütlerde “çalışanlar, birbirleri ve diğer birimlerdeki iş arkadaşlarıyla açık bilgi paylaşımında bulunarak birbirlerinin öğrenmesinin sorumluluğunu almaktadır” (Ericksen ve Dyer, 2005: 913). Dolayısıyla sorunları birlikte çözebilme ilkesi, yüksek performanslı örgütlerin yarattığı katılımcı ve öğrenmeye dayalı kültürle gerçekleşmektedir.

Eğitim soyut olan beşeri sermaye, entelektüel sermaye, sosyal sermaye gibi değerlere yönelik yapıldığında taklit edilmesi zor yetenekleri geliştirdiğinden örgütler için rekabet avantajı yaratmaktadır (Noe, 2008). Söz konusu sermayeleri geliştirmek amacıyla, çalışanlar bir yandan yeni teknoloji ve donanımla çalışabilmek için işle ilgili bilgi ve becerilere gerek duyarken; bir yandan da kişiler arası beceriler ile problem çözme gibi soyut beceriler önem kazanmaktadır (Noe, 2008). Ancak dikkat edilmesi gereken husus diğer uygulamalarda da olduğu gibi kapsamlı eğitimin de örgütün stratejisine ve başarmak istediği hedeflere yönelik tasarlanmasıdır. Örgütlerin belirledikleri strateji ve hedeflerine uygun olarak yapacakları ihtiyaç analizi ile eğitim ihtiyaçları tespit edilmeli ve özellikle taklit edilmesi zor, soyut becerilerin geliştirilmesine özen gösterilmelidir. Eğitim, çalışanları şu andaki görevlerini yapmaları için gereken becerilerini geliştirmenin yanı sıra gelecekte örgütsel ihtiyaçlara göre doğacak ek görev ve sorumlulukları almaya da

hazırlamalıdır (Wang vd., 2007). Bu kapsamda sadece mevcut hedeflerin gerektirdiği bilgi ve beceriler değil, gelecekte örgütün ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve yetenekleri de kapsayan bir eğitim planının yapılması gerekmektedir.

Elbette eğitimin verilmesi kadar önemli bir diğer husus, çalışanlara eğitimde kazandıkları bilgi ve becerileri işlerinde uygulamalarına izin verildiği takdirde eğitimin geri dönüşünün olmasıdır (Pfeffer, 1995). Eğitimde kazanılan becerilerin işe aktarılması aslında eğitimin sağlayacağı faydaların işe ve dolayısıyla örgütsel performansa yansımalarıdır. Aktarımı etkileyen faktörler dört grupta incelenmekte (eğitilenin özellikleri, eğitilenin motivasyonu, iş ortamı ve yetenek) ve bunlar arasında iş ortamının önemi ile iş ortamında aktarımı etkileyen en önemli iki faktörün amir ve akran desteği olduğu (Aguinis ve Kraiger, 2009; Arthur vd., 2003) görülmektedir.

Alliger ve arkadaşlarının (1997) eğitim kriterleri arasındaki ilişkileri inceleyen meta analizinde, işteki performans (sonuç) kriterinin örgütsel performansla ilişkili olduğu; verimlilik, müşteri memnuniyeti, maliyet, çalışan morali ve kârlılık gibi çıktıları etkilemesiyle önemli ve eğitim sonuçlarının değerlendirildiği en son kriter olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda eğitilen çalışanların yeni becerilerini işlerini yaparken kullanmalarını desteklemek örgüt yönetimine düşen bir görevdir. Çünkü eğitimin esas sonucu ve geri dönüşü iş başındaki davranışa, öğrenilenler aktarıldığında görülmektedir. Bu bulgulara paralel olarak eğitim (ve geliştirme) performansın üç boyutuyla; yönetsel performans, örgütsel iklimin kalitesi ve finansal performansla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermektedir (Siddique, 2004). Aguinis ve Kraiger (2009) tarafından 2000-2009 yılları arasında eğitim yazınıyla ilgili yapılan değerlendirme çalışmasında eğitimin bireysel ve takım seviyesinde olumlu katkıları olduğu; iş performansına olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir. Örgüt seviyesinde eğitimin faydaları hedeflerin başarılmaları, etkinlik ve kârlılık açısından değerlendirilmekte; çalışan, müşteri, işveren memnuniyeti ve çalışan verimliliği boyutlarında etkileri görülmektedir (Aguinis ve Kraiger, 2009). Eğitime yatırım yaparak insan sermayesini geliştirmek çalışan verimliliği, müşteri memnuniyeti ve işin yapılması için gereken araçların etkinliğiyle ilişkilidir (Youndt vd., 1996). Diğer bir ifadeyle insan sermayesini geliştirmeye odaklanan bir İK sistemi performansı artırmak için değerli bir yaklaşımdır. Kintana ve arkadaşları

(2006) yaptıkları çalışmada, belirsiz bir çevrede karmaşık üretim teknolojileri kullanan bilgi sahibi çalışanların, çalışan katılımı, esneklik ve bağlılık gibi uygulamalar oluşturulduğunda örgütün değerini artırabileceği, diğer bir ifadeyle çevre belirsizliğinin yüksek olduğu şartlarda yüksek eğitim ve becerilere sahip çalışanların gerçek bir fark yaratabileceklerini belirtmektedir. Sonuç olarak kapsamlı eğitim uygulamasıyla çalışanlar işe uyum sağlamaları için yetiştirilmekte ve işin gerektirdiği beceri, tutumlar, değerler ve sertifika gibi diğer şeylere sahip olmaları sağlanmaktadır (Brannick vd., 2007). Böylelikle hem çalışan hem örgüt eğitimden iki yönlü olarak fayda sağlamaktadır.

c. Güçlendirme

İnsan kaynağının örgüte daha fazla değer kattığına hemen herkes hemfikirdir ve bu katkıyı sağlamanın en iyi yolu, çalışanların bilgi ve becerilerinin yönetimi ile örgütsel etkinliğe yüksek değer katan diğer uygulamalarla gerçekleştirilen iş ortaklığıdır (Lawler, 2005b). YPIKYU çalışanların bir ortak gibi görülmesini öngörmekte ve bu “ortaklık” ilişkisi yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı saygı, ilgi ve güçlendirmeye dayanan destekleyici ilişkilerle mümkün olmaktadır (Beer, 2009). Bu sebeple başarılı YPIKYU için ön koşullardan biri çalışanların kendi iş süreçlerini kontrol etme imkânı vererek güçlendirmektir (Pfeffer, 1995). Genel bir tanımla güçlendirme çalışanların günlük işlerini yerine getirirken kendi yetki ve inisiyatifleriyle karar vermesine imkân tanınmasıdır. Spreitzer güçlendirmeyi “anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı” olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1444). Güçlendirme çalışanların ekstra rol davranışları göstermesine, ek sorumluluklar taşımasına, işlerinde özerklik göstermesine (Yang, 2011) etkinliklerinin ve yenilikçi davranışlarının artmasına (Spreitzer, 1995) olanak vermekte ve işe daha fazla dâhil olmalarını sağlayan inisiyatif ve çabalarını güçlendirmektedir (Pfeffer ve Veiga, 1999). Özellikle karar verme önemli bir güçlendirme seviyesi sunmaktadır. “Çalışanlar işleriyle ilgili ne kadar bağımsız kararlar verirse, o kadar güven, sorumluluk ve yetki kültürü de gelişmektedir” (Gareau vd., 2008: 230). Böylece “çalışanlar kendi işini her yönden geliştirmek için proaktif düşünebilmektedir” (Beer, 2009: 210). “Çalışanlar bu uygulamayla müşteri taleplerine cevap verirken esnekliğe sahip olmakta, karar verme sürecine katılmakta

ve yeterli yetkiye sahip olmaktadır” (Kulesa, 2008: 41). Böylelikle kendi problemlerini kendileri çözebilmektedir. Bu sayede çalışanlar yetkileriyle bir problem tespit ettiklerinde süreci durdurabilmekte, problem çözmede yenilikçi fikirler özendirilerek örgütün çalışan tekliflerine duyarlı olması teşvik edilmektedir (Royal vd., 2008).

YPIKYU çalışanların örgüte özgü insan sermayesini, ürünler, müşteriler ve iş süreçleriyle ilgili bilgisini geliştirmesini desteklemekte ve müşterilerle ilişkilerinde daha etkin olmalarını sağlamaktadır (Batt, 2002). Bu sebeple çalışanlar yöneticilerden üretim süreçleriyle ilgili, hatta problemleri çözmek ve öneriler sunmak için daha fazla bilgiye sahip olabilirler. Ayrıca çalışanların sorunları ilk karşılaşan kişi olarak çözmesi örgüte zaman kazandırmaktadır. Aksi takdirde problemlerin hiyerarşik düzen içinde üst makamlara iletilmesi gerekmektedir. Bu sebeple YPIKYU, geleneksel sistemlere göre daha fazla teknik görev ve geniş yetkiye dayanan sorumluluk getirmektedir (Bailey vd., 2001). Güçlendirme çalışanlara, müşterilere en iyi nasıl davranacaklarını belirleme serbestliğini tanıyarak üretken işgücünün devam ettirilmesinde önemli bir rol oynamakta, çalışanlar müşterilerine beğenmedikleri bir şey olduğunda söyleyebilmekte, kendi görüşlerini ifade edebilmektedir (Stewart ve Brown, 2009). Çalışanlara sorumluluk ve esneklik verme gibi uygulamalarla aslında parasal olmayan ödüllere de vurgu yapılmaktadır (Beer, 2009). Çünkü insanlar sadece maddi ödüllerle değil, maddi olmayan kendilerine değer, sorumluluk, yetki verilmesi gibi uygulamalarla da motive olabilmektedir. “Buradan hareketle, kendini güçlendirilmiş hissedenden bir çalışan, yani işini anlamlı bulan, işi ile ilgili gerekli uzmanlık ve beceriye sahip olduğunu ve işini yaparken inisiyatif kullanabileceğini düşünen bir kişi, işine daha fazla bağlılık göstermektedir” (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010: 31). Ayrıca güçlendirme uygulamasının çalışanların iş tatmini ve kaygılarının azalması üzerinde olumlu etkileri görülmektedir (Wood ve deMenezes, 2011).

ç. İş güvencesi

İş güvencesi örgütün, çalışanlarına uzun dönemli bağlılık ve bu bağlılığa göre çalışanın ücretlendirileceği garantisini vermesi (Pfeffer, 2005), çalışanın işinin istikrarlı ve devamlı olacağını algılamasıdır (Siddique, 2004). Bu uygulama çalışan

ve örgütün uzun dönemli çıkarlarına odaklanır ve diğer uygulamaların da uygulanabilmesi için gereklidir (Pfeffer ve Veiga, 1999). Çalışanların performansını maksimize etmeleri için destek verilmedikçe yüksek performans göstermeleri beklenemez (Martin, 2010). Bu sebeple iş güvencesi, çalışanlar ve örgüt arasında uzun dönemli bakış açısını ve çalışanların işlerini kaybetme korkusu olmaksızın etkinliklerini geliştirerek, daha esnek ve yenilikçi olmalarını sağlamaktadır (Beer, 2009). Dolayısıyla iş güvencesinin sağlanmadığı bir örgütte çalışanlar hata yaparım kaygısıyla kendi beceri ve yetenekleri dışında herhangi bir çaba göstermeyebilirler. Örgütler çalışanları örgüt başarısına dâhil etmek için onlara güvenli bir iş ortamı ile işlerinden aldıkları memnuniyet ve başarı duygusunu hissetmelerini sağlamalıdır (Beer, 2009).

İş güvencesinin bir diğer getirisi de işten ayrılmanın veya işten çıkarmanın örgüte getireceği maliyetleri azaltmasıdır. Özellikle yüksek yetenekli çalışanların işten ayrılmaları eğitim, seçim, işe alım gibi maliyetlerin tekrar göz önüne alınmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte yüksek işgücü devri çalışanlar ve müşteriler arasında hoşnutsuzluğa yol açabilmektedir. İş güvencesi bu sayede “çalışanlar ve yöneticiler arasında uzun dönemli bir bakış açısı geliştirmekte ve çalışanların işlerini tehlikeye atmadan etkinliklerini artırma imkânı vermektedir” (Beer, 2009: 265). Bu imkân sağlandığı zaman çalışanların daha yenilikçi ve esnek olmaları mümkün olmaktadır. YPIKYU’nu benimseyen örgütler uzun dönemli hatta ömür boyunca çalışanlarını elde bulundurmaya amaçlayarak, örgüt kültürüne uyan insanların gelişimini bir yatırım olarak görmektedir (Beer, 2009). Bu durumda çalışan devamlılığı uzun bir süre devam edeceğinden, beceri geliştirme ve eğitim için harcanan zaman ve diğer kaynakların geri dönüşünün olacağı bilinmekte ve çalışanlar ve yönetim eğitime yatırım yapmaya istekli olmaktadır (Pfeffer, 1995). Örgütler yüksek yeteneklere, bilgi ve becerilere sahip çalışanları işe alırken onlardan zor şartlar altında çalışmalarını, yaratıcı olmalarını, etkin çözümler bulmalarını istemektedir. Ayrıca insan sermayesini geliştirmek adına çalışanlara yatırım yapılmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürüne uyumlu çalışanların seçilmesine ve işte kalmalarına özen gösterilmektedir. Bu sebeple “işten ayrılma ve yanlış kişiyi işe alma gibi olumsuz durumlar sistemin zarar görmesine sebep olacağından, bu uygulamaları benimseyen örgütler iş güvencesini sağlarken psikolojik güvenceyi de sağlamaya çalışmaktadır” (Erickson ve Dyer, 2005: 919). Bu uygulamanın başarısını

sağlayabilmek için çalışan seçiminin, eğitimin, gelişimin uygun yapılması gerekmektedir (Pfeffer ve Veiga, 1999). İş güvencesinin bir diğer getirisi ise “yönetimi kimi ve kaç kişiyi işe alacağına dair dikkatli olması konusunda zorlamasıdır” (Beer, 2009: 265). Bu anlamda yönetim işe alacağı adaylar arasından daha seçici bir seçim yapmak durumundadır. Elbette iş güvencesi seçici işe alma uygulamasının da önemini artırmaktadır. Çünkü bu uygulamanın mantığında “devlet memurluğu” gibi performans vurgusunun az olduğu bir durum değil, daha etkin bir işgücü yaratmak amacıyla tasarlanan rasyonel bir uygulama yatmaktadır (Pfeffer, 1995).

Her ne kadar örgütler kısa dönemde çalışanlarını işten çıkararak kazanç elde edebilseler de YPIKYU’na sahip bir örgüt felsefesinde böyle bir yaklaşıma gidilmemektedir. Uzun dönemli iş garantisinin çalışan performansını düşüreceği düşünülse de durum bunun tersidir çünkü iş güvencesi ile belki bir miktar kazanç kaybedilebilir ama sosyal sermaye gelişmektedir (Beer, 2009). Çalışanların iş güvencesinden dolayı daha az kazansa bile örgüt çalışanlarına iş güvencesini vermelidir (Tailby ve Winchester, 2005). Kazanç ve maliyet hesapları ilk etapta cazip gelebilir ama geçici çalışanlar almanın maliyeti daha yüksektir ve eğer insanlar rekabet için bir kaynak olarak görülüyorsa iş güvencesi için gerekli kritik faaliyetler yerine getirilmelidir (Pfeffer, 2005). Nitekim iş güvencesi gibi uygulamalarıyla çalışanların moral ve refahını yüksek tutmayı amaçlayan YPIKYU’nın, örgütler bazı durumlarda küçülme ve çalışanları işten çıkarmak zorunda kaldıklarında bile örgütsel performans kaybından doğan kayıpları azalttığı görgül olarak desteklenmiştir (Iverson ve Zatzick, 2011). Ayrıca çalışanlar iş güvencesini algıladıklarında görevlerini yüksek performansla yaparak, örgütsel bağlılığı sağlamaktadır (Tsai, 2006). Dolayısıyla bu tür örgütler çalışanlarını uzun dönemli olarak geliştirme yaklaşımı içine girmektedir. Bu durum karşılıklı bir bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Diğer katkıları ise uzun dönem çalışan liderlerin bir öğretmen gibi örgüt kültürünü geleceğe taşımak, devam ettirmek ve çalışanları kaynaştırmak ve sosyalleştirmek konusunda fayda sağlaması (Beer, 2009), “çalışanlara işlerini kaybetme korkusu olmadan emekten tasarruf sağlayan önerilerde bulunmalarına izin vermesidir” (Batt, 2002: 588).

d. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirmesinin en temel sebebi performansı geliştirmek olup (Murphy ve Cleveland, 1995) sonuç değil davranış odaklıdır ve çalışanların gelişimini amaçlamaktadır (Youndt vd., 1996). Bu anlamda “performans değerlendirme sonuç değil, daha çok performansı etkileyen bir araçtır” (Bingöl, 2010: 381). Performans değerlendirmenin hem yönetimin alacağı kararlarla hem de performansın geliştirilmesi ile yakından ilgili olan bir yönü vardır (Ergin, 2002). Yönetimsel açıdan örgüt, performans değerlendirme sonuçlarını temel olarak insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda kullanmaktadır (Robbins, 2005). Performans geliştirme açısından önemi ise, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda sorumluluk almaya teşvik edilmesi ve yöneticilerin liderlik yönünün önem kazanmasıdır (McGregor, 1957). Diğer bir ifadeyle,

“yönetimsel kullanımda amaç, kişinin benzer işlerde çalışan kişilerle karşılaştırıldığındaki performansını değerlendirip, sıralamadaki yerini belirlemek iken, geribildirim (performans geliştirme) amaçlı değerlendirmede amaç kişinin farklı performans boyutlarındaki durumunu önceden belirlenmiş standartlara göre değerlendirmek, kişinin iyi olduğu alanları ve geliştirilmesi gerekli olanları belirleyebilmektir” (Sümer, 2000: 60).

Performans değerlendirmenin işlevleri örgütsel amaçlar ve İK uygulamalarının devamlılığı açısından önemlidir. Bu işlevler; çalışan ve iş uyumunu iyileştirmek, örgütün değerleri ve amaçlarıyla ilgili çalışanları bilgilendirmek, çalışanların öz değerlendirme yapmalarını sağlamak, eğitim ve kariyer gelişimi, performansa dayalı ücretleme, örgütten çıkarılması gerekenler hakkında karar vermek ve yasal boyuta uygunluktur (Bingöl, 2010). Bu işlevleri nedeniyle performans değerlendirme örgütler açısından önemli bir uygulamadır. Her ne kadar çalışanların her zaman memnun kalmadığı ve yöneticiler için de zor bir uygulama olmasına rağmen sıklıkla ve çeşitli yöntemlerle icra edilen bir İK uygulamasıdır.

Performans değerlendirmenin en temel bileşeni çalışanların işlerinde/görevlerinde gösterdikleri performanstır (Whiting vd., 2008). İş performansı salt belli işlerin yapılmasını değil, önemli örgütsel faaliyetleri de

kapsamasıyla zaman içinde değişerek kapsamı genişlemiş ve iş tanımları rollere; bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikler yetkinliklere dönüşmüştür (Arvey ve Murphy, 1998). Bir örgütün tüm çalışanları yüksek performans gösterdiğinde örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına ivme katacak dolayısıyla örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu katkının devamlılığı için insan kaynaklarının korunması gerekir ki, performans değerlendirme bunun bir yoludur (Bingöl, 2010). Fakat performans değerlendirmede belki de en önemli husus performans değerlendirmenin doğru ve adil yapılmasıdır. Performansın, çalışanlar daha iyi çalışmalarını sağlayacak bilgi veya geribildirim aldıklarında ve bu bilgiye göre hareket etme güdüsü olduklarında arttığı (Rynes vd., 2005), çalışanların amirlerinden yazılı veya sözlü geribildirim almayı olumlu ve yararlı algıladıkları (Erdemli vd., 2007) görülmektedir. Ancak doğru bir değerlendirme yapılmadığı takdirde bu uygulamanın performansa yapacağı katkılar azalacaktır. Bu sebeple iş gereklerinden çıkartılan, somut ve ölçülebilir kriterlerin kullanılması elzemdir. Aksi takdirde çalışanlar motivasyonlarını kaybedeceği gibi örgüte olan bağlılıklarını da kaybedebilir. Ayrıca örgütün yasal boyutta bir hata yapmaması için performans değerlendirme kriterlerinin iş gerekleriyle uyumlu olması ve buna göre değerlendirme yapılmasıdır. Neticede performans değerlendirme çalışanların belli kriterlere göre performansının ölçülmesini, değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir ve ölçmenin odağında insan vardır. Bu sebeple değerlendirme ölçütlerinin işle ilgili ve örgütün stratejik hedeflerine uygun olarak tasarlanıp değerlendirilmesi ve değerlendirici konumundaki amir veya yöneticilerin eğitilmesiyle performans değerlendirmenin örgütsel performans artışına katkı yapması beklenebilir. Sonuç olarak performans değerlendirme YPIKYU açısından diğer uygulamalarla sinerjik etkisi göz önüne alınarak tasarlandığında, seçici seçme süreciyle, uzun dönemli çıkarlar gözetilerek örgüte dâhil edilen çalışanların devamlılığı ve gelişimi için önemli bir uygulamadır.

e. Durumsal ücretleme

Ücretleme; kârdan pay alma, taban ödeme, değişken ödeme, bireysel teşvikler, mülkiyet ve yan haklar gibi çok yönlü boyutları olan ve en maliyetli insan kaynakları uygulamasıdır (Heneman vd., 2001). Yüksek performanslı örgütlerde istihdam edilen çalışanların örgütte uzun dönemli kalması öngörüldüğünden, önemli bir motivasyon kaynağı olarak ücretleme politikasına özen gösterilmektedir.

Çalışanların yüksek performans göstermesi için ücret, örgüt içinde ve dışındaki koşullara göre düzenlenmektedir. İş temelli ücretleme sistemleri değişen koşullara uyum sağlamada yeterince esneklik sağlamadığından, insan temelli ücretleme sistemleri ön plana çıkmaktadır (Heneman vd., 2001). Bu bağlamda farklı uygulamalar benimsenmekte ve performansa dayalı olarak belirlenen durumsal ücretleme uygulaması yüksek çalışan performansını destekleyen bir ücretleme politikası olarak kullanılmaktadır. Durumsal ücretleme basit ifadeyle çalışanların bireysel veya grup olarak performansları için belirli oranlarda ödüllendirilmesidir (Pfeffer, 1995). Performans temelli bir ücretleme doğru şekilde kullanılırsa insanlar işlerini daha iyi yapmak için motive olurken, aynı zamanda işlerinde kalmak için de ödüllendirildikleri için motive olmakta ve böylece kazan-kazan döngüsü başlamaktadır (Lawler, 2005).

Performansa dayalı ücretleme uygulaması yöneticilere açık, objektif ölçütler ve düşük performans sergileyen çalışanları daha doğru bir şekilde tespit etme imkânı sağlamaktadır (Batt ve Colvin, 2011). Bu amaçla örgütler durumsal ödemelerle performansı ödüllendirme yoluna gitmektedirler. Bu kapsamda parça başı üretim miktarı (piecework), ikramiyeler (bonuses), liyakate dayalı ödeme (merit pay), kazanç paylaşımı (gain sharing), kâr paylaşımı (profit sharing) gibi uygulamalar kullanılmaktadır. Kârdan pay alma genel grup performansına ödemeyi öngörürken bireysel performansla arasında zayıf bir bağ olmakta, bireysel olarak çok çalışması daha fazla ödeme alacağı anlamına gelmediği gibi çok az çalışması da kar paylaşımından mahrum kalacağı anlamına gelmemektedir (Murphy ve Cleveland, 1995). Parça başı iş bireysel performans ile en güçlü bağa sahipken, liyakate dayalı ödeme ile performans arasında daha zayıf ve dolaylı bir bağ bulunmaktadır. Çünkü üretilen parça başı ürün miktarına göre çalışana ödeme yapılırken, liyakate dayalı ödemede zaten belirli bir taban maaş vardır ve bunun üzerine bir ek ödeme yapılarak, çalışan kendi performansına göre maaş artışı almaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). Bir diğer uygulama ise çalışan mülkiyeti/ortaklığıdır (employee ownership). Çalışan ortaklığı işte olumlu davranışları ortaya çıkarmakta, eşitlik kuramının görüşleriyle uyum göstererek örgütte kalmayı sağlamakta, finansal performansa daha fazla dikkat çekmektedir (Lawler, 2005a). Bu uygulamanın iki önemli avantajı bulunmaktadır (Pfeffer, 1995):

1. Örgütte mülkiyet hakkına sahip olan çalışanların, kendileri hem işgücü hem de sermaye ortağı olduğunda sermaye ve işgücü arasında daha az çatışma yaşamalarını sağlaması,
2. Çalışanlara mülkiyet hakkı vererek uzun dönem örgütte kalmaları, örgüt stratejisi ve yatırım politikalarını benimsemelerini sağlamasıdır (Pfeffer, 1995).

Üzerinde durulması gereken önemli bir husus, performansa dayalı ücretleme sistemi uygulayan örgütlerin çalışanlar tarafından adil olarak değerlendirilmesine rağmen, kötü yönetildiği takdirde sisteminin örgüte faydadan çok zararı olabilmesidir (Murphy ve Cleveland, 1995). Yani performansa dayalı ücretleme, uygulanma başarısına bağlı olarak kazandırabilir veya kaybettirebilir. Bu anlamda ücretleme politikasının örgüt stratejisiyle uyumlu olması, ücretlemeyle ilgili hususlar belirlenirken örgütün neyi başarmak istediğine iyi karar vermesi gerekmektedir (Bellingham ve Campanello, 2004). Mesela kendini güvenilir, sabit, belli kurallar içinde görmek isteyen örgütler (kamu kurumları gibi) bu tür bir ücretleme stratejisine ihtiyaç duymayabilirler. Ancak kilit yeteneklere sahip çalışanları temin etmek isteyen örgütlerin yüksek performans kültürünü yansıtan ve performans değerlendirmeyeyle ilişkilendirilmiş bir ücretleme sistemi kurması daha mümkündür (Bellingham ve Campanello, 2004).

Uygun şekilde kullanıldığında ödüllerin, çalışanları daha yüksek seviyede performans göstermelerini sağlayarak, örgütsel performansı geliştirdiği görülmektedir (Huselid, 1995). Ayrıca çalışanlar ücretleri sorumluluk ve yetkileriyle orantılı olduğunda örgütlerinde kalmaya daha çok istekli olmaktadır (Chenevert ve Tremblay, 2009). Yüksek performans, yüksek ücrete dayanan bir sistem yaratmaktadır. Ancak örgüt, çalışanlarına dağıtacağı kadar kazanç elde ederse, kazancını çalışanlara dağıtabilecektir. Dolayısıyla çalışanların yüksek performans göstererek (bunun sonucunda örgütün daha yüksek performans gösterip, daha fazla kazanç elde etmesiyle) yüksek ücret veya ek ödemeler alması mümkün olmaktadır (Bailey vd., 2001). Bununla birlikte insanlar ücret gibi dışsal ödüllerden olduğu kadar anlamlı bir iş ve amaç gibi içsel ödüllerle de motive olmaktadır. Bu sebeple örgütler her iki ödül türünü de göz önünde bulundurmalı, ücretleme sistemlerini tasarlarlarken YPIKYU'nın anlamını ve işin değerini yitirmemesine dikkat etmelidir (Beer, 2009). Bu konuyla ilgili yönetimin değerlendirmesi gereken bir husus

performansa dayalı olarak çalışanlara verilecek ödüllerin çok büyük bir aralıkta paylaştırılmamasıdır. Ücret sıkıştırması (wage compression) olarak adlandırılan bu uygulama çalışanların sadece ödül için çalışarak, dağıtım sürecini ve amirlerinin değerlendirmelerini etkileyecek davranışlar içine girmesini engellemeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar doğru ve adil ücret alıp almadıklarının kaygısını yaşamadan, ücrete yapılan vurguyu azaltarak, iyi çalışma arkadaşları ve anlamlı, ilgi çekici bir iş gibi örgütsel diğer avantajlara odaklanılmasını sağlamaktadır (Pfeffer, 1995). Böylelikle sadece maddi değil, memnuniyet kaynağı olan diğer hususlara da dikkat çekilerek daha az maddi hesaplama gerektiren bir kültür güçlendirilebilir.

Sonuç olarak ücretleme her ne kadar örgütler için maliyetli bir uygulama olarak görülse de, uzun vadede geri dönüşü yüksek olan bir uygulamadır. Ayrıca eşitlik kuramının öngördüğü gibi, yüksek bilgi ve beceri sahibi çalışanlara, yüksek yetki ve sorumluluk verildiğinde, bunun karşılığında adil ve diğer örgütlerde benzer işlerde çalışanlarla karşılaştırıldığında eşit ücret verilmesi, çalışanların uzun dönem örgütte kalmaları ve motivasyonları açısından dikkate değerdir. Ayrıca çalışanlardan yüksek performans bekleniyorsa sosyal mübadele ve beklenti kuramlarında belirtildiği şekilde bir değişim veya alışveriş olmalıdır ve performansa dayalı ücretleme bunun bir yoludur. Rekabet avantajı için taklit edilemeyen ve nadir bir kaynak olarak görülen çalışanlara bu uygulamanın en büyük getirilerinden biri de kendilerine değerli olduklarını hissettirmesidir (Pfeffer, 1995).

f. Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı çalışanların işle ilgili kararlara katılmasını ifade etmektedir (Park vd., 2010). Çalışanları motive etmek için kullanılan, çalışanların performansını ve yüksek kaliteli hizmet vermesini sağlayan bir yönetim uygulamasıdır (Deery, 2005). Çalışanların katılımı ve karar verme sürecinde temsil edilmeleri yüksek güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesine yardım etmekte, insan sermayesini kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajını ve örgütsel amaçlara bağlı çalışanların devamlılığını güçlendirmektedir (Tailby ve Winchester, 2005). Katılımın bir amacı çalışan bağlılığını geliştirmektir. Bu kapsamda yöneticiler örgütün her kademesinde çalışanlara kendi işleri, politika, liderlik, kültür ve yönetim uygulamalarına dair söz

hakkı vermektedir (Beer, 2009). Başarılı YPİKYU için ön koşullardan biri olan katılım, karar verme sürecinin âdem-i merkeziyetçiliğini gerektirmektedir (Pfeffer, 1995). Bu uygulama çalışanların müşterilerle birebir temasa geçtiklerinde bile tavsiyelerini, düşüncelerini paylaşımlarını ve bireysel özerkliğe sahip olmalarını sağlamaktadır. Buradaki amaç çalışanların da bir yönetici veya işveren gibi işlerini sahiplenerek davranmalarını sağlamaktır. Çalışanların örgütte yapılan herhangi bir şey hakkında soru sormasının, fikrinin veya eleştirisinin önü açılmaktadır. Böylelikle çalışanların fikirlerine ve esas olarak kendilerine değer verildiği mesajı da iletilmektedir.

McGregor (1957) X ve Y kuramı olarak tanımladığı yönetim yaklaşımlarını ele alırken, iyi yönde adımlar başlığı altında “katılım ve istişari (danışman) yönetim” konusunu; çalışanların yaratıcı enerjisinin örgütün hedeflerine yönlendirilmesi ve çalışanlara ayrıca kendilerini etkileyen kararlarda esneklik tanımayı kapsadığını ifade etmektedir. Bunun için bir yanda çalışanların katılımını ve bağlılığını, öte yanda yönetimin esnekliğini sağlayacak yeni bir yaklaşım gerekmektedir. İKY yaklaşımında çalışanların katılımı, "işin insanileşmesi" denilen ve iş sürecinde hem insana, hem de insan ilişkilerine daha fazla önem verilmesine dayanan yöntemlerle sağlanmaya çalışılmaktadır (Öngen, 1995). Bugünün dinamik iş çevresinde ise hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için yöneticiler çalışanların katılımını ve değişim için yenilikçi fikirler öne sürmelerini çalışan performansının önemli bir bileşeni olarak görmektedirler (Whiting vd., 2008). YPİKYU çalışanların ve yöneticilerin düzenli olarak buluştukları problem çözme grupları gibi ve örgütün karar verebilen temel üretim birimleri olan kendini yöneten takımlara katılımını sağlayarak sürekli öğrenme için fırsat yaratmaktadırlar (Batt, 2002). YPİKYU’nu gerçekleştirmeyi amaçlayan örgütlerde bağlılık ve karşılıklı güvenin oluşturulması kaçınılmazdır. Bu bağlılık ve güven ise çalışanlara söz ve karar verme süreçlerine katılım hakkı vererek gelişmektedir. Bu sebeple “örgütler çalışanların şikâyet ve önerilerini üst yönetime ulaştıracak ve hiyerarşik engelleri ortadan kaldıracak mekanizmalar geliştirmektedir” (Beer, 2009: 282). İş seviyesinde katılım, çalışanlara kendi işlerinde karar verme fırsatı tanımak anlamına gelirken; örgüt seviyesinde katılım strateji, yatırımlar gibi örgütü ilgilendiren konular hakkında karar verirken çalışanlara da söz hakkı vermek anlamına gelmektedir (Wood, 2002). Sözelimi çalışanların İK uygulamalarına dair algılarıyla yönetimin İK uygulamalarını planlaması ve uygulaması arasında farklar

olabilmektedir (Truss, 2001). Bu durumda yönetimin planladığıyla uyguladığı arasında fark belirginleştikçe çalışanların motivasyonlarının azalması doğaldır. Bu gibi problemlerin de su üstüne çıkabilmesi için çalışanların katılımının sağlanması, görüşlerinin alınması önem kazanmaktadır.

Örgütler çalışan katılımıyla birlikte eğitim ve bilgi paylaşımına belirsiz çevrede optimal kararı verirken ihtiyaç duymaktadır. Özellikle YPIKYU'nı benimseyen örgütlerde çalışanların dikkate alınması esastır (Iverson ve Zatzick, 2011). Örgüt çalışan katılımını ve güçlendirmeyi teşvik eden bir yapıya sahip olduğunda, bu yapı çalışanlara hangi işlerin yapılacağını ve işlerini nasıl yapacaklarını belirleme imkânı vermektedir (Huselid, 1995). Çalışan katılımı çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırmasından dolayı örgütsel performansı olumlu etkilemektedir (Pfeffer, 1995). Ayrıca çalışanların karar verme ve problem çözme süreçlerine katılımının, iş tatminine (Wood ve deMenezes, 2011) ve çalışan esenliğine olumlu etkisi (Macky ve Boxall, 2008) olduğu bulgulanmıştır.

g. Bilgi paylaşımı

Bilgi paylaşımı örgüt kuramcılarının uzun zamandır yüksek bilgi asimetrisinin (çalışan ve yönetim arasında bilginin paylaşılmamasından doğan farkın) seviyesi düşük örgütsel performansa yol açtığını ele aldıklarından beri önemli bir uygulamadır (Jensen ve Meckling, 1976). Bilgi paylaşımı, çalışanların düzenli olarak finansal sonuçlar, kendi birimlerinin performansı, stratejik planlar, misyon, vizyon ve işle ilgili diğer konular hakkında bilgilendirilmesi ile gerçekleştirilmektedir (Guest, 1999; Guthrie vd., 2004; 2009; Yang, 2011). Bu uygulama çalışanların bilgilendirme toplantılarına katılması veya gazete, bülten gibi düzenli bir periyodik yayımla bilgilendirilmesi ile sağlanmaktadır (Becker ve Huselid, 1998). YPIKYU yaklaşımında çalışanlar örgütte sermaye ortakları olduklarında ve kendilerine de bu ortaklık anlayışına uygun davranılmasını beklediklerinde, kar paylaşımı uygulanması beraberinde bilgi paylaşımını getirmektedir (Pfeffer, 1995). Bu kapsamda örgütler yönetim kademesi ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişimle örgütün kârlılık ve verimliliğiyle ilgili bilgiyi paylaşmaktadır. Bilgi paylaşımı sayesinde çalışanlar ve yöneticiler arasında açık bir iletişim (güvene dayanan ve iki yönlü) sürdürülmekte, sadece kârlılık ile ilgili değil

örgütün kültürü ve değerleri hakkında da çalışanlar bilgilendirilmektedir. Böylelikle çalışanların uyum süreci de kolaylaşmakta, rol belirsizliği gibi olumsuz algıların ve çalışanların kaygısının azalmasını sağlamak (Wood ve deMenezes, 2011) için yeterli olabilmektedir. Bununla birlikte insanlar eğer rekabet avantajının bir kaynağıysa, başarılı olmak için de ne yapmak gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalıdır (Pfeffer, 1995). Bu uygulama örgütün planlarının ilk aşamasından itibaren bilgi paylaşımını ve çalışanlarla (gerektiğinde sendika ve çalışan örgütleriyle) gerçek bir istişareyi öngörmektedir (Tailby ve Winchester, 2005). Bir müşteriyi, bir ürün veya hizmeti almaya ikna etmek için çalışanların; ürünün özelliklerini, hizmet anlaşmalarını, belli müşteri kitleleri için fiyatını, paketleme, promosyon gibi hususları, yasal düzenlemeleri, firmanın satıştan arza kadar hizmet akışını ve bu tür bilgileri hizmet sunarken nasıl kullanacağını bilmesi gerekmektedir (Batt, 2002).

Çalışanların örgütsel süreçlere katılımı ve örgüt performansı için çalışmaları isteniyorsa kendilerini ve örgütü etkileyen konularda kararlara katılmaları gereklidir. Bunu gerçekleştirebilmek içinse çalışanlar örgütün stratejisi, hedefleri ve bu hedeflere katkıda bulunacak beceriler hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Wood, 2002). Ancak bilgi paylaşımı uygulamasında bazı çekinceler doğmaktadır. En yaygın gerekçe geniş çalışan kitlesine verilen bilginin rakip firmalara sızma olasılığıdır (Pfeffer, 1995). Mesela çeşitli ülkelerde yaptıkları araştırmada Prince ve arkadaşları (2011) örgütlerin işin nasıl organize edileceğine dair bilgiye kıyasla örgüt stratejine dair bilgiyi paylaşmaya daha az istekli olduklarını bulmuşlardır. Bu tür bir durumda örgüt bilgi akışını kısıtlayabilir veya herkese bilmesi gerektiği kadarını ileterek bir çözüm yolu bulma yoluna gidebilir.

Çalışanlara kapsamlı ve işle ilgili bilgi sağlamak ve rutin işlerinde becerilerini kullanmalarına imkân vermek, karar verme sürecinde kullanılan bilginin kalitesini artırmakta böylelikle yüksek performansı pekiştirmektedir. Özellikle değişen teknolojinin çalışanlar üzerinde etkisi olduğu kaçınılmazdır. Çalışanları etkileyebilecek yeni bir teknolojinin uygulanması gerekiyorsa, çalışanların bunlara dair bilgi alması (Benson vd., 2006) sağlanarak, bireysel performanslarını olumsuz etkileyecek bir durumdan kaçınılabilir. Çekirdek çalışanlar genelde örgütteki en kalabalık çalışan grubudur ve kritik bilgiye erişimleri vardır. Bu çekirdek çalışanların gerekli bilgiye optimal seçimleri yapabilmek için sahip olmaları gerekmektedir. Bir

örgütün yeteneği çalışanları yoluyla, örgütsel performansı artırmak için kritik hedeflere ulaşmada bilgiyi yorumlamak ve kullanmaktır (Preuss, 2003). Nitekim Preuss'un (2003) çalışması mevcut bilginin kalitesini geliştirerek ve paylaşarak YPIKYU'nın örgütsel performansı artırdığını göstermektedir. Yüksek seviyede bilgi paylaşımı diğer YPIKYU ile de olumlu bir sinerji yaratmaktadır. Bilgi paylaşımı olmadan yani çalışanları tam olarak bilgilendirmeden inisiyatifin, eğitim ve gelişimin örgüt performansı üzerinde etkisi daha az olmaktadır (Prince vd., 2011).

ğ. Sembolik eşitlikçilik

Sembolik eşitlikçiliğin temel amacı çalışanlar arasındaki statü farklarının azaltılmasıdır. Statü farkları örgüt içinde bir statü hiyerarşinin doğmasına sebep olmaktadır (Robbins, 2005). “Karar vermeyi âdem-i merkeziyetçileştirmenin, kendini yöneten takımları kullanmanın ve çalışan bağlılık ve işbirliğini sağlamanın önündeki en önemli engellerden biri insanları birbirinden ayıran sembollerdir” (Pfeffer, 1995: 48). Rekabet avantajını yakalamayı başaran örgütlerde birinin düşündüğü, diğerlerinin yaptığı bir iş ortamını yansıtacak işaretlere yer verilmediği görülmektedir (Pfeffer, 1995). Resmîyetin azaltılmasıyla iletişim fırsatı güçlendirilmekte dolayısıyla yönetim örgütte neler olduğu hakkında doğrudan ilk ağızdan bilgi sahibi olabilmektedir (Pfeffer, 1995).

YPIKYU'nı benimseyen örgütler genellikle hiyerarşik kademeleri azaltma yoluna gitmektedir. Üst kademe ve diğer kademeler arasındaki çok büyük ücretleme farklarının azaltılması bunlardan biridir (Beer, 2009). Ayrıca kârdan pay alma gibi durumsal ödeme uygulamalarını uygulayan örgütler her kademedeki çalışan için aynı oranda pay dağıtarak hiyerarşik farkların önemini azaltmaktadır. Bunlara ek olarak sembolik eşitçiliği uygulamanın pek çok yolu bulunmaktadır. Sözgelimi yönetim kademesinin resmi kıyafetler (takım elbise gibi) giymesi yerine herkesin Japon şirketlerinde olduğu gibi örgütün logosunun olduğu kıyafetler giyerek örgüte bağlı olduğunun hatırlatılması, fiziksel ortamların (ofis, müdür odası vb.) azaltılması veya kaldırılmasıyla güç mesafesinin düşürülmesi, ayrı otoparklar veya yemek salonlarının olmaması sembolik eşitlikçiliğin uygulandığını gösteren bazı uygulamalardır (Pfeffer, 1995). Bununla birlikte herkes için sağlık politikaları, ünvanlar ve ofisler gibi fark yaratan uygulamalar eşit hale getirilmeye çalışılmaktadır

(Beer, 2009). Ayrı ofis, ayrı yemekhane, ayrı otopark gibi düzenlemelerin kaldırılması ortak bir anlayış geliştirmeyi hedefleyen örgütler için gereklidir. Çalışanlar kendi gelişmelerini ve üst yönetime görüşlerini bildirmenin ne kadar kolay veya zor olduğunu tanımlamak için, çalışanlar arasında fark yaratan politikalar ve iyi tanımlanmış kariyer basamakları gibi ölçütleri kullanmaktadır (Beer, 2009). Dolayısıyla çalışanlar belirli kariyer basamaklarını çıktıkça yüksek performans gösterdiğini değerlendirirken aslında diğerleri için oluşan fark iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Özellikle bu kariyer basamaklarına ulaşma yolları somut, ölçülebilir, adil kriterlerden geçmediğinde çalışanların iş tatmini daha da azalmaktadır.

Sembolik eşitlikçiliğin sosyal kategorileri azaltmasıyla insanların “biz ve onlar” gibi ayrılmasının önüne geçilmekte ve herkesin ortak bir amaç için çalıştığı duygusu güçlendirilmektedir (Pfeffer, 1995). Bu sebeple örgütte tüm çalışanların kendilerini ortak bir amaç üzere hissedebilmeleri için statü farkı yaratan uygulamalardan kaçınılması gerekmektedir. Ayrıca olumlu örgüt ikliminin yaratılması ve çalışanlara hangi kademede olursa olsun eşit saygının gösterilmesi önemlidir. Bu tür bir örgüt ikliminin çalışanları olması muhtemel psikolojik tacizlere karşı da koruyacağı beklenmelidir.

h. Kendini yöneten takımlar

“İnsan sosyal bir varlıktır ve tek başına yapacağı işler sınırlıdır. Fakat diğer insanlarla organize olup birlikte ahenk içinde çalıştıklarında başaracakları şeylerin sınırı yoktur” (Brannick vd., 2007: 141). Sosyalleşme sürecinde oluşturulan takımlar, insanlar üzerinde güçlü bir etki ve etkileşim yaratmakta, örgütlerde bilgi ve iş gereklilerinin nasıl değerlendirileceğine ve işin önemli boyutlarına katkı sunmaktadır (Pfeffer, 1995). “İKY’de ifade edildiği şekliyle takım; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur” (Eren, 2001: 459).

Bugün çalışan sorumluluk ve kontrolünü artırmanın en yaygın yöntemlerinden biri (Noe, 2008) olarak kendini yöneten takımlar kullanılmaktadır. Yeni yönetim anlayışında işler bireylerle değil esnek, dinamik işlere sahip küçük

takımlarla yapılarak (Brannick vd., 2007), sorumluluk tüm takıma dağıtılmaktadır (Singh, 2008). Takımlar özellikle karar verme sürecinde etkili bir yoldur. Ortaklaşa karar verme sürecinde örtük ve açık bilginin bir araya getirilmesini sağlamakta, çalışanlar farklı uzmanlıklara sahip olduklarında, çözüm önerileri daha kapsamlı, çözüme dair analizler daha ayrıntılı olmaktadır (Robbins, 2005). Ayrıca “takımlar genelde yöneticilere atfedilen yeni takım üyelerini seçmek, işi planlamak, müşteriler ve diğer birimlerle faaliyetleri koordine etmek gibi işleri de yapmaktadır” (Noe, 2008: 26). Kaçınılmaz olarak takımın kendi içinde ortak zihni modelleri paylaşması ve takım ruhuna sahip, diğer insanlarla çalışabilme özelliğine sahip bireylerden oluşması gerekmektedir. Bu durumda YPIKYU’nın bütüncül yaklaşımında uygun olarak seçim aşamasında takımla çalışabilme yeteneğine sahip adayları seçmek ön plana çıkmaktadır (Brannick vd., 2007).

Takımların varlığı bazı durumlarda yönetimin kontrolüne karşı bir güç olarak görülse de takım performansının ödüllendirilmesi, özerklik sağlanması ve örgütün temel yapı taşı haline getirilmesiyle takımların olumlu etkileri daha çok görülmektedir (Pfeffer, 1995). Ayrıca takımlarda karar verme sürecinin daha fazla zaman alması ve nihai kararın sorumluluğun kimde olduğunun belirsiz olması (Robbins, 2005) yönetim tarafından bir kusur olarak görülebilir. Takım çalışmasına karşı örgütlerde ortaya çıkan genel çekince bu takımların örgütün denetiminden yoksun olacağıdır. Geleneksel hiyerarşi çalışanların işlerini doğru yapıp yapmadıklarını denetleme ile birbirine bağlı işler arasında eşgüdüm sağlama imkanı sunarken, güçlendirilmiş çalışanlarda bile eşgüdüm ve bir miktar denetim ihtiyacı duyulmaktadır (Pfeffer, 1995). Örgütler de birbirine bağlı yapılardan oluşmaktadır ve özerklik veya kendini yönetme herkesin karar verdiği şekilde davranması anlamına gelmemektedir. Takımlar özerkliği korurken aynı zamanda denetim ve eşgüdümü sağlayarak bu duruma çözüm getirmektedir. Bununla birlikte insanların sosyal bir varlık olarak ihtiyaçları vardır. Takımlar insanların sosyalleşme ihtiyacını karşılarken, bir yandan da yeni çalışanlar ve düşük performans gösterenler takım merkezli çalışma sisteminin motivasyon ve öğrenme yapısından faydalanmaktadır (Batt ve Colvin, 2011). Böylelikle takım ruhu içinde, çalışanlar birbirine yardım ederek, düşük performans sebebiyle işten ayrılma veya çıkarma gibi sonuçların en aza inmesine yol açmaktadır.

Takımlar müşteri özelliklerine göre standart üstü ürünler üretebilen pek çok uzmanı bünyelerinde barındırırlar. Karar verme âdem-i merkeziyetçidir. Strateji örgüt tarafından icra edilen faaliyetlerle ortaya çıkar. Özellikle takım yapılanması çalkantılı çevrede örgütün sürekli yenilikçiliğe ihtiyacı olduğunda etkin bir yol olarak görülmektedir. Sözgelimi yenilikçi ve dinamik çevrede faaliyet gösteren örgütlerden olan sermaye yoğun örgütler, pahalı teknolojiyi etkin olarak kullanabilen çalışanlara ihtiyaç duymakta, bu çalışanların kendini yöneten takımlar veya kalite çemberleri gibi çalışan katılımını sağlayan uygulamalarla motivasyon ve iş tatminleri arttırmaktadır (Park vd., 2010). Ayrıca eşitlik kuramının temel değerleri takım çalışmasıyla sağlanabilmektedir. Takım üyeleri arasında iş paylaşımı yapılması, bireylerin uzmanı olduğu konularda çalışarak veya görüşünü bildirerek problem çözümüne katkı sunması, bir anlamda bireylere kendilerine değer verildiği duygusunu yaratmaktadır. Bununla birlikte takım performansının ödüllendirilmesi, takım üyeleri arasındaki farkı azaltarak bireysel bir karşılaştırma yapılması ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır (Peltokorpi, 2011). Sonuç olarak kendini yöneten takımlar, geleneksel çalışma takımlarından farklı olarak işi kendileri yönetmekte, birbirine bağlı görevlerin yerine getirilmesi için gereken malzeme, bakım, çıktı kontrolünü yapabilmekte ve gelecekte yapılacak işleri planlayabilmektedir (Greer, 2000). Bu özellikleriyle bireylere göre etkinliklerinin daha yüksek ve bu etkinliğin performans üzerinde önemli etkisi olduğu görülmekte (Gully vd., 2002); sahip oldukları kapsamlı bilgi ve uzmanlıkla daha yüksek kalite ve etkinlikte kararlar vererek (Robbins, 2005) örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sunmaktadırlar.

YPIKYU bünyesindeki İK uygulamaları belirlenirken eklektik bir yaklaşım benimsenerek hem yenilikçi İK uygulamaları incelenmiş hem de bu uygulamaların altında yatan kuramsal temeller ele alınmıştır. Bu yaklaşımla örgütsel performansın artırılması amaçlanırken, YPIKYU-örgütsel performans ilişkisi de anlaşılacak istenmiştir. Bu sebeple YPIKYU'nun temelinde yatan kuramlar ve halen kara kutu olarak adlandırılan bu ilişkiye dair görgül çalışmalar söz konusu ilişkisinin anlaşılmasına ışık tutması bakımından önem arz etmektedir. Bu sebeple çalışmanın ikinci bölümünde YPIKYU-örgütsel performans ilişkisi ve bu ilişkiye yönelik kuramlar ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSLA İLİŞKİSİ

1. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURAMLAR

YPIKYU'nun tasarım süreci, dünyadaki benzer iş sistemlerinin (düşük maliyetli üretim, sosyo-teknik iş sistemleri gibi) incelenmesinin yanında İKY, yönetim ve örgüt psikolojisini ele alan kuramlara dayandırılmıştır. Bu süreçte yüksek performanslı örgütlerin yaratılması için eklektik bir yaklaşım sergilenmiş ve çok sayıda kuramın ve yaklaşımın entegrasyonu uygulamaya geçilmiştir (Beer, 2009). Sözgelimi İK uygulamalarının etkisini örgüt seviyesinde ele alan kaynak temelli yaklaşımla, İK uygulamalarının bireyler üzerinde etkisini ele alan ve mikro/bireysel seviyede analiz yapan sosyal mübadele kuramı gibi kuramların birleştirilmesiyle ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Sun ve Pan, 2011). İKY ve performans üzerine yapılan araştırmalar büyük oranda çalışanların değerlerine, güdülerine ve bireysel farklılıklarına dayanan kuramları göz ardı etmektedir (Wright ve Boswell, 2002 akt. Guest, 2011). Bu anlamda kuramsal olarak İK ve performans arasındaki ilişkiyi anlamada zorluklar bulunmaktadır. Ancak hangi uygulamalar bütününe örgütsel performans ve diğer çıktılar üzerinde daha çok etkisi bulunduğunu belirlemek için henüz bu cevapsız soruya odaklanmak gerekmektedir. Ayrıca kuramsal temelleri İKY sürecinde bütünleştirerek göz önüne almak mevcut işletme körlüğünün aşılmasına yardımcı olabilir. Bu anlamda kuramsal temellerin anlaşılması İKY ve performans arasındaki bağlantıyı anlamaya ışık tutacaktır (Guest, 2011). İlgili yazın incelendiğine genel olarak YPIKYU'nun kuramsal temellerinin aşağıda açıklanan kuramlar üzerine inşa edildiği görülmektedir.

a. Evrenselci Yaklaşım

SİKY'nin yaklaşımlarından olan evrenselci yaklaşım tüm örgütlere uyan en iyi uygulamaları (best practices) tanımlamayı amaçlamakta, bu bağlamda insan kaynağını yönetmek için en iyi yolu aramaktadır. Evrenselci yaklaşım veya en iyi uygulamalar yaklaşımı bazı İK uygulamalarının diğerlerinden her zaman daha iyi olduğunu ve her örgütün bu en iyi uygulamaları benimsemesini varsaymakta (Chenevert ve Tremblay, 2009), temel olarak bu uygulamaları gerçekleştiren örgütlerin daha yüksek performansa sahip olacağını öngörmektedir. Bu yaklaşım ilk olarak değişken ücretler, belirli seçme ve yerleştirme yöntemleri, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme gibi uygulamalardan zamanla çalışan bağlılığı ve katılımı, takım çalışması, işin yeniden tasarımı ve yeni ücretleme sistemlerinin kurulması gibi uygulamalara yönelmiştir (Martin-Alcazar vd., 2005). En iyi uygulamaların belirlenmesinde yazında bazı farklılıklar olsa da hepsinin kökeninde çalışan becerilerinin İK uygulamaları (seçici seçme, kapsamlı eğitim, güçlendirme gibi) ile güçlendirilmesi bulunmaktadır (Youndt vd., 1996).

En iyi uygulamalar, YPIKYU olarak da tanımlanmaktadır. Bu kapsamda evrenselci yaklaşım YPIKYU'nın her örgüt için yararlı olduğunu ifade etmekte (Becker ve Gerhart, 1996) ve her örgütün takip etmesi gereken en iyi uygulamaları tanımlamaktadır (Stewart ve Brown, 2009). En önemli boyutu İK uygulamalarının bir demet/bütün (bundle) halinde uygulandığı zaman en etkili ve performansa en çok katkı yapacak halini alacağını öngörmesidir (Stewart ve Brown, 2009). YPIKYU, bu kapsamda ele alınan uygulamaları bir bütün halinde kazan-kazan sonucunu ve karşılıklı faydaları sağlamasını, işinden daha memnun ve daha iyi ücret ödenen çalışanları, verimlilikte, rekabet gücünde ve karlılıkta artışı öngörmektedir (Tailby ve Winchester, 2005). Bu kapsamda insan kaynaklarının stratejik planlama süreciyle bütünleşmesini, çalışan bağlılığını ve yüksek performanslı çalışmayı, çalışanların çok yönlü becerilere sahip olmasını ve örgütsel esnekliği, işine ve örgütüne bağlı yüksek yetenekli çalışanlarla yüksek kalitede hizmet ve ürün sunmayı amaçlamaktadır (Martin, 2010). Şöyle ki sadece seçici işe alma uygulamasının uygulanması ama bunun diğer uygulamalarla bütünleştirilmemesi halinde etkinliğinin sınırlı olacağını ifade etmektedir. Bu kapsamda İK uygulamaları birbirini desteklediği ve pekiştirdiği, birbirleriyle uyumlu olduğu zaman İK uygulamaları bütünü olarak ifade edilmektedir

(Stewart ve Brown, 2009). Diğer bir ifadeyle bu uygulamaların sinerjik etkisine odaklanmaktadır.

Evrenselci en iyi uygulamaların diğer bir özelliği de İK'nın, örgütler için nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı olacağını vurgulamasıdır (Gülbüz ve Mert, 2011). En iyi uygulamalar, en çok test edilen ve desteklenen İKY-örgüt uyumu çeşidi olup, en iyi uygulamalar ne kadar çok uygulanırsa, verimlilik, işgücü devri veya finansal çıktılar gibi örgütsel performans göstergelerinin o kadar çok artacağını ileri sürmektedir (Guest, 2011). Bu yönüyle belirli evrensel İKY uygulamalarının rekabet üstünlüğünü sağlamak ve sürdürmek için kullanılabileceğini (Pfeffer, 1995; Pfeffer ve Veiga, 1999) ve bu uygulamalar ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirtmektedir (Youndt vd., 1996). Ayrıca kuramı destekleyen görgül çalışmalar (Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Lertxundi ve Landeta, 2011; Wood ve Albanese, 1995) bulunmaktadır.

Evrenselci yaklaşımın genel geçer ve her örgüte uyan İK yaklaşımın olduğunu ifade etmesi akla örgütlerin bu uygulamalarla eşbiçimciliğe doğru yönelmesini getirmektedir. Bu bağlamda örgütlerin çevreleri ile etkileşimini ve bu etkileşim sonucunda örgüt yapısının biçimlendiğini ele alan yeni kurumsal kuram çerçevesinde en iyi uygulamalar konusuna yaklaşılabılır. Yeni kurumsal kuramın temel düşüncesi, örgüt yapılarının ve örgütsel süreçlerin, örgütün içinde bulunduğu çevreye uyumu sonucunda biçimlendiğidir (Özen, 2007). Belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ve paralellik öngörülmektedir. Buna göre örgütün çevresi belli kural, norm, inanç, ussallaştırılmış yapılar (Özen, 2007) ve baskıları içeren bir çevredir. Çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanmaktadır. Kuram bu benzerliğin, rekabetten veya verimlilik arayışından değil, daha ziyade örgütlerin çevrelerinde meşruluk kazanabilme çabalarının bir sonucu olduğunu öne sürmektedir. Böylelikle eşbiçimcilik ortaya çıkmaktadır. Esas olan örgütlerin hayatta kalanlara bakarak onları taklit etmesi ve birbirlerine gittikçe benzemeleridir. Bir diğer husus ise çevre olgunlaştıkça ürün ve örgütlerin birbirine benzemesidir. Çünkü farklılaşmak örgütler için maliyetli ve riskli olabilmektedir. Yeni kurumsal kurama göre, çevredeki diğer örgütlerin yaptığını yapmak, sosyal olarak normal bir davranıştır. Bu davranışın en önemli nedeni de belirsizliklerle baş

edebilme kaygısıdır. Belirsizlik durumlarında örgütler, benzer alanlarda faaliyet gösteren örgütleri kendilerine örnek alarak bir şekilde onlar gibi davranarak belirsizlikle baş etmeye çalışmaktadır. Bu davranışlar da benzer örgütlerin artmasına neden olmaktadır. Çünkü örgütler uygun davranışları sergilediklerinde hayatta kalabilmektedir. Evrenselci kurama bu açıdan bakarsak örgütlerin farklı İKY uygulamalarını benimsemeleri ve gerçekleştirmeleri bir risktir. Özellikle sinerjik etki yaratacak şekilde bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında en iyi uygulamaların uzun dönemde kurumsal performansa etki ettiği ve her örgütün sinerjik etkiyi ortaya çıkaramadığından beklenen performansı yakalayamadığı görülmektedir (Pfeffer, 1995). Bu bakış açısıyla yeni kurumsal kuramın örgütlerin eşbiçimliliğe yönelmesini ele alması ve evrenselci yaklaşımın her örgüte uyan İKY uygulamaları önermesi arasında paralellik olduğu düşünülebilir. Eşbiçimciliğin nedenlerinden biri örgütlerin hayatta kalmak için birbirini taklit etmesidir. En iyi İK uygulamalarının tüm örgütler tarafından uygulanması da bu boyutta örgütleri eşbiçime götürebilir. Bu görüşe ek olarak yeni kuramsal kuram açısından evrenselci yaklaşımda ele alınabilecek bir diğer konu evrenselci uygulamalar madem bu kadar etkiliyse neden bütün örgütler tarafından benimsenmediği konusudur. Kurama göre yüksek belirsizlik örgütlerin etkinliğini de etkilemektedir. Mesela bu uygulamaların uygulanmaya başladığı ilk dönemlerde etkinliği tam olarak her örgüt için belirsizliğini kaybetmemekte, bu şartlar altında da örgütler bu uygulamaları benimsemekte isteksiz davranmaktadır (Horgan ve Mühlau, 2003). Dolayısıyla her örgüt tarafından aynı uygulamaların benimsenmesi zaman almakta, sonuçta yayılım hızı düşük olmaktadır.

Evrenselci yaklaşımla ilgili çalışmalar örgütlerin bağlılık stratejisini de benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Bağlılık stratejisi, YPIKYU'nın bütün olarak, yüksek çalışan katılımını teşvik etmesini öngörmektedir (Stewart ve Brown, 2008). Bu bağlılığı sağlayabilmek için çalışanların güçlendirilmesi, sorumluluk ve yetki verilmesi, karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanarak güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması gerekmektedir. Böylelikle çalışanlara örgütün değer verdiği hissettirilmektedir. Bu uygulamalarla gelişen güven ilişkisi çalışanların performansını olumlu etkileyecektir. İnsana değer veren bir İKY anlayışı ile ürün ve hizmet kalitesi yükseltilerek, müşteri ve paydaş memnuniyeti artırılabilir. Bu bağlamda YPIKYU'nın yazında geçen diğer bir tanımlaması “yüksek güvenilirlikli iş sistemleri veya İKY uygulamalarıdır” (Eriksen ve Dyer, 2005). Yüksek güvene

dayanan bir örgüt kültürü oluşturmak örgütün çalışanlara değer vermesi ve maddi ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamasıyla mümkündür. Çalışanlarla güven bağları kurulduktan sonra YPIKYU'nın öngördüğü uzun dönemli iş gören teminini, güçlendirme boyutunda esneklik, serbestlik ve yetki verme gibi uygulamalarını, sembolik eşitlikçiliği, örtük bilgi dâhil olmak üzere bilgi paylaşımını ve bunların beraberinde sinerjik etkiyi yaratan diğer uygulamaları gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Bu durumda çalışanların bireysel performanslarını artırarak ürün ve hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırarak örgütsel performansa katkı yapacağını görgül çalışmalar göstermektedir.

Sonuç olarak evrenselci kuramın bakış açısıyla en iyi uygulamaları formüle etmek bireysel ve dolayısıyla örgütsel performansa katkı yapmak için genel geçer bir yol göstermektedir. Her ne kadar aynı uygulamalar farklı örgütler tarafından uygulansa da örgüt stratejisine uygun olarak değişiklikler göstermesi doğaldır. Sözgelimi evrenselci yaklaşım tercih edildiğinde AMO (ability, motivation, opportunity/yetenek, motivasyon, fırsat) modeline dayanan net hipotezler kurmak, durumsalcı yaklaşım benimsendiğinde hangi koşullar altında belli uygulamaların daha etkili olduğunu belirtmek gerekmektedir (Guest, 2011). Guest (1997: 265) evrenselci yaklaşımı normatif yaklaşım kapsamında ele alarak şunları ifade etmektedir:

“Diğer yaklaşımlardan farklı olarak normatif yaklaşım belli uygulamaların ve belirli İKY amaçlarının her zaman daha üstün olduğunu ileri sürmektedir. Ancak bu görüşle ilgili bir dizi problem vardır. İlki, yaklaşımın yoğun olarak geniş stratejik hususlar pahasına İKY'nin iç özelliklerine odaklanmasıdır. Bu şekilde en iyi uygulamaları desteklerken, çeşitli baskıları ve birbirine bağlı örgüt stratejilerini göz ardı etmekte ve en iyi yolu uygularken risk almaktadır. İkincisi İKY'nin amaçları mantıksal olarak iyi tanımlanmış olsa bile, İKY uygulamalarının listesi netlikten ve güçlü görgül temelden uzaktır ve kuramsal açıklamaları beklemektedir”

Bununla birlikte bir diğer husus örgütlerin rekabet avantajını sürdürmede başarı kaynaklarından biri insanları ilk sıraya koymak olsa da tek başarı kaynağının bu olmamasıdır (Pfeffer, 1995; 2005). Ayrıca yazında, evrensel veya en iyi uygulamalar olarak öne sürülen uygulamalar arasında en iyi uygulamanın neler

olduğuna dair önemli farklılıklar vardır (Youndt vd., 1996). Evrenselci en iyi uygulamaların her örgüte uymadığına (Horgan ve Mührlau, 2003), sözelimi performansa dayalı ücretlemenin bazı örgütlerde dirençle karşılandığına (Peltokorpi, 2011) ve örgütlerin çalışanların tamamına değil rekabet avantajı yaratacak olan çalışan grubuna yatırım yapmasının örgütsel performansı artırdığına (McClellan ve Coolins, 2011) dair çalışmalar bulunmaktadır. Bu sebeple evrenselci yaklaşımın geçerli olmadığını ileri süren durumsalcı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Nitekim “çevresel durumlar ve İKY uygulamalarını ilişkilendirme süreci, örgütlere göre değişmekte fakat bu ilişkiyi etkin yönetmek için kullanılan araçlar birbirine benzer olmaktadır” (Huselid, 1995: 644). Sözelimi Wood ve Albanese (1995) çalışmalarında evrenselci yaklaşıma dair sınırlı görgül destek bulurken; rekabetin önemli olduğu ve yüksek kalitenin arandığı sektörlerde durumsalcı yaklaşımın geçerli olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak durumsalcı yaklaşımı ele alan çalışmalar ve “herkese uyan bir tarz” arayan evrenselci yaklaşım arasındaki fark belirli İKY uygulamalarının sektöre ve stratejiye göre değişeceğinin ifade edilmesidir (Ramsay vd., 2000). Buna göre evrenselci yaklaşım için görgül destek bulunmakla birlikte çalışmaların devamı ve geliştirilmesi gerekmektedir.

b. Durumsalcı Yaklaşım

Hatch (2006: 109) durumsalcı yaklaşımın ortaya çıkış süreciyle ilgili şöyle demektedir:

“1950’lerin sonundan itibaren ve 1960’larda ilk modernist örgüt kuramcıları Weber’in belirlemiş olduğu boyutlara göre örgütsel sosyal yapıyı ölçmeye, klasik yönetim bilimciler ise örgüt oluşturmaın en iyi yolunu bulmaya çalıştılar. Özellikle yüksek örgütsel performansı belirleyen araçları araştırıp, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyerek, kusursuz örgütü tasarlarırken kullanılacak genel geçer bir formül aradılar. Ancak görgül çalışmalar bir örgüte uyan yapının diğer bir örgüte uymadığını gösterince, bu sonuç durumsalcı yaklaşımın doğmasına yol açmıştır”.

Bu yüzden durumsalcı yaklaşım örgüte göre değişen yapısal boyutları ve örgütü etkileyen diğer etmenleri göz önüne alarak örgütlere en uygun yapıyı sunmayı öngörmektedir. Bu anlamda hangi faktörlerin örgütün hayatta kalmasını ve başarısını

etkilediğine odaklanmakta, en uygun yaklaşımın sadece şartlara bağlı olarak belirlenmesini ileri sürmektedir (Martin, 2010). Bu yaklaşım örgüt olgusuna daha derinden bakmaya ve durumsal olarak yönetsel uygulamalara dair belirli kuram ve tanımlamaları belirlemeye yardımcı olmaktadır (Youndt vd., 1996). Durumsalcı yaklaşım bir örgüt için iyi olanın, diğer bir örgüt için iyi olmayabileceğini, bu yüzden belirli İKY politikalarının örgütün performansı üzerinde aynı etkiyi her zaman yapmayacağını ifade etmektedir (Kintana vd., 2006; Lertxundi ve Landeta, 2011). Çünkü genel bir ifadeyle sınırsız ve örgütün dışında kalan her şey olarak tanımlanan (Hatch, 2006) çevre, her örgütün özelliklerine göre değişmekte ve belirsizlik derecesi artmaktadır. Özellikle örgütün hassas ve hayatta kalmak için tepki göstermek zorunda olduğu çevreye ait unsurlar örgütün tüm birimlerini etkileme potansiyeli olan öğelerdir. Dolayısıyla çevresel koşullar örgütte kullanılan teknolojiye, örgüt büyüklüğüne kadar pek çok boyutu etkilemektedir. Bu etkiye İK uygulamaları da dâhildir. Durumsalcı yaklaşım çevresel şartları iki boyutta ele almaktadır (Martin, 2010: 255):

1. İK ve örgüt stratejisinin uyum derecesi,
2. İK politikaları ve uygulamaları ile bütünleşme derecesi.

Durumsalcı yaklaşımın temelinde davranışsal kuram vardır ve buna göre eğer etkili bir performans hedefleniyorsa, strateji gibi örgütsel özellikler benzersiz davranış ve roller gerektirmektedir (Bayat, 2008). Dolayısıyla örgütler İK uygulamalarını çalışanların davranışlarını yönetmek için bir araç olarak kullandığından farklı stratejiler, farklı davranış gerekliliklerini zorunlu kılmaktadır (Schuler ve Jackson, 2007). Bu durumda İKY, örgüt içinde ifade ettiği beklentiler ve performans değerlendirme yolları sistemin davranışsal gerekleriyle uyumlu olduğu zaman etkili olmaktadır (Fredericksen 1986'dan akt: Schuler ve Jackson, 2007). Diğer bir ifadeyle örgütsel performans ile İK uygulamaları arasındaki ilişkide durumsal değişkenlerin önemli olduğunu ve buna göre en iyi uygulamaların yani genel geçer her örgüte uyan uygulamaların olamayacağını ifade etmektedir. Örneğin Murphy ve Williams'ın (2010) yaptığı çalışmada YPIKYU'nın restoran hizmet sektöründe farklılık gösterdiğini iş güvencesi, sembolik eşitlikçilik ve iş tasarımının bu sektörle ilgili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir ifadeyle yöneticiler arasında yapılan bu çalışmada bu uygulamaları kapsayan bir İK sistemine gerek duyulmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla üretim sektöründe yapılan

Çalışmalardan farklı bir sonuca ulaşarak, aynı İK yönetim karakteristiklerine sahip olmadıkları ifade edilmektedir.

Bir rgt tüm yönleriyle birbirine uyumlu yani strateji, örgüt, insanlar ve kültür birbiriyle etkileşim içinde olmadıkça yüksek performansı sürdürmesi mümkün değildir (Beer, 2009). Bu boyutlar da her örgüte göre değişiklik gösterdiğinden kendine özgü yapıları olan örgütler yine kendi gerçeklerinden hareket ederek yönetim uygulamalarını tasarlamalıdır. SİKY yaklaşımlarından biri olan durumsali yaklaşımın uyuma odaklanan yönü vardır. Bu uyum iki şekilde meydana gelmektedir (Ericksen ve Dyer, 2005):

1. Dikey uyum: İK uygulamaları/stratejisi ile örgüt stratejisinin uyumu,
2. Yatay uyum: İK uygulamaları/stratejisinin kendi içindeki uyumdur.

Strateji gibi örgütsel özellikler etkin performans isteniyorsa özgün tutum ve rol davranışları gerektirmekte ve İK faaliyetleri örgüt ihtiyaçlarını ve çalışan performansını pekiştiren ilk araç olmaktadır (Youndt vd., 1996). Optimal bir İK stratejisi yoktur çünkü her İK veya performansla ilgili belirlenen her husus belirli seçimleri gerektirmektedir. Bu yüzden aynı örgütün içinde stratejik İK önceliklerine (işten ayrılma oranını azaltmak, verimliliği artırmak vb.) ve hedef kitleye (yöneticiler, çalışanlar vb.) göre birkaç farklı İK stratejileri olabilmektedir (Chevenert ve Tremblay, 2009). Bununla birlikte durumsali yaklaşımı benimseyen örgütler düşük maliyet liderliği ve farklılık stratejilerini uygulayabilirler. Örneğin farklılık stratejisiyle rekabet avantajını devam ettirmek isteyen örgütler kalite ve yenilikçiliğe önem verirken, düşük maliyet liderliği stratejisini uygulayanlar süreçlere, genel rollere ve işin icrasında gereken uygun davranışlara odaklanmaktadırlar (Stewart ve Brown, 2009). Bu stratejilere göre belirlenen İKY uygulamaları da değişiklik göstermektedir. Her durumda durumsali yaklaşım belirli İKY uygulamalarının örgütsel performansı, İKY uygulamaları birbiriyle ve örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olduğunda güçlendirebileceğini ifade etmektedir (Gürbüz ve Mert, 2011).

Bu yaklaşım İK uygulamaları ve dış evre ile bağlantısını arayan stratejik bir yaklaşımdır. Kilit nokta, yapılan seçimin çevreyle nasıl etkileşime gireceğidir. Bir defa seçim yapıldı mı İK strateji ve uygulamaları ona uyumlu olmalıdır. Buna göre

çevresel şartlara uygun değişimi ve uyumu gösteren örgütlerin daha üstün performans sergileyeceğini ileri sürmektedir (Guest, 1997). Durumsallık olarak uyum, geleneksel durumsalcı yaklaşım gibi İK politika ve uygulamaları dış koşullara daha fazla uyum gösteren örgütlerin daha üstün performans göstereceğini belirtir. Bu dış koşullar pazar özelliklerini, yasal değişimleri, sektörün özelliklerini kapsayabilir. Buna göre belirli bir tepkinin her zaman üstün performansa yol açacağını ifade ederken tepkileri sınıflandırmaz. Uygulamalar bir bütün olarak ele alındığında ise hangi uygulamaların en etkin olduğunu tespit etmeye çalışır. Buna göre çeşitli olası kombinasyonlar yüksek performansa imkân vermektedir. Bazı örgütler iş güvencesini temel alırken diğerleri eğitimi alabilir ve diğer uygulamalar bunun çevresinde şekillenebilir (Guest, 1997). Çalışan katılımını benimseyen örgütler, performansa dayalı ücretleme sistemini uyguladıklarında daha yüksek verimlilik ve daha az işgücü devir oranına sahipken; merkezî karar veren ve düşük katılımı benimseyen örgütler de etkin olabilmekte ancak katılıma, ücretlemeye çok az önem vermektedir (Chevenert ve Tremblay, 2009). Bu bulgular tek bir en iyi stratejinin olmadığını göstermektedir.

Durumsalcı yaklaşımı irdelerken yapısal koşul bağımlılık kuramı (YKBK) ile bir bağlantı kurulabilir. YKBK, çevresel faktörlere tam uyum sağlayabilen formdaki örgütlerin, bu formlara uyum sağlayamayan örgütlere oranla daha üstün olacağını savunan örgüt kuramıdır. Örgütün karar verdiği pek çok konuyu içinde bulunduğu koşulların özelliklerine bağımlı görmesi, koşullar ve örgütler arasındaki ilişkileri önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda örgütü oluşturan belli başlı boyutlarla, örgütün içinde bulunduğu çevre ve koşullar arasındaki ilişki ile içinde bulunulan koşullara göre hangi ilkelere ne zaman uyulması gerektiğine odaklanmakta, diğer yandan hangi ilkenin uygulanacağı çevresel koşullara göre değişmektedir (Sargut, 2007). Bu kapsamda amacı, farklı bağlamsal koşullarda en etkili ve en çok verimi sağlayacak örgüt tasarımını bulmaktır. Nesnel bir yaklaşımla örgüt tasarımını ele almaktadır. Asıl sorun, içinde bulunulan çevrenin ve koşulların örgütün unsurlarını ve süreçlerini nasıl etkileyeceğidir. Başka bir deyişle koşullara göre örgütün öge ve süreçlerine verilecek şekil farklı olacaktır.

Çalışan davranışını ya da örgüt tarafından gerçekleştirilen eylemleri anlamanın en etkin yolu çevreyi ve çevrenin kaynak sağlama konusunda örgütün

önüne çıkardığı engelleri tanımlamakla mümkündür. Örgütün gerçekleştirdiği eylemler sadece örgütsel yapının, süreçlerin ya da hedeflerin bir bileşkesi değildir. Meydana gelenler aynı zamanda çevrenin ve çevreden kaynaklanan belirli durumların ve kısıtlamaların da etkisiyle şekillenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütler etkin oldukları sürece var olabilirler. Etkinlikleri çevresel koşullara göre değişimin ve esnekliğin yönetiminden kaynaklanmaktadır. Pek çok örgüt kuramcısı örgütleri açık sistemler olarak görmek gerektiğini ve örgüt içi düzenlemelere ilave olarak alınacak çevre ile ilgili tedbirlerin getireceği analitik faydaları vurgulamışlardır. (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu bakış açısıyla örgütler çevresel koşul ve değişimlerden etkilenmekte ve buna göre bir hareket tarzı belirlemektedir. Çünkü çevre her örgütü farklı şekil ve güçte etkilemekte dolayısıyla örgütler hayatta kalma çabasıyla kendilerine özgü uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bu sebeple her örgüte uyan genel geçer bir yaklaşım yerine, dinamik, çevredeki mevcut koşullara göre uyum sağlamayı, süreç ve uygulamaları tasarlamayı öngören durumsalcı yaklaşım bu yönüyle örgütlere esneklik de sağlamaktadır. Ancak örgütlerin belirli uygulamaları gerçekleştirirken dikkate almak durumunda oldukları bazı sınırlamalar vardır. Bunların en başında kaynaklar, kaynaklara bağlılık, erişim ve kaynakların yönetilmesi gelmektedir. Çünkü kaynakların kıt ve çevrenin belirsiz olması kaynaklara olan bağlılığı ve kaynakların yönetimini kritik hale getirmektedir. Bu durum özellikle örgütler için en değerli kaynak olan insan kaynağının yönetilmesinde kaynak temelli yaklaşımın YPIKYU kapsamında ele alınmasına işaret etmektedir.

c. Kaynak Temelli Yaklaşım

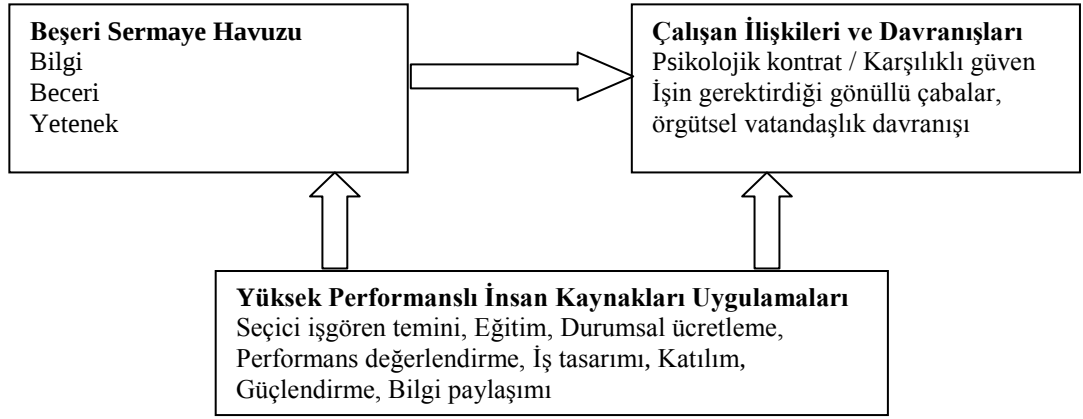
Kaynak temelli yaklaşım örgütün politika ve süreçlerini belirlerken öncelikle kaynak ihtiyacına vurgu yapmakta ve örgütlerin kıt ve değerli kaynaklara sahip oldukça başarılı olacaklarını ifade etmektedir (Lepak ve Snell, 2003). Örgütün stratejisini uygulamak için ihtiyaç duyduğu kaynaklardan birinin insan olduğunu ve rekabet stratejisinin sadece örgüt stratejisi-İK uyumuyla değil, insan sermayesinin geliştirilmesiyle başarılabileceğini vurgulamaktadır (Martin, 2010). İnsanı bir değer ve kaynak olarak gören örgütlerin, bu kaynağı nasıl yöneteceklerine ve elde tutmaya devam edeceklerine ışık tutmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım İK'nın stratejik kaynaklar üzerindeki etkisini keşfetmek için kapsamlı bir temel sunmakta, bu

anlamda sadece İK'nın çalışan davranışları ve becerileri üzerindeki doğrudan etkisini değil, bu davranış ve becerileri örgütsel süreçler, sistemler ve yetkinlikler bazında ele alarak daha kapsayıcı bir yaklaşım sunmaktadır (Wright vd., 2001). Yaklaşımın temeli “insan rekabet avantajı açısından bir kaynaktır çünkü az bulunur ve taklit edilmesi zordur” (Reilly ve Williams, 2006: 63) şeklinde özetlenebilir. Elbette rekabet avantajı yaratan bu kaynağın elde tutulması için eğitim, güçlendirme ve diğer İK uygulamalarıyla desteklenmelidir. Böylelikle gelişen insan kaynağının taklit edilmesi de zorlaşmaktadır. Dolayısıyla rakip örgütler tek bir İK uygulamasını taklit etse de, örgütün stratejisine özgü olması sebebiyle bütün uygulamaların sinerjik etkisini taklit etmesi zordur (Guthrie vd., 2004; Reilly ve Williams, 2006). Bu çerçevede rekabet üstünlüğünün sağlanmasını değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz (yerini başka bir şeyin doldurmayacağı) bir kaynak olarak insanların yönetilmesine bağlamaktadır (Martin, 2010).

Her örgüt için kritik ve teminine önem verilen girdiler vardır. Bunlardan en önemlisi olan insan için örgütler bir yaklaşım belirlemektedir. Buna göre “İKY’ni stratejik bir çarpan olarak ele alan örgütler, proaktif davranarak insan kaynaklarıyla rekabet avantajını sağlamaktadır” (Richard ve Johnson, 2001: 300). Proaktif davranabilmek içinse örgütler insan sermayesini geliştirmeye yönelmektedir. Bu bağlamda YPIKYU çevresel özelliklere göre özelleşebilen bir işgücü yaratarak örgütsel performansı artırmaktadır. Ayrıca örgüte özgü becerilere sahip çalışanları daha üretken olmaları yönünde teşvik etmektedir. “Bu hususlar ürünler, müşteriler, süreçler hakkında derin örtük bilgi sahibi işgücü yaratarak, rekabet avantajını sürdüren, taklit edilmesi zor, kıt ve değerli kaynaklar yaratmayı öngören YPIKYU’nı açıklayan kaynak temelli yaklaşımla ilişkilidir” (Batt, 2002: 589).

Kaynak temelli yaklaşım SİKY’nin gelişimine önemli katkı sağlamıştır (Wright vd., 2001). Yaklaşımın 1960’tan itibaren temelleri atılmış olsa da Barney’in (1991) yapmış olduğu tanımlamalar ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı kuramın strateji ve diğer alanlarda yaygınlaşmasına yol açmış; SİKY çerçevesinde gelişimi bu yaklaşımı sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan İK mimarisi üzerinde genel bir kabule götürmüştür (Wright vd., 2001). Şekil-5’deki model bu mimarinin öğelerini göstermektedir.

Temel Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bileşenleri Modeli



Şekil-5: Temel Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bileşenleri Modeli

Kaynak: Wright, Dunford ve Snell (2001)'den uyarlanmıştır.

Bu modele göre örgütün sahip olduğu örgüte özgü ve genel becerilere yönelik olarak geliştirilen bir insan sermayesi havuzu bulunmaktadır. Dolayısıyla insan sermayesini geliştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen her uygulama örgütün stratejisine uygun ve sinerjik etki yaratacak şekilde tasarlanmalıdır. İK uygulamaları stratejiyle örtüşmeli ve insan sermayesi havuzu zamanla geliştirilmeli ve çevresel değişimlere uygun olarak güncellenmelidir. Çalışan ilişki ve davranışları ise insan sermayesi havuzundan farklı olarak çalışanları özgür iradeye sahip bilişsel ve duygusal varlıklar olarak ele almaktadır (Wright vd., 2001). Buradaki özgür irade çalışanların davranışlarında ve kararlarında serbest olmalarını sağlamakta, dolayısıyla katılım, bilgi paylaşımı, güçlendirme gibi YPIKYU'nda çalışanların esneklik ve yaratıcılıklarını kaybetmemelerini öngörmektedir. Diğer bir ifadeyle bir örgüt değerli insan sermayesine sahip olmasına rağmen, bu sermayeyi rekabet avantajına dönüştürecek yüksek performanslı bir örgüt yapısı kuramazsa beklenen sinerjik etki görülemeyecektir. Bu bağlamda örgüt YPIKYU ile insan sermayesini ve çalışanların davranışlarını etkilemektedir. İnsan sermayesinin bu denli önemli olması YPIKYU'nda insan sermayesi kuramının ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

ç. Beşeri Sermaye Kuramı

Beşeri sermaye kuramı insanın, örgütlerin en önemli bileşeni olduğunu ve daha üretken ve etkin çalışanlara sahip örgütlerin daha başarılı olacağı (Stewart ve

Brown, 2009) düşüncesine dayanan yaklaşımdır. Buna göre çalışanlar örgütsel etkinliği artıran bir değerdir. Kurama göre örgütler çalışan maliyetlerinin geri dönüş oranına önem verirken, çalışanlar da kendi insan sermayelerini geliştirmeye önem vermektedir (Zhang ve Li, 2009). Diğer bir ifadeyle örgüt kendi stratejisine uygun olarak beşeri sermayeye yatırım yaparken, çalışanların da genel beşeri sermayeye yatırım yapmalarını beklemektedir. Böylelikle örgüt, çalışanlarına örgüt performansını artırmaya yönelik bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren eğitimler sunarken, bu uygulamanın sonuçlarından kendisi de faydalanmaktadır. Bu yatırımın maliyeti eğitim, çalışan sürekliliği, motivasyon olarak değerlendirilmektedir (Schuler ve Jackson, 2007). “Bu bağlamda ekonomik yönüyle beşeri sermaye kuramı örgütlerin İKY’ne dair verdikleri kararlarını anlamaya alternatif bir yön sunmaktadır” (Schuler ve Jackson, 2007: 226). Buna göre insanları örgütsel yetenekleri geliştirmek için eğitmek ve geliştirmek bir maliyet olarak görülmemekte; zaman içinde geri dönüşlerinin olacağı, yaratıcı ve üretken bir işgücü yaratacağı öngörülmektedir (Beer, 2009). Çalışanları mümkün olduğunca uzun zaman örgütte tutarak beşeri sermayenin gelişimi bir örgütün uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

YPIKYU’nın kullanımı beşeri sermayeye ciddi bir yatırımı gerektirmektedir. Beşeri sermayenin kaynakları ele alındığında eğitimi, deneyimi, muhakemeyi, zekâyı, ilişkileri ve bir örgütteki çalışan ve yöneticilerin bireysel görüşlerini kapsadığı (Barney, 1991) görülmektedir. Mikro ekonomik görüşe göre bu kaynaklara yatırım, gelecekte artan bir verimlilikle geri döndüğünde mantıklı olmaktadır (Guthrie, 2001). Dolayısıyla çalışanlar, örgütün başarısı için hayati görüldüğünde beşeri sermayeye daha fazla yatırım yapılmaktadır. Bununla birlikte “her bireyin sadece örgüte özgü bilgiye sahip olması değil aynı zamanda sosyal sermaye ve çalışanlar arasında işbirliği ve uyuma sahip olmasıyla bilgi, hizmet ve satış yeteneklerini geliştirmelerini mümkün kılmasıyla ilişkili” (Batt 2002:589) olmasıyla YPIKYU’nın dayandığı yaklaşımlardan biridir.

Yeni kuramsal kuram açısından örgütler, kendi popülasyonlarında bulunan yapı, strateji, kaynaklar ve kısıtlamalar bakımından benzerlik gösteren diğer örgütleri taklit etmektedirler. Benzer büyüklükteki örgütler, yapı ve strateji açısından benzerdirler; aynı çevresel kaynaklara bağlıdırlar ve benzer yapısal kısıtlılıklardan

etkilenirler. Ancak insanın taklit edilmesi zordur, bu zorluk örgütleri birbirinden farklılaştırabilir ve üstünlük yaratabilmektedir. Örgütler, çevreleriyle gerekli bağları kurduklarında ve bu çevrenin ortaya koyduğu yapıyı kurup, uygun davranışları benimsediklerinde, varlıklarını sürdürmek için gerekli kazanımları elde etme olanağına da kavuşurlar. Buna göre beşeri sermayeye yatırım yaparak çalışanlarını güçlendiren ve geliştiren örgütlerin paydaşları ile güçlü bağlar kurması muhtemeldir. Zira motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık duygusu yüksek çalışanların performansları da yüksek olmakta bu durum hizmet ve ürün kalitesini etkilemekte dolayısıyla müşteri memnuniyetini, ürün/hizmet kalitesini olumlu etkilemektedir (Gong vd., 2010; Wei vd., 2010). Bu bulgulardan hareketle beşeri sermaye kuramı ağ kuramının bakış açısıyla ele alınabilir. Ağ kuramına göre kişiler/örgütler ucuzunu değil tanıdığı, ilişkide bulunduğu kişi/örgüt ile ilişkiye geçmekte ve diğer bir ifadeyle sosyal çevresiyle iş yapmaktadır (Granovetter, 1973). Diğer bir ifadeyle ekonomik açıdan bu süreçte sosyal ilişkilerin alınan kararlara etkisi yok sayılmaktadır. Ancak YPIKYU’nda çalışanlar, örgüt, müşteriler ve diğer paydaşlar arasında yüksek güvene dayanan bir ilişki vardır. Sosyal ağların gelişmesinde de insanların rolü göz ardı edilmediğine göre, beşeri sermayesi güçlü olan örgütlerin daha güçlü sosyal ağlar kurabileceği beklenebilir. Dolayısıyla örgütün kuracağı sosyal ağlarla sosyal sermayesi de gelişecektir. Sosyal sermaye ekonomik aktörlerin/örgütlerin sahip olduğu ilişkilerin sayısı ve niteliğini değerlendirmeye yarayan bir kavramdır. Örgütlerin sosyal sermaye edinmelerindeki temel neden, ilişkilerden sağlanan getirilerin, ilişkisiz olunan duruma göre sağlayacağı avantajlardır (Sözen, 2007). Söz konusu avantajlara sahip olmak isteyen örgütlerin insan sermayesine yatırım yapmaları kaçınılmazdır. Beşeri sermaye kuramındaki önermelerden biri de beşeri sermayeye örgütün değil, insanların sahip olduğudur (Wright vd., 2001). Yani eğer örgüt elindeki değerli beşeri sermaye ile etkin bir yüksek performanslı örgüt tasarımı yapamazsa rekabet avantajı yaratan bir faktör oluşturamayacaktır. Ancak bu tür bir stratejik üstünlük çarpanı elde etmek isteyen örgütlerin YPIKYU’nda görüldüğü şekliyle çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Bu süreç örgüt çalışanlarına bir ödül verirken çalışanların da örgüte karşılığını vermesine dayanan süreci açıklayan sosyal mübadele kuramını karşımıza getirmektedir.

d. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal psikoloji alanında geliştirilmiş olan sosyal mübadele (değişim) kuramı, temel kuramsal yaklaşımlardan biri olup temelleri faydacılık ve davranışçılık anlayışlarına dayalı bu kuramın, sosyal yaşantıda çoğu zaman rastlanan etkileşimleri içerdiği söylenebilir (Cook ve Rice, 2006). Sözgelimi A bireyinin B'ye destek vermesi ve bunun karşılığında B'nin de A'yı desteklemesi sosyal mübadele davranışına örnek olarak gösterilebilir. Bireyler bu destek ile değer kazanırken desteğin olmadığı durumda ilişki sona ermektedir. Sosyal mübadelede bir birey diğerine gönüllü olarak fayda sağlarken, diğer tarafı da karşılıklı olarak bu faydanın geri dönüşünü sağlamaya yönlendirmektedir (Whitener vd., 1998; Yang, 2011).

Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar ve işverenler her iki tarafın da çıkarına olan bir alış veriş ilişkisi geliştirmekte, bir taraf diğerinin faydasına yönelik bir şey yaptığında ileride kendisine de benzer şekilde bunun bir geri dönüşü olacağını beklemektedir (Blau, 1964). Örgütler bu düşünceyi izleyerek, “çalışanların uzun dönemli ve ekstra rol davranışlarından kaynaklanacak katkılar yaratmak için çalışanların iş güvencesini öngören uzun dönemli ilişkiler kurmaya gereksinim duymaktadır” (Zhang ve Li, 2009: 2334). Bununla birlikte örgütler katılım, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme, durumsal ödeme ve güçlendirme gibi çalışanı motive eden uygulamalara da fırsat yaratmaktadır. Bu bağlamda sosyal mübadele kuramı güçlendirme ve çalışanların çaba ve bağlılığı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmektedir (Chenevert ve Tremblay, 2009).

Güvenle ilgili pek çok kuram, bireyler arasında güvenin ortaya çıkışının faydaların tekrarlayan mübadelesiyle gerçekleştiğini ileri süren sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır (Whitener vd., 1998). Yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı bir etki oluşmadıkça yönetimin gerçek niyeti hakkında sinizm oluşmakta, bu durum güvene ve dürüstlüğe zarar vermekte ve iki tarafın da örgüt hakkındaki düşüncelerini ifade etmesini engellemektedir (Beer, 2009). Bu sebeple başarılı örgütler birbirine karşıt gibi gözükten uygulamaları (merkezi yönetim-katılımcı yönetim gibi) uyum içinde çalıştırmanın yollarını bulmaktadır. YPIKYU'nu uygulayan örgütler insanların karmaşık yapı ve ihtiyaçlarının bilincinde olarak,

Çalışanların ihtiyaç ve motivasyon kaynaklarını karşılamalı ve böylelikle onları yüksek performansa teşvik etmelidir.

Sosyal mübadele kuramı mübadele ilişkisinin dinamik öğelerine, değişim sürecine ve zaman içindeki gelişimine odaklanırken, başarılı sosyal mübadele ilişkisinin karşılık ve güven vermeme riskini etkilediğini belirtmektedir (Whitener vd., 1998). Bu anlamda çalışanlar ve yöneticiler arasında ekonomik çıkarlara dayanan bir ilişki olsa da YPİKYU’nda öngörüldüğü gibi çalışanların yönetime, yönetimin de çalışanlara gvenmesiyle kontrole gerek kalmadan örgütsel hedeflerin başarılmasına yönelik çalışılmaktadır (Zhang ve Jia, 2010). Bu tür bir yönetim anlayışında ekonomik çıkarlara dönük faydacılık riski aza indirgenirken, herhangi bir zorlama olmadan, karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin gelişmesi böylelikle de çalışanlardan uzun dönemli çalışma, yaratıcılık, esneklik gibi beklentilerin gerçekleşmesinin n aılabilmektedir. Dolayısıyla kuram YPİKYU’nın çalışan motivasyonunu etkileyerek çalışanların gönüllü olarak çabalarını nasıl artırdığına dair bir temel sunmaktadır (McClean ve Collins, 2011).

Bu kuramın ne sürdüğü görüşlere dayanarak YPİKYU alışanlara sadece görece yüksek ücret gibi maddi destekler vermemekte; işlerinde kontrol, inisiyatif, kendi başına karar verme gibi güçlendirme uygulamalarıyla performanslarını artırmayı amaçlamaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar da örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek performans göstererek çalışmakta, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Yang, 2011). Bu durum örgütlerin kendi hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanları vekili olarak kullandığı ve aralarındaki ekonomik bağ gerçeğini göz önüne koymakta ve YPİKYU’nın temelinde yatan bir kuram olarak vekâlet kuramının incelenmesini gerekli kılmaktadır.

e. Vekâlet Kuramı

Vekâlet kuramı gibi ekonomik mübadeleye dayanan kuramlar örgütlerde yaygın olan ve çalışanların güven algılarını etkileyen gözlem ve denetim gibi yönetsel davranışlara dair açıklamalar sunmaktadır (Whitener vd., 1998). Temel olarak örgüt yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi inceleyen kuramdır. Bu bağlamda yöneticiler örgütsel çıkarları temsil ederken, vekil olan çalışan da bireysel

faydayı artırmaya yönelerek aynı zamanda bu ilişkiyle ilgili doğabilecek riskleri en aza indirmeye çalışmaktadır (Whitener vd., 1998).

YPIKYU’nda örgütün performansına etki eden çalışanların süreçlere katılımı esastır. Hem çalışanın hem de örgütün faydası olduğunda en iyi uygulamaların performansı artırıcı etkisi olduğu beklenmektedir. Kuram vekil ve asil arasındaki sosyal ilişkileri ve karşılıklı beklentileri ekonomik bağlamda ele almaktadır. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi vekâlet veren/asil (principal), diğeri de vekildir (agency) (Yu ve To, 2011). Asil (yönetici) ve vekil (çalışan) arasındaki ilişki, bir tarafın diğer tarafla ücret konusunu kapsayan bir işi yapması için anlaşmasıyla başlamaktadır (Whitener vd., 1998). Vekalet kuramı resmi ekonomik ilişkiye, çalışan ve yöneticilerin kendi çıkarlarına, aralarındaki mübadele ilişkisinin riski en aza indirgeyecek şekilde yapılandırılmasına ve davranışsal sonuçlara odaklanmaktadır (Whitener vd., 1998). “Asil kendi çıkarları doğrultusunda vekilin işini doğru ve etkin yapmasını temin etmeye çalışmaktadır” (Yu ve To, 2011: 2874). İKY alanında bu kuram işveren ve çalışan arasındaki ilişkide incelenmektedir.

Vekâlet kuramı pek çok vekilin ücretinin performansa dayalı olmasını da önermektedir. Buna göre teşvik edici ücret uygulaması iki bileşeni kapsamaktadır (Nyberg vd., 2010: 1029):

1. Ekonomik düzenleme; vekilin ekonomik ödülllerinin ücret ve mülkiyet yoluyla asilin ödülleriyle beraber değişmesi,
2. Tercih ve faaliyetlerin düzenlenmesi; vekilin tercihlerinin asilin tercihleriyle daha uyumlu olması ve vekilin faaliyetlerinin kendi çıkarlarıyla yönlenirken asilin çıkarlarıyla da daha tutarlı hale gelmesidir.

YPIKYU çalışanlara örgütün hisselerine sahip olma, mülkiyet hakkı gibi teşvik edici ücretleme uygulamalarını kapsamaktadır. Bu tür durumlarda, çalışan ve yönetimin birlikte/ortak olduğu yatırımların kontrolüyle ilgili hususları açıklama konusunda kaynak bağımlılığı kuramı ile vekâlet kuramı birlikte kullanılmaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003). Bununla birlikte vekâletle ilgili riskleri sadece ücretlemeyle basitçe çözmek mümkün olmayabilir (Morris ve Fenton-O’Creedy, 1996). Ücretleme çalışanların özellikle ödülle motive olan, rekabetçi bireylerin

motive edilmesi bakımından önemlidir. Çünkü çalışanlar ücret ve performans arasındaki bağlantıya dayanarak hedef yönelimini gerçekleştirmektedir (Ramsay vd., 2000). Bu anlamda performansa dayalı ücretleme vekalet risklerini sınırlandırmaya da motivasyon ihtiyaçlarını tatmin etmektedir. Ancak motivasyonu ücretlemeyle artırmayı amaçlarken eşitlik algısı dikkate alınmalıdır. Eşit işe eşit ücret verilmemesi gibi algılamaların ortaya çıkması çalışanların performansına olumsuz etki yapabilmektedir. Bu sebeple YPIKYU’na eşitlik kuramının bakış açısıyla yaklaşma ihtiyacı doğmaktadır.

f. Eşitlik Kuramı

İş tatminsizliğinde en büyük etkenlerden biri olan adaletsizlik algısı, birçok kuramın ilgi sahasına girmiştir. Bu kuramlar, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkide mübadeleyi/etkileşimi ve mübadelede algılanan dengesizliğin motivasyon üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu kapsamda Adams’ın eşitlik kuramı (1963) çalışanların motivasyonu ile yakından ilgilenen kuramlardan biridir. Dolayısıyla algılanan eşitlik/eşitsizlik derecesi, motivasyonu değiştirici en temel güç olarak değerlendirilmektedir. Eşitlik kuramı bireyin örgüte kattıklarıyla elde ettikleri arasında bir eşitlik/denge görmek istemesini, elde ettiği sonuçlarla aynı katkıları sağlayan başkalarının elde ettiği sonuçları karşılaştırdığında eşitlik algılaması durumunda çalışanın tatmin olacağını (Torlak, 2008) ve eşitlik algılayacağını ifade etmektedir. Kuramın kökeninde; bireylerin karşılıklı olarak alış verişi veya bazı şeylerin değişimi bulunmaktadır. Bireyin verdikleri yani “girdiler”, ilişkide yatırım unsuru olarak algılanmaktadır. Diğer taraftan bireyler de ilişkiden “çıktılar” olarak tanımlanan birçok şey elde etmektedir (Miner, 2005). Kuramda geçen üçüncü değişken ise iş arkadaşları gibi referans kişi veya gruplardır. Bu referanslar, ilişkiyle ilgili yorum yaptıkları gibi aynı zamanda bir mukayese aracı olabilir. (Miner, 2005). Referans kaynaklarıyla mukayese edildiğinde girdilerle çıktılar arasındaki oranın ayrıştığı algılandığında eşitsizlikten söz edilebilir. Gösterilen çabanın sonucuna uygun olmayan düşük ödüllendirme bu algıya neden olabilmektedir. Ayrıca diğerlerinden daha fazla çalıştığı halde aynı şekilde ödüllendirilen bireyler de eşitsizliğe kanaat getirir.

Adams'ın (1963) eşitlik kuramına göre parasal teşvikler çalışanların gönüllü çabalarını ve bağlılıklarını eşitlik duygularını yükselterek güçlendirmektedir (Chenevert ve Tremblay, 2009). “Sosyal varlıklar olarak pek çok insan kendini bir kriteri baz alarak (özellikle ücret konusunda) kıyaslamaya gitmekte, diğerlerinin hangi ödülleri aldığını bilmek istemektedir” (Brannick vd., 2007: 196). Bir anlamda girdi/çıktı oranını kıyaslamaktadır. Bir çalışanla aynı özelliklere sahip olanlar aynı maaşı, daha çok özelliği olanlar da daha yüksek maaş alıyorsa eşitliğe aykırı bir durum yoktur ama daha az özellikli veya daha az çalışarak daha çok maaş alan çalışanların olması eşitlik algısını etkilemektedir. Ücret her zaman bilinmediğinden diğer ödüller de (yan haklar, tatiller vb.) kıyaslanabilmektedir.

Kurama göre çalışanlar eşitsizlik durumunu algılasa bireysel çabalarını değiştirebilirler ve dolayısıyla örgütsel çıktılarına etki edebilirler. Bu kapsamda YPIKYU'na göre çalışanların adil bir değerlendirme, ücretlendirme ve katılım sürecine tâbi olmaları şarttır. Örgütlerin çalışanlarına adil davranması çalışanların işlerindeki performanslarında ve müşterilerle olan ilişkilerindeki olumlu tutum ve davranışlara yansımaktadır (Deery, 2005). Tersî söz konusu olduğunda performansın düşeceği beklenmektedir. Ayrıca eşitlik algısı çalışanların katılımlarına örgütün değer verdiği duygusunu güçlendirmektedir (Hutchison vd., 1986'dan akt: Chenevert ve Tremblay, 2009). Bir örgütün üzerinde durması gereken üç çeşit eşitlik vardır:

1. Aynı iş, aynı örgüt: Eşitliği performans değerlendirmesi ve buna göre ödenen ücret belirler.
2. Farklı işler, aynı örgüt: Bazı işler daha fazla bilgi, beceri ve yetenek gerektirmektedir ve buna göre ücret daha fazla olmaktadır.
3. Aynı iş, farklı örgüt: Bu husus pazar değeriyle ilgili olup, aynı işte farklı bir örgütte daha fazla maaş verilmesi durumunda çalışanların o örgütü tercih edeceklerini ifade etmektedir (Brannick vd., 2007: 197).

Bireysel sosyal mübadele, birey ve örgüt arasında ve bireyin kişisel özelliklerine göre değişerek meydana gelmekte, dolayısıyla bir bireyin örgütüyle mübadele ilişkisi, başka bir örgütteki bireyden farklılık göstermektedir (Gong vd., 2010). YPIKYU'nda yöneticiler yukarıda belirtilen eşitlik durumlarını göz önünde bulundurarak herkesin faydasını karşılayacak eş zamanlı bir çözüm politikası ve

yönetim uygulaması geliştirmeli ve hiç kimseye ve hiçbir paydaşa ayrıcalık tanımadan ekonomik, sosyal, fiziksel değer katmalıdır (Beer, 2009).

g. Örgütsel Destek Kuramı

Bu kuram güçlendirmenin yapısal koşulları ve isteğe bağlı çabalar ile bağlılık davranışları arasındaki bağlantıyı açıklamakta yol göstericidir (Chenevert ve Tremblay, 2009). Ayrıca çalışanların katılımlarına örgütün değer verdiği duygusunu güçlendirmektedir. Destek kuramında örgüt, çalışanlarının bağlılığına ne kadar önem verirse, çalışanlar da örgütün onlara olan bağlılığına odaklanırlar. Yani aslında örgüt çalışanlara ücret, saygı ve değer verme gibi bazı değerli destekler vermektedir [www.psychology.uh.edu]. Bu tür örgütsel desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesinin çalışanların performansının artacağını değerlendirmektedir. “Örgütü dışarıdakilere karşı desteklemek ve savunmak, zor şartlar altında bile örgüte bağlı kalmak ve örgütün iyi ününe katkılar yapmak örgüte duyulan duyuşsal bağlılık davranışlarıdır” (Whiting vd., 2008: 128). Ayrıca örgütsel bağlılık arttıkça bireysel performansın arttığı yapılan çalışmalarda (Whiting vd., 2008) görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel destek kuramı güçlendirme, çalışanların gönüllü çabaları ve bağlılığı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmektedir (Chenevert ve Tremblay, 2009). Çalışanları motive edebilmenin başarısı, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını anlama ile ilgilidir (Torlak, 2008). Bu anlamda çalışanlar desteklenirken örgütler sadece maddi ödülleri göz önüne almamalıdır. YPIKYU’nda bu iki yön birlikte kullanılmaktadır. Sözgelimi ücretleme güçlendirme stratejisinin başarısı için temel bir destek mekanizması olarak görülmektedir (Pil and MacDuffie 1996). Ancak çalışanlara görece yüksek ücret verilirken, aynı zamanda kendilerine değer verildiğini gösteren kararlara katılım, işlerinde serbestlik ve inisiyatif kullanma gibi uygulamalarla maddi olmayan ödüller de verilmektedir. Bu tür yenilikçi ve çalışanların faydasına olan uygulamalar bireyleri, örgütsel destek algısını artırması sebebiyle yüksek performansa yönlendirmektedir (Chenevert ve Tremblay, 2009).

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda İKY ve performans arasındaki bağ tam olarak çözülememiş bir kara kutu olarak durmaktadır. Şayet İKY’nin performans üzerindeki etkisi çözülebilirse, bir İKY kuramına, bir performans kuramına ve bu ikisi arasındaki bağlantıyla ilgili bir kurama ihtiyaç duyulacaktır (Guest, 1997).

Ancak mevcut kuramlar ışığında çalışmak, YPIKYU'nı ile İKY ve performans arasındaki mekanizmayı daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır. Çalışma bu kuramlar temelinde YPIKYU'nı ele almaktadır. YPIKYU, SİKY kapsamında incelenmekte ve hem çalışanların hem de örgütün kazan-kazan anlayışı içinde icra edilmesinden dolayı, bu uygulamaların kuramsal temellerini açıklayabilen kuramlar oldukları ve yazında yaygın olarak çalışılan kuramlar oldukları görülmektedir.

2. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN GÖRGÜL ÇALIŞMALAR

a. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi

İK uygulamaları ve örgüt performansını ilişkilendirmenin mantığı mikro ekonomi ve insan sermayesi kuramı gibi yaklaşımlarla çalışanların sahip oldukları yetenekler, bilgi ve becerilerle örgüte ekonomik bir katkı sağladığı düşüncesine dayanmaktadır (Youndt vd., 1996). İK, değişimin kaçınılmaz olduğu çevrelerde yönetsel işlevlerinin ötesine geçerek stratejik üstünlük çarpanı olarak ele alınmalıdır. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi “bir örgütün insan kaynaklarının performansa katkı yapması için, İK uygulamaları birbiriyle, örgüt strateji ve tasarımıyla uyumlu olmalıdır” (Mohrman ve Lawler, 1997: 160). İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişki, İKY'nin özel bir çalışma alanıdır. Bilhassa son 20 yıldır belirli İKY uygulamaları ve yüksek örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar artış göstermiştir (Huselid, 1995; Youndt vd., 1996; Wright vd., 2003). Özellikle Huselid'in (1995) İKY ve performans arasındaki ilişkiyi ele alan çalışması bir dönüm noktası olarak anılmaktadır. Bununla birlikte örgütsel çıktılar üzerinde İK uygulamalarının olumlu etkileri olduğuna dair bir uzlaşma olsa da, durumsal değişkenlerin (kültürel bağlam, örgüt tasarımı gibi) bu ilişkinin yönünü ve yoğunluğunu etkileyebildiğine dair bir görüş de mevcuttur (Lertxundi ve Landeta, 2011). Konuyla ilgili yazında iki temel husus ön plana çıkmaktadır. İlki YPIKYU'nın bir bütün/sistem halinde uygulanması gerektiği; ikincisi YPIKYU ile

Çalışanlar ve örgütsel performans arasındaki nedensel bağın varlığıdır (Ramsay vd., 2000). Fakat bu ortak görüşlere rağmen halen İK uygulamalarının nasıl ölçüleceği hakkında bir uzlaşma yoktur. Bazı araştırmacılar uygulamanın varlığını/yokluğunu kullanırken bazıları uygulamanın etkinliğinin algılanmasını veya ne kadar çalışanı kapsadığını kullanmaktadır (Paauwe, 2009). Ayrıca İK uygulamaları doğrudan iş ve işyeri karakteristiklerini etkilediğinden (Diamantidis ve Chatzoglou, 2011) İK uygulamalarının hangi iş kategorisiyle ilişkili olduğu ve çalışanların hangi İK uygulamaları hakkında geçerli ve güvenilir cevap verebildiği hususu da bir problem oluşturmaktadır (Paauwe, 2009).

YPİKYU ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin halen tam anlamıyla zlemeyen bir mekanizma olarak kalması, bu ilişkinin altında yatan hususların çok boyutlu ve karmaşık değişkenleri barındırıyor olmasına bağlanmaktadır. Truss'ın (2001) farklı bir bakış açısıyla yaptığı boylamsal çalışma yazındaki çalışmaların aksine başarılı örgütleri ele alarak hangi İK uygulamalarını uyguladıklarını ölçmektedir. Bu alışmada İK birimi ve yönetimin İK uygulamalarına yaklaşımı ile çalışanların bu uygulamalara dair algısında farklar çıkmıştır. Sözgelimi yönetim çalışanlara gerekli eğitimlerin verildiğini söylerken, çalışanlar ihtiyaç duydukları eğitimi alamadıklarını ifade etmektedir. Bu tür farklı algılamalara ve İK uygulamalarının planlanması ve uygulanmasında tespit edilen farklılıklara rağmen örgütler başarılıdır. Dolayısıyla İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki bağın altında yatan ilişkiler ağı çok daha karmaşıktır. Dolayısıyla bu durum başarılı örgütlerin her zaman en iyi İK uygulamalarını uygulamadığını ve uygulama ve planlama arasında fark olabildiğini göstermektedir. Ayrıca bireysel ve örgütsel seviyelerdeki çıktıların/performansın karmaşık ve hatta birbiriyle çelişebilir olması, İKY ve örgütsel performans arasındaki bağlantının ne derece anlaşılabileceğini düşündürmektedir (Truss, 2001). Human Resource Management Journal'ın 20 yıllık geçmişini inceleyen Guest (2011) vardığı sonuçta, temel sorunların aynı kaldığını ve yüzlerce araştırmadan sonra bile İKY'nin performans üzerinde etkisi olduğuna dair bir kanıt ileri sürmek adına hala aynı yerde olduğumuzu ifade etmektedir. Sözgelimi İK uygulamalarının ve İK'nın icrasının nasıl ölçüleceği hakkında henüz netlik sağlanamadığını, İK sistemini ölçmek için bir yol geliştirmede çok az ilerleme sağlandığını belirtmektedir. Ayrıca hangi İK uygulama veya kombinasyonlarının en çok etkiyi ne zaman, neden ve kimin için yaptığına dair hala bilginin olmadığını

ileri sürmektedir. Özetlersek, YPIKYU'nın mantığı birbirine bağlı olarak ortaya çıkan etkiye dayanmaktadır. Yani çalışanların performansı YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık eden nedensel bir bağ yaratmaktadır. Fakat bu bağ tartışılmakta ve İKY uygulamalarıyla, artan çalışan performansı ve örgüt performansı arasındaki ilişki tam anlamıyla test edilmemiş, bir kara kutu olarak durmaktadır (Guthrie vd., 2004; Macky ve Boxall, 2007; Prince vd., 2011; Ramsay vd., 2000; Razouk, 2011; Sun vd., 2007).

Guest (2011: 8) İKY ve performans arasındaki ilişkiyi incelerken karşılaşılan bazı zorlukları şöyle ifade etmektedir:

“İlk olarak örneğin en iyi uygulamaların uygulandığı bir örgütte, bu uygulamaların ayrı çalışan grupları üzerinde uygulanması farklılık göstermektedir. Bu demektir ki örgüt evrensel İK uygulamalarını gerçekleştirememekte, bu yüzden örgüt seviyesinde veri toplamak sınırlı bilgi sağlamaktadır. Diğer yandan ve en çok uygulanan şekliyle belli bir çalışan kitlesine ulaşarak veri toplama yoluyla araştırma yapılsa da bu yol da sınırlı bilgi sağlamaktadır. Dolayısıyla resimde bazı eksik parçalar olmaktadır. İkinci olarak kaynak ne olursa olsun veri toplarken bazı veriler eksik alınmaktadır. Diğer yandan aynı süreç bir yöneticinin onu nasıl yönettiğinden etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların İK uygulamalarına tepkilerinde değişiklik olabilmektedir”.

Guest'in ifade ettiği bu zorluklar İK-performans ilişkisinin halen bir kara kutu olarak kalmasının sebeplerine ışık tutmaktadır. Bu sonuçlar kara kutunun sağlam kuramsal temellerle açılması ve aradaki diğer değişkenlerin açığa çıkartılması ihtiyacını göstermektedir (Prince vd., 2011). Bununla birlikte YPIKYU ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma vardır. Yazında tespit edilen ve bu ilişkiyi destekleyen çalışmalar Tablo-2'de yer almaktadır. Özellikle bir bütün halinde sinerjik etkiye odaklanarak uygulamaların gerçekleştirilmesinin çalışan verimliliği ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri olduğu araştırmalarda görülmektedir (Guthrie, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Tablo-2: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Bireysel ve Örgütsel Performans Arasındaki Olumlu İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar

Yazarlar	Çalışmanın yapıldığı alan	Çalışmanın sonuçları
Huselid (1995)	968 Amerikan firmasında YPIKYU ve örgütsel performans arasında sinerjinin gelişimi ve rekabet stratejisiyle uyum incelendi.	Finansal performans ve YPIKYU arasında olumlu bir ilişki bulundu.
MacDuffie (1995)	ABD’de 62 otomobil fabrikasında YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi.	Bu uygulamaların tek tek değil bir bütün olarak uygulanmasının örgütsel performans göstergelerinden verimliliğe olumlu katkısı olduğu bulundu.
Youndt vd. (1996)	ABD’de faaliyet gösteren 97 fabrikada YPIKYU (insan sermayesini geliştirmeye odaklanan İK sistemi) ve örgütsel performans ilişkisi incelendi.	YPIKYU’nın örgütsel performansla doğrudan ilişkili olduğu bulundu.
Guthrie (2001)	Yeni Zelanda’da çeşitli sektörlerden 164 firmanın YPIKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi.	YPIKYU’nın örgütsel performans göstergelerinden verimlilik ve çalışan devamlılığı üzerinde olumlu etkisi bulundu.
Guthrie vd. (2002)	Yeni Zelanda’da 137 örgütün YPIKYU, rekabet stratejileri ve örgütsel performans ilişkisi incelendi.	YPIKYU’nı uygulayan örgütlerin örgütsel etkinliğinin arttığı ve farklılaşma stratejisiyle rekabet eden örgütlerde örgütsel performans ile YPIKYU arasında olumlu ilişki bulundu.
Collins ve Clark (2003)	ABD’de 73 firmada YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi.	Çalışmada YPIKYU ile örgütsel performans arasında olumlu ilişki ve bu ilişkiye üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının aracılık etkisi olduğu bulundu.
Guest vd. (2003)	366 İngiliz şirketine öznel ve somut performans göstergelerine dayanılarak YPIKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi.	YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki onaylanmakla birlikte, bu uygulamaların daha yüksek performansla imkân tanıdığına dair bulgu elde edilemedi.
Wright vd. (2003)	ABD ve Kanada’da aynı örgüt bünyesindeki 50 özerk birimde YPIKYU ve örgütsel	YPIKYU ile örgütsel bağlılık ve örgütsel performans göstergelerinden işletme

	bağıllık ve örgütsel performans arasındaki ilişki boylamsal olarak incelendi.	maliyetleri ve örgütsel performans göstergelerinden verimlilik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulundu.
Guthrie vd. (2004)	131 firmada YPIKYU ve verimlilik, pazar değeri ve çalışan devamlılığı arasındaki ilişki incelendi.	YPIKYU'nın örgütün örgütsel performans göstergelerinden verimlilik, rekabetçilik ve pazar değeri ile çalışanların devamlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulundu.
Horgan ve Mühlau (2005)	İrlanda ve Hollanda'da orta ve büyük ölçekli şirketlerde YPIKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi.	İrlanda'da YPIKYU ve örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki bulunurken, Hollanda'da farklı toplumsal özelliklerden dolayı bu tür bir ilişki bulunamadı.
Lopez vd. (2005)	İspanya'da 195 firmada YPIKYU ve örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi.	YPIKYU'nın örgüt performansı ve örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkileri bulundu.
Tsai (2006)	Tayvan'da tasarım sektöründe 42 yönetici ve 1129 çalışandan oluşan örnekleme YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi.	YPIKYU'nın etkin kullanımı ve örgüt performansı arasında olumlu ilişki bulundu.
Sun vd. (2007)	Çin'de oteller üzerinde YPIKYU ve örgütsel performans çıktılarından işten ayrılma oranı ve verimlilik arasındaki ilişki incelendi.	YPIKYU ve örgütsel performansın iki göstergesi arasında olumlu bir ilişki bulundu.
Gong vd. (2009)	Çin'de 463 firmada performans yönelimli ve devamlılık yönelimli İK alt sistemleri olarak modellenen YPIKYU ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi.	YPIKYU kapsamındaki eğitim, geliştirme, takımca kararlara katılım, seçici işgören temini uygulamalarının örgütsel performansa olumlu katkı yaptığı bulundu.
Guthrie vd. (2009)	İrlanda'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 165 firmada yapılan çalışmada YPIKYU'nın etkinliği incelendi.	YPIKYU'nın kullanımının İK ve örgütsel çıktılarla olumlu ilişkili olduğu; daha düşük devamsızlık, gönüllü işten ayrılma, işgücü maliyetleri ve daha yüksek işgücü verimliliğiyle ilişkili olduğu bulundu.
Gürbüz (2009)	Türkiye'de 35 büyük işletmede 480 mavi yakalı işgören	Çalışmada YPIKYU'nın iş tatminini, durumsal

	üzerinde YPIKYU-iş tatmini ilişkisi incelenmiştir.	ücretleme hariç anlamlı düzeyde açıkladığı bulgulanmıştır.
Martin-Tapia vd. (2009)	İspanya’da gıda sektöründe faaliyet gösteren 145 firmanın ihracat performansı ve YPIKYU arasındaki ilişki incelendi.	YPIKYU’nın ihracat performansı üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğu bulundu.
Zhang vd. (2008)	Çin’de 139 küçük ve orta ölçekli biyoteknoloji firmasında, firma girişimciliği ve YPIKYU arasındaki bağ incelendi.	Firma girişimciliği ve YPIKYU arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ve bu ilişkiye çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık etkisi olduğu bulundu.
Zhang ve Li (2009)	Çin’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalarda YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki (136 kişiden veri) incelendi.	YPIKYU’nın örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi bulundu.
Armstrong vd. (2010)	İrlanda’da “Irish Times Top 1000 Companies” listesindeki firmalardan 132’sinin YPIKYU’nın sinerjik etkisi ile farklılık ve eşitlik yönetimi uygulamaları incelendi.	Örgütsel performans ve YPIKYU arasında olumlu bir ilişki bulundu.
Fabling ve Grimes (2010)	Yeni Zelanda’da “Statistics New Zealand’s 2001 Business Practices Survey” çalışmasında yer alan 2147 şirket üzerinde YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi.	YPIKYU’nı uygulayan şirketlerin rakiplerine göre daha yüksek verimlilik, kârlılık ve pazar payı gösterdiği ve genellikle yüksek teknolojili sektörlerde uygulandığı bulundu.
Messersmith ve Guthrie (2010)	ABD’de çeşitli sektörlerden 215 işletmede YPIKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi.	YPIKYU ve örgütsel performans (satışlarda artış ve yenilikçilik) arasında olumlu ilişki bulundu.
Zhang ve Jia (2010)	Çin’de 139 CEO ve 695 çalışandan elde edilen veriyle biyoteknoloji firmalarında, firma girişimciliği ve YPIKYU arasındaki bağ incelendi.	Firma girişimciliği ve YPIKYU arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ve bu ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi olduğu bulundu.
Chang ve Chen (2011)	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerden olan 93 kuaför salonunda YPIKYU ve performans ilişkisi, sosyal mübadele ve insan sermayesi kuramları çerçevesinde incelendi.	Bu uygulamaların çalışanların performansını ve işletme performansını ve dolaylı olarak çalışanların duyuşsal bağlılığını ve insan sermayesini olumlu etkilediği bulundu.

Lertxundi ve Landeta, 2011	58 uluslararası İspanyol firmasında YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi.	Evrenselci yaklaşım desteklenerek, örgütsel performans ve YPİKYU arasında olumlu ilişki bulundu.
McClean ve Collins (2011)	ABD’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 180 firma üzerinde YPİKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi.	YPİKYU ve örgütsel performans arasında olumlu ilişki ve bu ilişkiye çalışan çabalarının aracılık etkisi bulundu.
Razouk (2011)	275 Fransız firmasında YPİKYU ve örgütsel performans (yenilikçilik, verimlilik ve sosyal iklim göstergeleriyle) boylamsal olarak incelendi.	YPİKYU’nın örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri bulundu.

YPİKYU’nı uygulayarak performanslarını artıran örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü geliştirdikleri performans uyumu, psikolojik uyum ve eğitim ve değişim kapasitesi ile devam ettirmektedir (Beer, 2009). Performans uyumu tüm örgütün yapısı, sistemleri, çalışanları, kültürü ile hedef ve stratejilerini örtüştürdüğünde; psikolojik uyum, çalışanların örgütün değerleri ve hedefleri ile duygusal bağı kurulduğunda; eğitim ve değişim kapasitesi ise performans ve psikolojik uyum birlikte sürdürüldüğünde gerçekleşmektedir (Beer, 2009). Bu uyumları sağlayan örgütler performansını artırabilmektedir. Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi önemli bir husus performansın ölçülmesidir. Yapılan çalışmalarda örgütsel performans çeşitli ölçütlerle ölçülebilmektedir. Yazında genel olarak algılanan örgütsel performans ve somut performans göstergelerinden işten ayrılma oranları, çalışan başına düşen yıllık kar oranı, işten çıkarma oranı, algılanan örgütsel performans gibi ölçütler kullanılmaktadır. Bu tür göstergelere göre Guest (1997) performans yerine çıktı teriminin kullanılmasının daha doğru bir ifade olacağını söylemektedir. Genel bir çerçevede dâhilinde sunarsak İKY’nin performans göstergeleri çeşitli şekillerde ele alınabilir (Paauwe, 2009). Bunlar (Fabling ve Grimes, 2010; Huselid, 1995; Zacharatos vd., 2005):

1. Finansal sonuçlar (kar, satışlar, pazar payı gibi)
2. Örgütsel sonuçlar (verimlilik, kalite gibi)
3. İK’yla ilişkili sonuçlar (çalışan davranışına etkiler, memnuniyet, bağlılık, iş güvenliği gibi).

Yapılan bu çalışma kapsamında da algılanan örgütsel performansa ek olarak örgütsel performansın somut göstergelerinden olan işgücü devir oranı ve net satışlardaki artış analiz kapsamına alınmıştır. İşgücü devri genel bir ifadeyle çalışanların örgüte katılmaları ve ayrılmalarıdır. “İşgücü devir oranı incelenirken dikkate alınması gereken bir nokta kaç kişinin işten ayrıldığı değil, ayrılanların performansı ve telafi edilebilirliğidir” (Tüzüner, 2011: 206). YPIKYU’nun temelinde de çalışanların uzun dönem örgütte kalmaları beklenti ve çabası yatmaktadır. Bu nedenle bu uygulamalar bütüncül yapısıyla, isteyerek işten ayrılmaları önlemeyi ve çalışanların memnuniyetlerini artırmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte işgücü devri ele alınırken isteğe bağlı, isteğe bağlı olmayan, fonksiyonel olan ve olmayan, önlenabilir ve önlenemeyen gibi sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır (Tüzüner, 2011). Bu sınıflandırmaların yapılmasının sebebi işgücü devrinin çeşitli şekillerde (emeklilik, ölüm, atama gibi) oluşabilmesidir. Ayrıca düşük performanslı çalışanların işten ayrılmaları her zaman örgüt açısından olumsuz görülme de YPIKYU’nun seçici işgören temin boyutuyla örgüte katılan ve ikamesi zor, nitelikli çalışanların ayrılmaları maliyetli olmaktadır. Sözelimi işten ayrılan çalışanlar için harcanan eğitim ve geliştirme maliyetleri ve yerini doldurması için temin edilecek kişiyi seçme maliyetiyle örgütler karşılaşmaktadır. Bu sebeple işgücü devir oranı yorumlanırken örgüt yönetimi işgücü devrinin nasıl bir seyir izlediği, işten ayrılanların ne kadarının yetenekli çalışanlardan oluştuğu, ayrılmaların ne kadarının önlenabilir olduğu gibi sorular sorarak, örgüt için stratejik öneme sahip olan işgücü devrinin hesabını yapabilir (Tüzüner, 2011).

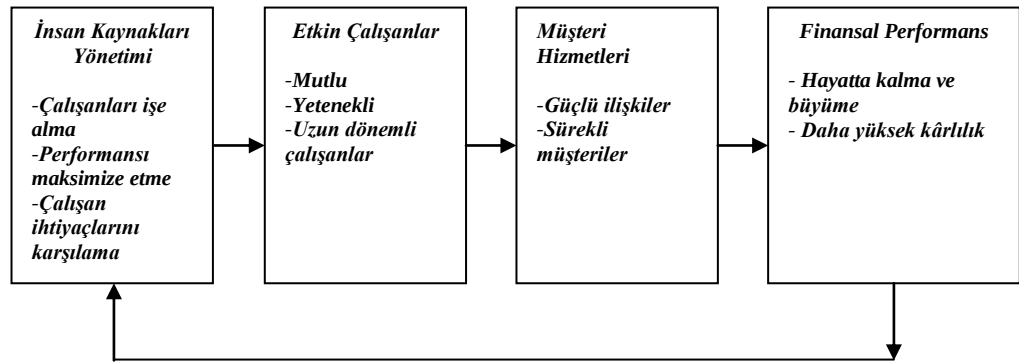
Çalışmada ele alınan diğer bir somut örgütsel performans göstergesi ise net satışlardaki artış oranıdır. Net satışlardaki artış örgütün kârlılığını yani finansal performans göstergelerinden birini işaret etmektedir. Kârlılık örgütlerin temel hedeflerinden biridir ve bunu başarabilmek için örgütün hizmet veya ürün satması gerekir. Bu hem çalışanların hem de örgütün yüksek performans göstermesiyle mümkündür. Bununla birlikte Tablo-2’de belirtilen çalışmalarda genel olarak finansal çıktıların örgütsel performans göstergesi olarak analiz edildiği görülmektedir. Rekabetin sebebi örgütlerin hayatta kalma mücadelesidir. Bu süreçte örgütler kendi hizmet ve ürünlerini müşterilerine sunarak kâr elde etmeye dolayısıyla yeni kaynaklara ulaşarak hayatta kalmaya çalışmaktadır. Ayrıca örgütsel performans konusundaki çalışmalarda net satışlardaki artışın dört önemli finansal performans

ölçümünden biri olduğu ve örgütün/işletmenin büyümesi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Tüzüner, 2011). Bu sebeple örgütlerin net satışları hem yazında hem de uygulamada performanslarına dair önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır.

YPIKYU'nın tasarlanma amacı çalışanların performansını artırarak örgütsel performansı böylelikle rekabet üstünlüğünü artırmaktır. Bu özelliğiyle YPIKYU'nın çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve bu etki örgütsel performansta artışı getirmektedir (Batt, 2002; Ramsay vd., 2000). Ayrıca bu uygulamalarla örgütler sadece mevcut performansı artırmakla kalmamakta uzun dönemde de bu performansı idame ettirebilmektedir (Razouk, 2011). Bunu mümkün kılmanın en iyi yolu çalışanları bir iş ortağı, örgütsel etkinliğe etki eden ve yüksek değer katan bir kaynak olarak görmekten geçmektedir (Lawler, 2005b). “YPIKYU bir örgütün mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmekte, motivasyonlarını artırmakta, düşük performans gösterenleri örgütten ayrılmaya teşvik ederken kaliteli çalışanların devamlılığını sağlamakta, kayıtlarını azaltmaktadır” (Huselid, 1995: 635). Bu katkıların görülmesiyle çalışanların İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkideki rolü artan bir şekilde önem kazanmakta, İK uygulamalarıyla performansa giden nedensel ilişkide insan faktörünün anahtar bir aracı olduğu anlaşılmaktadır (Chang ve Chen, 2010).

Etkin İK uygulamaları örgüte alınan yetenekli çalışanları performanslarını en üst seviyeye çıkarması için motive etmekte ve psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamakta, yaşamlarını daha iyi hale getirmeye çalışmaktadır. Bu durum çalışanların işlerinden memnun olarak uzun dönemde örgütte kalmalarını sağlamaktadır. Daha güçlü çalışan bağlılığı ise YPIKYU ve örgüt performansı arasındaki olumlu ilişkiyi artırmaktadır (Gong vd., 2010; Sun ve Pan, 2011). Etkin ve örgüte bağlı çalışanlar da işlerini iyi yapmakta ve müşterilere daha iyi hizmet sunmaktadır. Sonuç olarak daha iyi hizmet beraberinde daha yüksek örgütsel performansı getirmektedir. Artan kârlılık örgütün İK uygulamalarına daha fazla para ayırmasını mümkün kılmakta, döngü (Şekil-6) tekrar başa dönerek tekrarlamaktadır. Ayrıca rekabeti sürdürmek için çalışanların yetkinlik ve yeteneklerinin görece daha önemli olduğu bazı rekabet stratejileri daha fazla inisiyatif gerektirmektedir (Guest vd., 2003). Bu bağlamda çalışanların gelişim ve kariyer yönelimleri desteklenmektedir. “İnsanların doğru şekilde yönetilmeleri başarı zincirinin kritik bir

halkası olup, üstün yetenekli çalışanları elde tutmak örgüte avantaj sağlamakta, kârlılığı artırmakta ve daha iyi insan kaynakları uygulamalarını icra edebilmeleri için kaynak sağlamaktadır” (Stewart ve Brown, 2009: 12). Çalışanları bölen ve ayıran geleneksel bürokratik iş uygulamalarının aksine, YPIKYU’nda çalışan performansı, YPIKYU ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi geliştirerek güçlendirmektedir. Bu uygulamalar birbirine bağımlı olan çalışma koşullarında en yüksek performans seviyesine varmak için gerek duyulan koordine davranışları güçlendirmekte, sadece çalışan beceri ve bağlılığına odaklanmakla kalmamaktadır (Gittell vd., 2010).



Şekil-6: Başarı Zinciri

Kaynak: Stewart ve Brown (2009: 11)

Sonuç olarak ortak görüş, her ne kadar ölçülmesinde zorluklarla karşılaşılrsa da farklı örgüt ve bağlamlarda YPIKYU’nın bireysel ve örgütsel performansın çeşitli göstergeleri/çıktılarıyla anlamlı ve olumlu bir ilişkisi olduğudur. Diğer ortak görüş ise bu uygulamaların örgüt stratejisiyle uyumlu olarak bir bütün halinde uygulanması gerekliliğidir. Bu gerekleri sağlayabilen örgütlerin hedefledikleri yüksek performansa, YPIKYU’nı kullanarak eriştiklerine dair görgül kanıtlar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda YPIKYU’nın iyi anlaşılması ve uzun dönemli geri dönüşlerine odaklanılarak uygulanmasının performans artışını getirmesi beklenmelidir.

b. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Görecelik

Hofstede (1980: 43) kültürü, “bir çevredeki insanların ortak zihni programlaması” olarak tanımlamakta; kültürün zamanla değişmesinin çok zor, değişse bile çok yavaş değiştiğini ifade etmektedir. Hofstede (1980) çalışmasında kültürel boyutları güç mesafesi, erillik/dişillik, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk olarak incelemiştir. Bu boyutların temel problemlerle ilişkili olduğunu, farklı toplumların farklı cevaplar bulduğunu ve örgütleri oluşturmadaki farklı yolları, insanların örgütteki farklı motivasyonları ile örgütlerin ve insanların toplumda karşılaştıkları farklı konuları açıklamakta kullanıldığını (Hofstede, 1983). ifade etmektedir. “İKY uygulamalarında ise kültürel yaklaşım, batı kökenli örgütlerin genişleme ya da birleşmeler sonucu uluslararası bir kimliğe bürünmesi ve kendi anavatanları dışında faaliyet göstermesiyle gündeme gelmiştir” (Sümer, 2000: 78). Zaman içinde konuyla ilgili olarak yapılan birçok çalışma “benzer uygulamaların çeşitli toplum ve örgütlerde farklı sonuçlar doğurduğunu göstermiştir” (Aycan ve Kanungo, 2000: 25). Dolayısıyla rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmek için bütün örgütlerin İKY politikalarını belirlerken kültüre uyumlu davranması zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Sümer, 2000). Artık kültürün örgütler üzerinde etkisi olduğu ve örgüt kültürünü ve diğer İK uygulamalarını etkilediği bilinmektedir. “Özellikle örgütsel yapıları, örgütün içinde ve dışında yaşayan insanların sosyokültürel özelliklerinin belirlediği savı genel kabul görmektedir” (Sargut, 2010: 138). Bu bağlamda “araştırmalarda sorulması gereken soru, kültürün örgütler üzerinde etkisi olup olmadığı değil, bu etkinin nasıl, ne yönde ve ne kadar olduğudur” (Aycan ve Kanungo, 2000: 25).

“Örgütler açık sistemler olarak yaşamlarını sürdürmek için çevreleriyle etkileşime geçerler ve çevreden sağladıkları girdilerden, çıktılar oluştururlar” (Sargut, 2010: 108). Dolayısıyla bu süreçte çevreyle örgütün etkileşimi kaçınılmazdır. Örgütün performansını etkileyen çalışanlar da bu etkileşimin içindedir. Kültürün İKY üzerindeki etkisi incelenirken hem toplumsal kültürün hem de kurum kültürünün etkilerinden bahsetmek gerekir. “Toplumsal kültür insan grupları tarafından benimsenen ve paylaşılan düşünce ve inanç sistemleri, varsayımlar, değerler ve normatif davranışlardan oluşurken; kurumsal kültür

kurumların iki temel ögesi olan yapılan iş ve işi yapan kişiler hakkında yöneticilerin inanç ve varsayımlardan oluşmaktadır” (Aycan ve Kanungo, 2000: 28). Kültürün bu iki boyutu İK uygulamalarını etkilediği gibi, YPIKYU anlayışı da söz konusu inanç ve varsayımları etkileyebilir. Örneğin bu uygulamaları benimseyen örgütlerin çalışanlarını kararlara katılıma teşvik etmesi, performansa dayalı ücretlendirmeye önem vermesi gerekir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin inanç ve varsayımlarının bu yönde gelişmesi gerekir.

Örgütsel kültürün ulusal kültürden etkilenmesi ilişkisi şaşırtıcı bir sonuç değildir. Nitekim “örgütler iki ana işlevi yerine getirmektedir: gücün dağıtılması ve belirsizliğin kontrolü. Bu yüzden bir ülkede örgütlerin işlevini yerine getirmesi ve örgütler hakkında düşünce, o ülkenin belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi ölçeğindeki yeriyle ilişkilidir” (Hofstede, 1983: 65). Söz konusu ölçeklerde benzer yerlerde konumlandırılan ülkelerin kültürlerinin birbirine benzediği dolayısıyla benzer örgütsel kültürlere sahip olacakları sonucuna ulaşılabilir. Sözelimi Prince ve arkadaşlarınca (2011) 12 Avrupa ülkesinde yapılan çalışmada farklı ülkelerden örgütler arasında İK uygulamaları arasında ayrılıklar olduğu; kültür, tarih ve çevresel faktörlerde benzerlik gösteren ülkelerde ise İK uygulamalarında uyum ve benzerlikler olduğu görülmektedir. Bazı durumlarda ise ulusal kültürün özellikleriyle kurum kültüründe yerleştirilmek istenen uygulama arasında çatışma olabilir. Özellikle kültürel ve etnik açıdan zenginlik gösteren ülkelerde kültürün örgüt değerleri ve İKY uygulamaları üzerindeki etkisi önemli boyuttadır (Horwitz vd., 2002). Bazı örnekler vermek gerekirse, toplulukçu kültürlerde ideal liderin babacan bir patron olması (Sümer, 2000) beklenirken, katılımcı bir yönetim çalışanların karar ve görüşlerini bekleyen bir lider anlayışını gerektirmektedir. Bireyselci olan Batı toplumlarında bireysel performans öne çıkarken, katılım ve ortaklık yaratmak isteyen yöneticiler için bir engel oluşturabilmekte; toplulukçu toplumlar ise takım odaklı kültürün oluşturulmasını kolaylaştırmakta ancak işyerinde görüşlerin açıkça ifadesine yönelik çekinceler yaratabilmektedir (Beer, 2009).

YPIKYU ise çalışan katılımının esas alındığı ve statü farklarının en aza indirildiği bir kültürü beslemektedir. Dolayısıyla güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma gibi kültürel özelliklerin farklılık gösterdiği kültürlerde bu uygulamaların tasarlanmasında farklılık olması doğaldır. Sözelimi diğer uygulamalar eşit olarak

uygulansa bile ücretleme uygulaması bir ülkede etkin olarak uygulanırken başka bir ülkede ulusal kültürel etkilerden dolayı kabul edilmesi, başarısı ve çeşitliği farklılık göstermektedir (Hofstede, 1983). Nitekim Güney Afrika’da anayasal çerçeve endüstriyel ilişkileri göreceli olarak güçlü tutarken, bu durum kültürel faktörlerle birleştiğinde YPIKYU’nın kültüre uyumlu hale getirmeden uygulanması örgütün aleyhine, işlemektedir (Horwitz vd., 2002). Horgan ve Mührlau’nun (2005) yaptığı çalışma İrlanda’da YPIKYU’nun örgütsel performans ile olumlu ilişkisi olduğunu gösterirken, toplumsal özellikleri itibariyle YPIKYU’na elverişli koşullar sağlamayan Hollanda’da bu tür bir ilişki görülmemektedir. Prince ve arkadaşlarının (2011) çalışmasında ise bu uygulamaların bir bütün halinde değil ayrı ayrı ele alınmasının kültürel farklılıklara daha uygun olduğu belirtilmektedir.

Ancak kültürel göreceliğin bu tür etkilerine rağmen farklı kültürel bağlamlarda yapılan çalışmalarda YPIKYU’nun bireysel ve örgütsel performansa yaptığı olumlu katkılar görülmektedir. Bugün sadece ABD’de değil dünyanın pek çok ülkesinde bu uygulamalar benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Özellikle Avrupa’da sendikaların da desteğiyle uzun dönemli bağlılık ve çalışan katılımını öngören yaklaşım, işte ortaklık temasıyla önem kazanmıştır (Tailby ve Winchester, 2005). Bu önemin farklı kültürel bağlamlarda da arttığı, önceki çalışmalarda görülmektedir (Tablo-3). Son dönemde yapılan çalışmalar çoğunlukla ABD’de yapılan çalışmaları genişleterek, farklı kültürlerde de YPIKYU ve örgütsel performans ağırlıklı olmak üzere çeşitli bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye dair bulgular elde etmiştir. Bu çalışmalara örnek olarak; Tablo-3’de ABD bağlamı dışında yapılan çalışmalara yer verilerek farklı kültürel bağlamlarda da YPIKYU’nun uygulandığı görülmekte ve örgütsel çıktılara olan etkileri yer almaktadır.

Tablo-3: Farklı Kültürel Bağlamlarda Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırmalar ve Sonuçları

Kültürel bağlam	Yazarlar	Çalışılan konu ve sonuçları
12 ülke (İngiltere, ABD, Norveç, İsveç, Almanya, İsviçre, Avusturya, Danimarka, Finlandiya,	Prince vd. (2011)	12 ülkede yapılan çalışmada bu uygulamaların bir bütün halinde değil ayrı ayrı ele alınmasının kültürel farklılıklara daha uygun olduğu bulunmuştur.

Avustralya, Yeni Zelanda, Kanada)		
Avustralya	Lindorff (2009)	Çalışmada kamuda çalışan erkek yöneticilerin, kamuda çalışan kadın ve özel sektörde çalışan hem kadın hem erkek yöneticilere göre YPIKYU'na daha olumsuz baktıkları tespit edilmiştir.
Birleşik Arap Emirlikleri	Siddique (2004)	Çalışmada YPIKYU kapsamında iş analizinin, eğitim ve geliştirmenin örgütsel performansla güçlü olumlu bir ilişkisi olduğu rapor edilmektedir.
Çin	Sun vd. (2007)	Oteller üzerinde yapılan çalışmada YPIKYU ve örgütsel performans arasında olumlu bir bağ olduğu bulgulanmıştır.
Çin	Gong vd. (2010)	Çalışmada YPIKYU'nın çalışanların duyuşsal bağlılıklarına ve toplu örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif etkileri olduğu bulgulanmıştır.
Çin	Wang vd. (2007)	Çalışma bu uygulamaların Çin'de hem devlet hem de özel kuruluşlarda uygulanabildiğini ve olumlu sonuçlarını göstermiştir.
Çin	Zhang ve Jia (2010)	YPIKYU, örgütsel performans ve girişimcilik arasında olumlu ilişki desteklenmiştir.
Hırvatistan	Jones ve Goic (2007)	Cinsiyetin bu uygulamaların algılanmasında farklılık yaratabileceğini göstermektedir. Buna göre kadınlar güçlendirme uygulamasının kendilerine daha az uygulandığını algılamakta ve takım içinde akran denetimine daha uzak bakmaktadır.
İrlanda	Armstrong vd. (2010)	YPIKYU ve örgütsel performans arasında olumlu ilişki desteklenmiştir.
İrlanda ve Hollanda	Horgan ve Mühlau (2005)	Çalışma İrlanda'da YPIKYU'nın örgütsel performans ile olumlu ilişkisi olduğunu gösterirken, öngörüldüğü şekilde toplumsal özellikleri itibarıyla YPIKYU'na elverişli koşullar sağlamayan Hollanda'da bu tür bir ilişki bulunamamıştır.
İspanya	Martin-Tapia vd. (2009)	YPIKYU ve ihracat performansı arasında olumlu bağ olduğu bulunmuştur.

Japonya	Peltokorpi (2011)	Japonya’da kıdeme dayalı olarak ücretlendirme kültürel özelliklere uygun olarak yaygın olduğundan performansa dayalı ücretlendirmenin ciddi dirençle karşılaştığı görülmüştür.
Japonya	Takeuchi vd. (2009)	Çalışmada YPIKYU ile çalışan memnuniyeti ve çalışanların duyuşsal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.
Tayvan	Wei vd. (2010)	Çalışmada YPIKYU’nın çalışanların iş tatmini ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.
Tayvan	Tsai (2006)	YPIKYU ve örgütsel performans arasında olumlu bağ olduğu desteklenmiştir.
Tayvan	Yang (2011)	Çalışmada bu uygulamaların çalışanların duyuşsal bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında etkili bir bağ olduğu bulunmuştur.
Türkiye	Gürbüz (2009)	Çalışmada YPIKYU’nın iş tatminini, durumsal ücretleme hariç anlamlı düzeyde açıkladığı bulgulanmıştır.
Yeni Zelanda	Fabling ve Grimes (2010)	Çalışmada YPIKYU ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Yeni Zelanda	Guthrie (2001)	Çalışmada YPIKYU’nın çalışan devamlılığını ve örgüt verimliliğini artırdığı bulgulanmıştır.
Yunanistan	Diamantidis ve Chatzoglou (2011)	Çalışmada YPIKYU’nın iş ve işyeri özelliklerine doğrudan, dolaylı olarak da çalışan memnuniyeti ve örgütsel performansa olumlu etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Bununla birlikte sadece kültürel göreceliğin değil, mevcut ekonomik şartların da İKY uygulamalarını etkilediği görüşü de kabul görmektedir. Bu yüzden bölgesel olarak daha az baskın olan ekonomilerdeki örgütlerin, daha baskın olan ekonomilerde yer alan örgütlerde uygulanan uygulamaları taklit etme eğiliminde olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla “ülkeler arasındaki İK uygulamalarında ayrıma yönelik kurumsal kuramın baskıları ötesinde, baskın ekonomik gücün standart İK uygulamaları yaratabileceğine dair bir tartışma vardır” (Prince vd., 2011: 2488). Bu anlamda etkin pazar mantığı, kültürel göreceliğin yarattığı farklardan uzak olarak İK uygulamalarının artan bir şekilde birbirine benzeyeceğini öngörmektedir.

Ayrıca YPİKYU'na önem veren örgütlerin, ülkelerinin bulunduğu yerden bağımsız olarak daha yüksek performans gösterdikleri görgül olarak desteklenmektedir (Lertxundi ve Landeta, 2011). Bu durum farklı kültürlerde aynı veya benzer İK uygulamalarının örgütsel performansta artış gibi benzer sonuçlar göstermesine bir açıklama olabilir. Dolayısıyla evrenselci yaklaşımın mantığına da bir ışık tutabilir. Salt ulusal kültürün değil, baskın ekonomik gücün örgütlerin İK uygulamalarını da etkileyebileceğine işaret etmektedir. Bunlara ek olarak aynı kültürel bağlamda olsa bile sektörün özellikleri veya cinsiyet değişkeninin bile bu uygulamalara dönük algıları etkilediği görülmektedir (Jones ve Goic, 2007; Lindorff, 2009). Dolayısıyla bu tür bulgular aslında neden YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin altında yatan mekanizmanın çözülemediğine dair ipuçları vermektedir. Sonuç olarak kültürel boyut şunu göstermektedir ki, YPİKYU herhangi bir sektörde, bağlamda veya toplumda çalışanların bilgi, motivasyon ve becerileriyle ilişkili olsa da, kültürel farklar bu politika ve uygulamaların birleşimini ve hangilerinin uygulanacağını etkileyebilmektedir.

c. Türkiye Bağlamı ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Yabancı bir ülkedeki bir uygulamanın farklı kültürel özelliklere sahip Türkiye'de uygulanmasının aynı sonuçları vermeyebileceği göz ardı edilmemelidir. Nitekim Aycan ve Kanungo'nun (2000) çalışması toplumların kültürel özelliklerinin kurum yapılarına ve uygulamalara etkisini ortaya koymakta ve Amerika'da geliştirilmiş İKY uygulamalarının Türkiye'de sorgulanmadan uygulanmasının sakıncalı olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan Türkiye'de İKY yeni gelişen bir boyut olmasıyla genel itibarıyla ücretleme ve personel ilişkileri gibi daha düşük seviyelerde ele alınmakta, genelde küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir maliyet olarak görülmekte, sadece büyük ölçekli örgütlerde İKY uygulamalarının gerçekleştirildiği görülmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). Bu durum aslında ülkemizde İKY'ne her örgüt tarafından önem verilmediğini göstermektedir. Bununla birlikte son dönemde "Türk firmaları uluslararası sahada yatırım ve kârlarını artırmak için çalışmakta ve daha çok Türk firması insan kaynaklarına yatırım yapmakta ve örgütsel performanslarını artırmaktadır. Bu bağlamda Türk firmalarının ana amacı insan kaynaklarının etkinliğini artırarak uluslararası rekabet yeteneklerini

güçlendirmektir” (Kaya, 2006: 2074). Buna göre Türkiye’de İKY’nin önemine dair farkındalığın arttığı ve örgütlerin İK uygulamalarına giderek daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Hofstede’nin (1980) çalışmasında Türkiye güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınması yüksek, dişil ve toplulukçu bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Nitekim Türkiye’de çeşitli sektörlerde yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, genel olarak yöneticilerinin yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdikleri, dişil değerlere daha çok önem verdikleri ve toplulukçu kültürel değerleri benimsedikleri tespit edilmiştir (Gülbüz ve Bingöl, 2007). Buna göre güç mesafesi yüksek bir kültürde çalışanlar amirlerinden babacan liderlik göstermelerini beklemekte, amirlerinin ayrıcalıkları olmasını onaylamakta, statü simgeleri güçlü ve önemli olmaktadır. “Belirsizlikten kaçınması yüksek olan toplumlarda insanları motive etme sorumluluğu tamamen yöneticilerde olmaktadır” (Sığı ve Tıgılı, 2006: 333). Buna paralel olarak Wasti (2000) çalışmasında Türkiye’de çalışanların bireysel emeklerinin değerlendirildiği, işlerinde bağımsız oldukları bireyci bir örgüt kültüründen ziyade çalışanların korunup, gözetildiği, aile ortamına benzer örgüt kültürlerini tercih ettiğini bulgulamıştır. “Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar ise, çalışanların değerlendirme sürecine katılmalarını ve aktif bir rol oynamalarını teşvik etmemektedir” (Sümer, 2000: 79). Ayrıca kültürel bağlamda bir tarafın gücü diğer tarafın üzerinde etkili olabilmekte ve bu sebeple performansa dayalı ücretleme gibi uygulamaların gerçekleşmesini etkilemektedir (Horwitz vd., 2002). YPIKYU ise tam aksine çalışanların karar verme sürecine katılmasını teşvik etmektedir. Bu sebeple söz konusu İKY uygulamalarının Türkiye bağlamındaki etkileri incelenmesi gereken bir konudur.

YPIKYU, ABD menşeli bir çalışma sistemi olmasına rağmen farklı kültürel bağlamlarda örgütsel performansa yaptığı olumlu katkılar yazındaki çalışmalarla desteklenmektedir. Türkiye bağlamında ise Gülbüz’ün (2009) yaptığı çalışmada YPIKYU’nun durumsal ücretleme hariç, iş tatminini anlamlı düzeyde açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte YPIKYU olarak çalışılmasa da bu uygulamalarla benzerlik gösteren bazı İK uygulamalarını ele alan çalışmalar mevcuttur. Sözgelimi, Kaya (2006) İKY uygulamaları ve örgüt girişimciliğinin örgüt performansındaki rolünü araştırdığı çalışmasında kapsamlı eğitim, takım çalışması, bilgi paylaşımı,

performans değerlendirmeyi de kapsayan bazı İK uygulamalarının örgüt performansının artırılmasında olumlu etkileri olduğunu bulgulamıştır. Ancak ilgili yazında bu uygulamaların, YPIKYU kapsamında yapılan ve örgütsel performansı tek tek mi yoksa sinerjik etkisine odaklanarak bir bütün halinde mi etkilediğine dair herhangi bir çalışma tespit edilememiştir. Dolayısıyla YPIKYU'nın hali hazırda Türkiye bağlamında çok az çalışmayla ele alındığı görölmektedir.

3. YAZIN İNCELEMESİ SONUCUNDA ULAŞILAN ÇIKARIMLAR

1. Önceki çalışmalar incelendiğinde, YPIKYU'nın tasarlanma amacına uygun olarak başta ABD olmak üzere, farklı kültürel bağlamlarda örgütsel performansla arasındaki ilişkiyi inceleyen ve destekleyen pek çok çalışma olduğu görölmüştür. Örgütsel performansı ve çalışanların bireysel performansını farklı değişkenlerle inceleyen çalışmalar olduğu ve bu çalışmaların olumlu ve anlamlı bir ilişkiyi destekleyen bulgulara ulaştıkları tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkinin desteklenmesine rağmen YPIKYU'nın müstakil uygulamalar olarak mı yoksa bir bütün olarak mı uygulanması gerektiği konusu halen bir tartışma konusudur.

2. Yazındaki çalışmalarda görölen bir diğer husus kültürel bağlama ve örgütsel değerlere uygunluğa göre YPIKYU'nın değişiklik gösterebildiğidir. Az sayıda da olsa, tezin ilgili bölümünde bahsedildiği şekilde bu uygulamaların olumsuzluklarına değinen ve sınırlı görgül destek bulan çalışmalar da mevcuttur.

3. YPIKYU'nın örgütsel performansa yaptığı katkılar görölürken akla tüm örgütlerin neden bu uygulamaları benimsemediği gelmektedir. Bu soruya yeni kurumsal kuramın belirsizlik öngörüsüyle yanıt aranırken aynı zamanda insanları rekabet üstünlüğü için merkeze koymanın önemli olmasına rağmen tek başına yeterli olmadığı, durumsal koşulların ve örgüt stratejisiyle uyumun kaçınılmaz bir gereklilik olduğu, bunu başaramayan örgütlerin YPIKYU'ndan da istenilen sonuçları alamadıkları belirtilmektedir. Nitekim Pfeffer (1995) bu uygulamaları başarıyla uygulayan ve rekabet üstünlüğünü elde eden örgütlerin oranının %12 olduğunu belirtmektedir.

4. YPİKYU rekabet üstünlüğüne katkı yapması amacıyla ABD'nin koşullarına uygun olarak tasarlanmış bir sistemdir. Bu tasarım sürecinde hem çeşitli kuramsal temeller ele alınmış, hem ABD'nin kültürel yapısı, firmaların değer ve uygulamaları hem de dünyanın çeşitli yerlerinde uygulanan iş sistemleri örnek alınmıştır. Bu sistemin örgüt performansına yaptığı katkıya somut verilerden destek Cascio'nun (2009) çalışmasında şöyledir: 700 ABD firması üzerinde yapılan çalışmada ilk %25'lik dilimdeki firmalar için paydaşlara yıllık geri dönüş oranı %9,4; sermaye brüt geri dönüş oranı %11,3; son %25'lik dilimdekiler içinse %6,5 ve %3,7 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan başına 15 ila 45bin ABD doları kazanç elde edildiği ve bu uygulamaların yeni kurulan bir firmanın hayatta kalma oranını %22 arttırdığı rapor edilmektedir.

5. YPİKYU'nun ABD'deki başarılı örneklerine benzer olarak çeşitli kültürel bağlamlarda uygulanmasının örgütsel performansa yaptığı olumlu katkılar bulgulanmıştır. Ancak kültürel göreceliğin İK uygulamalarını etkilediği bir gerçektir. Dolayısıyla farklı kültürel bağlamlarda kimi uygulamaların benimsenmediği veya farklı şekillerde uygulandığı görülmektedir. Türkiye bağlamında ise YPİKYU ve örgütsel performans ilişkisini ele alan çalışmalar çok sınırlıdır.

6. Genellikle çalışmaların büyük ölçekli veya yüksek performans gösteren (en büyük 100 firma gibi) firmalarda yapıldığı görülmektedir. Ancak Türkiye'de firmaların %99'u KOBİ'dir (KOSGEB, 2011). Çalışma kapsamındaki firmaların da küçük ve orta ölçekli olması bu anlamda araştırmayı farklılaştırmakta ve yazına bir katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca yazında savunma sanayinde yapılan bir çalışmanın da tespit edilememiş olmasının bu anlamda bir katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

7. Yazında genel olarak 1990'lardan itibaren YPİKYU'nun uygulanmaya başladığı ve performansla ilişkili çalışmaların özellikle 1995'den itibaren yoğunlaştığı belirtilmektedir. Bununla birlikte elde edilen olumlu katkılarının sonucunda YPİKYU'nun yaygınlaştığı ve genel bir kabul gördüğü ifade edilebilir. Nitekim özellikle Avrupa'da YPİKYU'nun uygulanması için bazı yasal düzenlemeler de yapılmıştır.

8. YPİKYU'nun ilk olarak evrenselci bakış açısı ile tasarlanmış ve bu uygulamaların “en iyi uygulamalar (best practices)” olarak her örgüte uyacağı üzerinde durulmuştur. Ancak genel kanının durumsalcı bakış açısıyla YPİKYU'na yaklaştırmaya doğru şekillendiği değerlendirilmektedir. Sözelimi çalışmalarda rekabetçi çevrelerde durumsalcı yaklaşımın gerekli olduğu, kültürel göreceliğe uygun olarak uygulamaların tasarlanmasının önemli olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

9. Yapılan çalışmalar yaygınlaştırsa da YPİKYU aynı zamanda hâlihazırda gelişen ve üzerinde çalışılması gereken bir konu olarak durmaktadır. Yazında tespit edilen bir diğer husus tam olarak hangi uygulamaların “en iyi” uygulamalar olduğu konusunda bir uzlaşma sağlanamamasıdır. Ayrıca hem YPİKYU hem de bu sistemin içinde barındırdığı İK uygulamaları farklı isimlerle ifade edilmektedir. Bu sebeple bu çalışmada yaygın olarak karşılaşılan on uygulama belirlenmiş ve araştırma kapsamına alınmıştır.

10. Bununla birlikte kara kutu olarak adlandırılan YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin daha çok araştırmaya ve bir kurama ihtiyaç gösterdiği yazında sıklıkla ifade edilen bir husustur. Dolayısıyla gelecekte daha farklı sektör ve bağlamlarda çeşitli değişkenlerle ve analiz yöntemleriyle çalışmaların yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu süreçte hem kara kutunun aydınlatılması, hem de İK uygulamaları hakkında genel kabul gören çıkarımların sağlanabileceği öngörülmektedir.

11. Çalışmanın en başında savunma sanayindeki bazı firmalarla yapılan ön görüşmelerde YPİKYU kapsamındaki İK uygulamalarının gerçekleştirildiği yönünde görüşler alınmış ve buna dayanarak çalışma derinleştirilmiştir. Ayrıca SSM'nin stratejik planında da (2009) insan kaynağının geliştirilmesi yönünde kararlar alındığı görülmektedir. Bu bağlamda YPİKYU'nun sektörde uygulandığı ve gelecekte de artan bir şekilde uygulanmaya devam edeceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmayla yukarıda bahsedilen katkılara ek olarak sektördeki firmaların İKY uygulamalarına dair bir ışık tutulacağı ve İK uygulamalarına dair farkındalıklarını artıracığı beklenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNİN ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

a. Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Yazında YPİKYU'nın geliştirildiği batı kültüründe öncelikli olmak üzere farklı kültürel bağlamlarda YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma olmasına rağmen, Türkiye'de bu kapsamda yapılan çalışmalar çok sınırlıdır. Bununla birlikte YPİKYU çalışan katılımını esas alan ve çalışanların bireysel performanslarını artırmasıyla örgütsel performansa katkı yaptığı ileri sürülen bir sistemdir. Ancak bireysel seviyedeki çeşitli değişkenlerin önceki çalışmalarda ele alınmasıyla birlikte çalışanların bireysel performansını inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Diğer yandan yazında farklı sektörlerde çalışmalar yapılmış olmasına rağmen savunma sanayinde yapılan bir çalışma tespit edilememiştir. Ayrıca önceki çalışmalara bakıldığında genellikle büyük ölçekli veya yüksek performans gösteren firmalar (Fortune 500 gibi) bağlamında araştırmanın yürütüldüğü görülmektedir. Ancak ülkemizde firmaların %99'u KOBİ olup istihdamın %78'ini karşılamaktadır (KOSGEB, 2011). Çalışmanın yalnızca büyük ölçekli firmalarda değil; orta ve küçük ölçekli firmaları da kapsayan bir alanda yapılmış olması çalışmayı farklılaştıran diğer bir boyuttur.

Yazında YPİKYU konusunda yapılan çalışmalarda iki husus hâlâ belirsizliğini korumaktadır. Bunlardan birincisi, YPİKYU'nun bir bütün/sistem halinde mi yoksa müstakil uygulamalar şeklinde mi örgütsel performansa etki ettiği; ikincisi ise YPİKYU ile örgütsel performans arasındaki nedensel bağın, farklı bağlam ve sektörlerde de geçerli olup olmadığıdır (Ramsay vd., 2000). Bu kapsamda YPİKYU ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi, Türkiye bağlamında ve

savunma sanayi sektörünün bilişim/yazılım alanında incelemeyi hedefleyen çalışmanın temel amaçları şunlardır:

1. YPIKYU ile bireysel performans arasında nedensel bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak,
2. YPIKYU'nın bireysel performansı bir bütün halinde mi; yoksa bağımsız uygulamalar şeklinde mi etkilediğini bulmak,
3. YPIKYU ile hangi örgütsel performans boyutları (algılanan örgütsel performans, net satışlardaki artış, işgücü devir oranı) arasında nedensel bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmak,
4. YPIKYU'nın, bir bütün halinde mi; yoksa bağımsız uygulamalar şeklinde mi örgütsel performans boyutlarını etkilediğini bulmaktır.

b. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi; kara kutu olarak adlandırılan YPIKYU-performans ilişkisinin anlaşılmasına, farklı kültürel özelliklere sahip Türkiye bağlamında, yüksek teknolojiye dayalı savunma sanayii sektöründe ve küçük-orta ölçekli firmaları da içerecek şekilde yapılmasıyla katkı sunmasıdır. Bu bağlamda dünyada yaygınlık kazanan ve bireysel ve örgütsel performansa olumlu katkılar yaptığı görgül çalışmalarla desteklenen YPIKYU'nın Türkiye'de uygulanma derecesi savunma sanayi bağlamında ortaya konulacaktır. Bu yönleriyle akademik alana yapacağı katkının yanı sıra, Türk savunma sanayiinde bu uygulamaların uygulanma seviyesini ve bireysel ve örgütsel performansa katkılarını açığa çıkartarak, savunma sanayindeki firmaların İKY uygulamalarına dair farkındalıklarını artırmaya yönelik uygulayıcılara katkı yapması beklenmektedir.

c. Araştırmanın Kapsamı

Çalışma kapsamına savunma sanayinde 2012 yılında bilişim/yazılım alanında faaliyet gösteren firmalar dâhil edilmiş ve bu firmaların çalışan, İK yönetici/çalışanları ile orta/üst düzey yöneticilerinden anket tekniği ile veri elde edilmiş, kesitsel bir çalışma yapılmıştır. Farklı faaliyet alanlarında yer alan firmalar çalışma kapsamına alınmamıştır. Buradaki amaç türdeş firmaları çalışmaya dâhil ederek örgütsel performans verilerinin analiz aşamasında kendi içinde tutarlı

olmasını sağlamaktır. Çalışma kapsamındaki firmaların ortak bir özelliği de SaSaD (Savunma Sanayi İmalatçıları Derneği) üyesi olmalarıdır. SaSaD, Milli Savunma Bakanlığı öneri ve desteği ile 1990 yılında Ankara'da kurulmuş olan harp, silah, araç ve gereçlerini, yurtiçi ve yurtdışı pazarlar için üretmiş veya bu konuda bir yükümlülük almış imalatçı kuruluşların örgütüdür. Bu derneğe üye olabilmek için firmalardan tesis güvenlik belgesiyle birlikte diğer kalite belgeleri istenmekte, çalışan ve mühendis sayısı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla üye firmaların çalışanlarını temin ederken ve yönetirken belirli İK politikalarını yürüttükleri varsayılmıştır. Çalışmanın, savunma sanayii sektöründe bilişim/yazılım alanında faaliyet gösteren firmaları ve bu firmalarda istihdam edilen çalışanları ele almasıyla evreni temsil ettiği düşünülmektedir. Çünkü hem sektörde bu faaliyet alanında firmaların yoğunlaşması hem de bu alanda temin edilen çalışanların en yeni teknolojiye hâkim, bilgi ve becerileri yüksek çalışanlar olması bu alanı öne çıkarmaktadır.

Çalışmanın konu olarak kapsamını YPIKYU çerçevesinde ele alınan ve yazında üzerinde uzlaşılan ve yaygın olarak kullanılan on İK uygulaması ve bireysel ve örgütsel performans değişkenleri oluşturmaktadır. Bu uygulamalar; kapsamlı eğitim, iş güvencesi, seçici işgören temini ve seçimi, performans değerlendirme, durumsal ücretleme, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı, kendini yöneten takımlar, güçlendirme ve sembolik eşitlikçiliklerdir. Bireysel performans kapsamında çalışanların performansı; örgütsel performans kapsamında ise algılanan finansal ve pazar performansı, net satışlardaki artış oranı ve işgücü devir oranı ele alınmıştır. Ayrıca ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen alanı yansıttığı varsayılmaktadır.

ç. Araştırmanın Yürütüldüğü Sektörün Tanıtımı

Savunma sanayinin yüksek teknolojiye dayanan firmalardan oluşması ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin (TOBB) 2010 sektör raporu (2011) verilerine göre savunma sanayindeki gelişmeler göz önüne alındığında, Türk savunma sanayii için rekabetçi bir çevrenin oluştuğu görülmektedir. 2008 yılında tüm dünya ülkelerini etkileyen ekonomik kriz Türkiye'yi de etkilemiştir. Buna rağmen Türk savunma

sanayi sektörü krizi en az yara ile atlatan bir sektör olmuş ve sektör çıkışı sürdürmüştür (TOBB, 2011). Bununla birlikte dünyadaki savunma harcamalarının, buna paralel olarak savunma sanayi üretiminin de arttığı görülmektedir. Türk savunma sanayinin üretimi de 2007 yılında 2.011 milyon ABD doları iken 2009 yılında 2.319 milyon ABD dolarına yükselmiştir (TOBB, 2011). Ayrıca dünyadaki pazar payını 2000-2009 yılları arasında % 0,4'ten, % 1,2 üzerinde bir orana yükseltmeyi başarmıştır (TOBB, 2011). Ayrıca sektörde istihdam edilen toplam çalışan sayısı ve ar-ge harcamalarında artış olmuştur (SSM, 2011).

Bu gelişmelere paralel olarak savunma sanayinde faaliyet gösteren bazı firmaların dünya çapında rekabet içine girmesi ve bu alanda başarı göstermesi İK uygulamalarını da etkilemektedir. Özellikle bilgi işçisi olarak adlandırılan çalışanların yer aldığı sektörde yüksek bilgi ve becerilere sahip mühendis ve teknik personelin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Bu personelin yüksek yetenek, bilgi ve beceriye sahip olduğu değerlendirildiğinde firmaların bu tür nitelikli çalışanları uzun dönemli istihdam etmek yönünde çaba harcadığı, yüksek ücret, katılım, bilgi paylaşımı gibi uygulamalarla YPİKYU'nu gerçekleştirdikleri görülmektedir. SSM'nin 2009-2016 savunma sanayi sektörel strateji dokümanında insan kaynakları ile ilgili belirlenen hedefler şöyledir:

“Savunma sanayimiz tarafından üretilmesi öngörülen karmaşık savunma sistemlerinde yurt içi katılım hedefleri göz önüne alındığında, sektörün kalifiye işgücü ihtiyacının artarak devam edeceği ortaya çıkmaktadır. SSM'nin 2007-2011 Stratejik Planı'nda ortaya konulan hedeflerin niteliği, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren ana yüklenici, yan sanayi ve KOBİ'lerin gelecekteki kalifiye iş gücü ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla tedbir alınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda nitelikli işgücü ihtiyacının tespiti amacıyla sektörün insan kaynakları haritası çıkartılması ve çalışanların eğitime önem verilmesi öngörülmektedir”(SSM, 2009: 9).

Savunma sanayi gibi ağırlıklı olarak teknoloji odaklı olduğu yargısının yaygın olduğu bir sektörde bile, gerçek fark yaratacak olan değer insan ve insanın performansı olduğu görülmüştür (Alp, 2011). Bu vizyona paralel olarak oluşturulan İK politikaları; firmaların stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan insan gücü ihtiyacını en iyi şekilde karşılamayı, bu gücün en verimli şekilde

değerlendirilmesini ve devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır (Aydın, 2011). Bu kapsamda; çalışanlar için şeffaf ve açık bir yönetim politikası izlemek, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını ön planda tutmak, sürekli eğitim ve kendini geliştirme olanakları sağlamak, kariyer planlaması yaparak verimliliklerini en üst düzeye çıkarmak, çalışanlar arasında fırsat eşitliği yaratmak, maddi ve manevi haklarının korunmasını sağlamak, İK politikalarını sürekli gözden geçirmek, güncellemek ve geliştirmek temel ilkeler olarak (Aydın, 2011) belirlenmektedir. Bu kapsamda seçici seçme süreci uygulanarak, istenilen nitelikteki çalışanların istihdam edilmesi amaçlanmakta ve bu süreçte test ve teknikler uygulanmaktadır (Alp, 2011). Ayrıca bazı örgütlerde çalışanlara psikolojik, sosyal her türlü alanda destek olmak için birimler kurulmakta, çalışan memnuniyetinin belirli periyotlarda ölçülmesi sağlanmakta, çalışanlara uygulanan anket sonuçlarında varsa iyileştirilmesi gerekli hususlar ele alınmaktadır. Ayrılan personelle de mülakat yapılarak, personelin ayrılmasına neden olan varsa şirket içi unsurların düzeltilmesi yönünde tedbirler alınmaktadır.

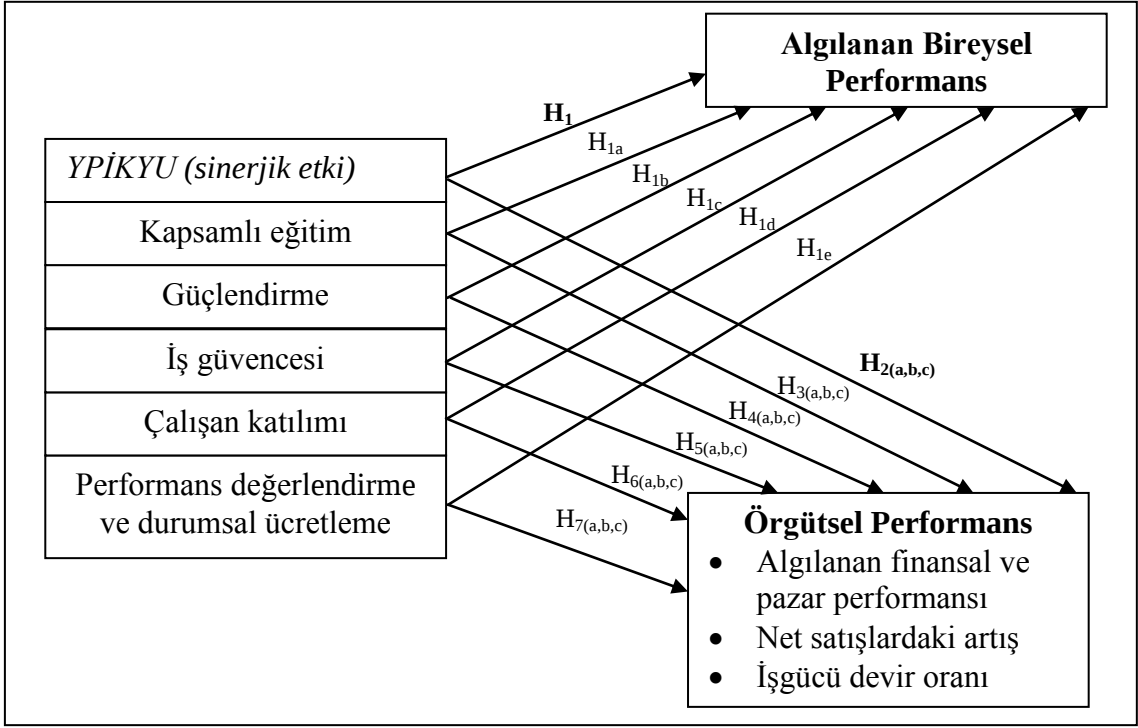
Savunma sanayinde bilişim teknolojisinin öne çıktığı, yazılım, programlama, modelleme ve simülasyon gibi faaliyet alanlarının önem kazandığı görülmektedir. Bu özellikleriyle sürekli yenilik içinde olan bilişim alanı, savunma sanayinin de merkezinde yer almaktadır. Çünkü pek çok modern harp silah, araç ve gerecinin temelinde bir yazılım bulunmaktadır. Kısa sürede eskiyen teknolojiye ayak uydurabilmek için çalışanlar gelişmeleri takip etmekte ve eğitime tabi tutulmaktadır. Özellikle mühendis ağırlıklı işgücünü temin etmek ve devamlılığını sağlamak için bu tür yenilikçi İK uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Sonuç olarak bu özellikleri itibarıyla araştırma savunma sanayi sektörünün bilişim/yazılım alanında faaliyet gösteren firmalarda yapılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

a. Araştırmanın Modeli

Birden fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modeli tasarlanmış ve bu yönüyle bir ilişkisel tarama modeli kurgulanmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri bireysel performans ile örgütsel performans boyutlarından algılanan finansal ve pazar

performansı, net satışlardaki artış ve işgücü devir oranıdır. Bağımsız değişkenler ise YPIKYU kapsamında ele alınan kapsamlı eğitim, iş güvencesi, çalışan katılımı, güçlendirme ile performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamalarıdır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ve bu kapsamda yapılandırılan araştırmanın hipotetik modeli Şekil-7’de sunulmuştur.



Şekil-7: Araştırmanın Hipotetik Modeli

b. Araştırmanın Modeline ve Hipotezlerine İlişkin Kuramsal ve Görgül Gerekeçe

Önceki çalışmalar incelendiğinde, başta ABD olmak üzere farklı kültürel bağlamlarda YPIKYU’nun örgütsel performansla arasındaki ilişkiyi inceleyen ve destekleyen pekçok çalışma olduğu görülmektedir (Fabling ve Grimes, 2010; Horgan ve Mühlau, 2005; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Messersmith ve Guthrie, 2010; Zhang ve Li, 2009). Farklı bağlam, farklı sektör ve farklı örgütsel performans göstergeleriyle yapılan çalışmalar kara kutu olarak adlandırılan YPIKYU-örgütsel performans ilişkisinin anlaşılmasına katkı sunmakla birlikte tam olarak anlaşılmasını sağlayamamışlardır (Guest, 2011). Nitekim bu uygulamaların sinerjik etkisini

destekleyen çalışmalar olduğu gibi (Armstrong, 2010; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995); müstakil olarak uygulanması gerektiğini öne süren çalışmalar da mevcuttur (Prince vd., 2011). Aynı şekilde bu uygulamaların kültürel görecelikten etkilenmediğini ileri süren çalışmaların yanısıra (Tsai, 2006; Zhang ve Jia, 2010), kültürel göreceliğin etkili olduğunu bulgulayan çalışmalar da (Horgan ve Mühla, 2005; Peltokorpi, 2011) bulunmaktadır. Buna göre yazında YPIKYU'nın sinerjik etkiyle bir bütün olarak mı yoksa müstakil uygulamalar olarak mı uygulanması gerektiği ile farklı bağlam ve sektörlerde de geçerli olup olmadığı konusunda bir belirsizlik olduğu görülmektedir (Ramsay vd., 2000). Ancak genel kabul YPIKYU ile örgütsel performans arasında nedensel bir bağın olduğu ve bu uygulamaların örgütsel performansa olumlu katkı yaptığı yönündedir (Ramsay vd., 2000). Bununla birlikte bireysel seviyedeki işgören performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler üzerinde YPIKYU'nın olumlu katkıları destekleyen çalışmalar (Chang ve Chen, 2010; McClean ve Collins, 2011) bulunmaktadır. Kuramsal temeller çerçevesinde YPIKYU'nu ele alan çalışmalarda ise bu uygulamaların insan sermayesini, sosyal mübadele ilişkisini, vekâlet ilişkisini olumlu etkilediği (Chang ve Chen, 2011; Sun vd., 2007; Yang, 2011; Youndt vd., 1996) desteklenmekte ayrıca YPIKYU'nu evrenselci, durumsalcı ve kaynak temelli yaklaşım ile (Chenevert ve Tremblay, 2009; Lertxundi ve Landeta, 2011) ele alan ve ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır.

Bu bulgulardan ve kuramdan hareketle YPIKYU'nın işgören performansı ile hem algılanan hem de somut performans göstergeleri üzerindeki etkisini test etmek için hipotezler ve araştırmanın hipotetik modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken kuramsal önermeler ve görgül çalışmalardan yola çıkılarak, YPIKYU'nın sinerjik ve müstakil etkilerinin bireysel ve örgütsel performans değişkenleri üzerindeki katkıları ölçmeye yönelik olarak hipotezler kurgulanmıştır.

c. Araştırmanın Hipotezleri

***H₁:** Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları algılanan bireysel performansı bir bütün halinde (sinerjik etki) etkilemektedir.*

H_{1a}: Kapsamlı eğitim uygulaması ile algılanan bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1b}: Güçlendirme uygulaması ile algılanan bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1c}: İş güvencesi uygulaması ile algılanan bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1d}: Çalışan katılımı uygulaması ile algılanan bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{1e}: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması ile algılanan bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{2a}: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları algılanan örgütsel performansı bir bütün halinde (sinerjik etki) etkilemektedir.

H_{2b}: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları net satışlardaki artış oranını bir bütün halinde (sinerjik etki) etkilemektedir.

H_{2c}: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları işgücü devir oranını bir bütün halinde (sinerjik etki) etkilemektedir.

H_{3a}: Kapsamlı eğitim uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3b}: Kapsamlı eğitim uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3c}: Kapsamlı eğitim uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{4a}: Güçlendirme uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{4b}: Güçlendirme uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{4c}: Güçlendirme uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{5a}: İş güvencesi uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{5b}: İş güvencesi uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{5c}: İş güvencesi uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{6a}: *Çalışan katılımı uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.*

H_{6b}: *Çalışan katılımı uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.*

H_{6c}: *Çalışan katılımı uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.*

H_{7a}: *Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.*

H_{7b}: *Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.*

H_{7c}: *Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.*

ç. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini savunma sanayiinde, bilişim/yazılım alanında faaliyet gösteren ve SaSaD üyesi olan firmalar oluşturmaktadır. SaSaD ve firmaların resmi web sitelerinin verilerine göre sektörün bilişim/yazılım alanında istihdam edilen personel sayısı yaklaşık 2500'dür. Araştırmanın örneklemini ise SaSaD üyesi olup çalışmaya katılmayı kabul eden firmalardır. Bu alanda faaliyet gösteren 13 firmanın tümüyle irtibata geçilmiş, bu firmalardan 11'i çalışmaya katılmıştır. Firmaların çalışan sayılarının birbirinden farklılık göstermesi sebebiyle, örneklemini oluşturan çalışanların birbirine eşit seçilme şansına sahip olmalarını sağlamak amacıyla kümelere göre örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güven seviyesinde veri elde etmek için hesaplanan örneklem değeri 333'dür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu kapsamda tesadüfi olarak seçilen 450 kişiye anket uygulanması planlanmıştır.

Gönderilen anketlerden 252'si geri dönmüş olup, geri dönüş oranı %56'dır. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, analiz için uygun olmadığı değerlendirilen 24 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 228 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir (Tablo-4). Çalışmadaki %56 dönüş oranı ölçeğe dayanan YPIKYU çalışmalarıyla tutarlıdır. Becker ve Huselid (1998) konuyla ilgili yapılan çalışmaların geri dönüş oranının %6 ila %28 oranında, ortalama %17,4 olduğunu belirtmektedir.

Tablo-4: Örneklem İlişkin Demografik Veriler

Demografik Değişken		Sayı	Oran %
Kurumdaki Pozisyon	Mühendis	116	51
	Teknik personel	23	10
	İK çalışanı	9	4
	Orta düzey yönetici	33	15
	Üst düzey yönetici	13	6
	Diğer	34	14
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0
	Lise	12	5
	Ön lisans	9	4
	Lisans	152	67
	Yüksek lisans	50	22
	Doktora ve üstü	5	2
Kurumdaki çalışma süresi	2 yıldan az	79	35
	2-4 yıl arası	62	27
	4-6 yıl arası	41	18
	6 yıldan fazla	46	20
Yaş	20-25 arası	25	11
	26-30 arası	85	38
	31-35 arası	58	25
	36 ve üstü	60	26
Cinsiyet	Kadın	53	23
	Erkek	175	77

Örneklem ilişkin demografik verilere bakıldığında çalışanların çoğunluğunun mühendis olduğu (116 kişi, %51) ve eğitim durumlarının lisans ve üstü olduğu görülmektedir (202 kişi, %89). Kurumdaki çalışma süresi ele alındığında 2 yıl ve daha az çalışma süresinin %35 oranında olduğu tespit edilmiştir. Ancak yaş ortalamasının 32 olduğu dikkate alınır ise kurumda çalışma süresi 2 yıl ve daha az olan kesime dair bir açıklama yapılabilir. Ayrıca çalışanların lisans ve yüksek lisans eğitimlerini müteakip işe başladıkları ve seçme, staj ve diğer süreçlerden sonra firmalarda kesin olarak işe başladıkları değerlendirilirse, işe başlama yaşının yükseldiği söylenebilir. Bir diğer husus ise sektördeki firmaların genellikle 2000’li yılların başında veya sonrasında kurulmuş olmasıdır ve firma yaş ortalaması 11’dir. Firmalardan elde edilen veriler genel olarak kuruluş yıllarından itibaren çalışan sayısının arttığını göstermektedir. Bu sebeple yakın dönemde kurulan firmaların çalışanları, kurumda çalışma süresinin ortalamasını etkilemektedir. Ek olarak erkek

alışan sayısındaki yoğunluk (%77) dikkat çekmektedir. Örnekleme ilişkin değerlerin, SaSaD'dan alınan ve TOBB 2010 savunma sanayii sektör raporunda yer alan verilerle karşılaştırıldığında sektörün genel yapısını temsil ettiği söylenebilir.

d. Veri Toplama Yöntemi ve lm Araçları

Çalışmanın başlangıcında bazı savunma sanayii çalışan ve yöneticileriyle n görüşmeler yapılarak ve resmi web siteleri incelenerek YPIKYU'nun uygulanma derecesine dair bilgi alınmıştır. n görüşme ve incelemeler neticesinde söz konusu uygulamaların firmalarda farklılıklar göstermekle birlikte uygulandığı grlmştr. Ayrıca firmaların yıllık net satışlarının genel itibariyle artış gösterdiği bilgisi elde edilmiştir. Bu aşamada YPIKYU-performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla araştırmanın devamına karar verilmiştir. nceki alışmalarda YPIKYU'nun bireysel/örgütsel performansa etkisini incelerken veri toplamak için şu yollar izlenmiştir: Anket tekniği, görüşme (insan kaynakları çalışanları, yöneticiler ve çalışanlarla) ve örgütsel kayıtların incelenmesi. Bu çalışmada ise anket tekniği ile nicel veri toplanmıştır. Uygulanan anket ile algılanan bireysel ve algılanan örgütsel performans ile somut örgütsel performans göstergeleri elde edilmeye, İK uygulamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Yazında rgtsel performans göstergesi olarak sıklıkla ele alınan ve savunma sanayindeki firmalarla yapılan n görüşmeler neticesinde elde edilmesinde gizlilikle ilgili bir sorun yaratmayacak verilerin net satışlardaki artış ve işgücü devir oranları olduğunun ifade edilmesi üzerine, bu iki gösterge ele alınmıştır. Örgütsel performansla ilgili veri orta ve st düzey yöneticiler ile İK yönetici ve İK çalışanlarından elde edilmiştir. Katılımcılardan örgütlerin üç yıllık verileri istenmiştir. nceki çalışmalarda kullanılan diğer bir yöntem ise örgüt yöneticilerine kendi örgütlerinin performansını puanlamalarını isteyerek veri elde etmektir (Guhtrie, 2009; Zhang ve Jia, 2010). Algılanan finansal ve pazar performansı leği ile yönetici ve İK alışanlarının katılımıyla algılanan örgütsel performans verileri elde edilmiştir. Kısaca bağımsız değişkenler çalışanlardan, bağımlı değişkenler ise yönetici ve İK çalışanlarından toplanmıştır. Böylelikle alışanların hangi İK uygulamaları hakkında geçerli ve güvenilir cevap verebildiği hususun bir problem olabilmesi (Paauwe, 2009) ve ortak yöntem varyansını ve "self-promotion" (kendini destekleme) etkisini en aza indirmek için veriler tek bir

kaynaktan değil, farklı kaynakların (çalışanlar ve yöneticilerin) katılımıyla elde edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçek EK-A’da yer almaktadır.

(1) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

YPİKYU yazın incelemesi sonucunda oluşturulan ölçekle ölçülmüştür. Mevcut yazın incelendiğinde hali hazırda Türkiye bağlamında geçerli bir ölçek olmadığı, araştırmacıların yazından elde ettikleri bilgiler, kurumsal kayıtlar ve yönetici veya çalışanlarla yaptıkları görüşmeler sonucunda oluşturdukları ölçekleri veya daha önce kullanılan ölçekleri kullandıkları görülmektedir. Türkiye’de de henüz konuyla ilgili geliştirilmiş bir ölçek bulunmamaktadır. Ulaşılabilen ölçekler incelendiğinde soruların ifade farklılıkları olsa da genel itibarıyla birbirleriyle örtüştüğü görülmektedir. Bu kapsamda çalışmada kullanılan ölçekte yer alan maddelerin oluşturulması sürecinde kapsamlı yazın incelemesiyle ve önceki araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak bir soru havuzu oluşturulmuştur. YPİKYU yazınında üzerinde yaygın olarak çalışılan ve uzlaşılan on uygulama belirlenmiş ve bu on uygulamaya dair 79 maddeden oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzu oluşturma sürecinde yararlanılan araştırmalar ve bu araştırmalarda ele alınan İK uygulamaları Tablo-5’dedir.

Tablo-5: Soru Havuzu Oluşturma Sürecinde Kullanılan Araştırmalar

Nu.	Yazar	Araştırmada Kullanılan YPİKYU
1	Snell ve Dean (1992)	Seçici işgören temini ve seçimi, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme, durumsal ücretleme.
2	Kalleberg ve Moody (1994)	Adem-i merkeziyetçilik (güçlendirme), kapsamlı eğitim, durumsal ücretleme.
3	Huselid (1995)	Bilgi paylaşımı, resmi iş analizi, kurum içinden terfi, çalışan katılımı, iş aile dengesi, durumsal ücretleme, seçici işgören temini ve seçimi, kapsamlı eğitim.
4	Spreitzer (1995)	Güçlendirme.
5	Wood ve Albanese (1995)	Kapsamlı eğitim, kariyer basamakları ve terfi, kendini yöneten takımlar, resmi iş tasarımı, güçlendirme, bilgi paylaşımı, performans değerlendirme, sembolik eşitlikçilik.
6	Pil ve Macduffie (1996)	Çalışan katılımı, iş rotasyonu, kendini yöneten takımlar.
7	Becker ve Huselid (1998)	Bilgi paylaşımı, resmi iş analizi, kurum içi terfi, çalışan katılımı, iş aile dengesi, durumsal ücretleme, seçici işgören temini ve seçimi, kapsamlı eğitim.

8	Galang (1999)	İş analizi, seçici işgören temini ve seçimi, kariyer planlama, çalışan katılımı, durumsal ücretleme, performans değerlendirme.
9	Guest (1999)	Seçici işgören temini ve seçimi, durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı, kendini yöneten takımlar, sembolik eşitlikçilik.
10	Bach (2001)	Seçici işgören temini ve seçimi, durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, çalışan devamlılığı.
11	Guthrie (2001)	Kurum içi terfi, durumsal ücretleme, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı, kapsamlı eğitim.
12	Truss (2001)	Seçici işgören temini ve seçimi, kapsamlı eğitim, durumsal ücretleme, kariyer yönetimi.
13	Guthrie vd. (2002)	Durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, çalışan katılımı, kendini yöneten takımlar, bilgi paylaşımı.
14	Guest vd. (2003)	Seçici işgören temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, durumsal ücretleme, iş tasarımı, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı, iş güvencesi, sembolik eşitlikçilik.
15	Probst (2003)	İş güvencesi.
16	Wright vd. (2003)	Seçici işgören temini ve seçimi, kapsamlı eğitim, durumsal ücretleme, çalışan katılımı.
17	Guthrie vd. (2004)	Seçici işgören temini ve seçimi, durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı, kendini yöneten takımlar.
18	Richard ve Johnson (2004)	Bilgi paylaşımı, iş analizi, çalışan katılımı, eğitim, durumsal ücretleme, performans değerlendirme.
19	Tsai (2006)	Seçici işgören temini ve seçimi, kapsamlı eğitim, durumsal ücretleme, güçlendirme, iş güvencesi.
20	Macky ve Boxall (2007)	Durumsal ücretleme, kendini yöneten takımlar, çalışan katılımı, iş güvencesi, sembolik eşitlikçilik, performans değerlendirme, bilgi paylaşımı, kapsamlı eğitim, seçici işgören temini ve seçimi.
21	Sun vd. (2007)	Seçici işgören temini ve seçimi, kapsamlı eğitim, kurum içi terfi, iş güvencesi, açık iş tanımları, performans değerlendirme, durumsal ücretleme, çalışan katılımı.
22	Gill (2008)	Kapsamlı eğitim, bilgi paylaşımı, sembolik eşitlikçilik, iş güvencesi, çalışan katılımı.
23	Zhang vd. (2008)	Seçici işgören temini, kapsamlı eğitim, iş güvencesi, iş analizi, performans değerlendirme, durumsal ücretleme, çalışan katılımı.
24	Gong vd. (2009)	İş güvencesi, sembolik eşitlikçilik, seçici işgören temini ve seçimi, takımlarla karar vermeye katılım, durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme.
25	Guthrie vd. (2009)	Seçici işgören temini ve seçimi, durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı, kendini yöneten takımlar, performans değerlendirme.

26	Martin-Tapia (2009)	Durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme, bilgi paylaşımı, iş analizi.
27	Zhang ve Li (2009)	Kapsamlı eğitim, çalışan katılımı, iş analizi, performans değerlendirme, kurum iç terfi, durumsal ücretleme, iş güvencesi.
28	Armstrong vd. (2010)	Seçici işgören temini ve seçimi, durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı, kendini yöneten takımlar.
29	Fabling ve Grimes (2010)	Çalışan katılımı, bilgi paylaşımı.
30	Wei vd. (2010)	Kurum içi terfi, kapsamlı eğitim, iş güvencesi, çalışan katılımı, seçici işgören temini, durumsal ücretleme.
31	Zhang ve Jia (2010)	Seçici işgören temini ve seçimi, kapsamlı eğitim, çalışan katılımı, iş analizi, performans değerlendirme, kurum iç terfi, durumsal ücretleme, iş güvencesi.
32	Chang ve Chen (2011)	Seçici işgören temini ve seçimi, durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, iş güvencesi, sembolik eşitlikçilik,
33	Guthrie vd. (2011)	Seçici işgören temini ve seçimi, durumsal ücretleme, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme, çalışan katılımı, bilgi paylaşımı, kendini yöneten takımlar, performans değerlendirme.
34	Iverson ve Zatzick (2011)	Seçici işgören temini ve seçimi, çalışan katılımı, kariyer planlama, durumsal ücretleme, bilgi paylaşımı.
35	McClean ve Collins (2011)	Çalışan katılımı, kapsamlı eğitim, iş güvencesi, performans değerlendirme, seçici işgören temini.
36	Yang (2011)	Kabul görme/tanınma, güçlendirme, kapsamlı eğitim, durumsal ücretleme, bilgi paylaşımı.
37	Yu ve To (2011)	İş analizi, durumsal ücretleme, performans değerlendirme, kapsamlı eğitim, bilgi paylaşımı, seçici işgören temini.

Soru havuzunda yer alan maddelerin Türkçeye uyarlanması için yapılan çalışmada, Brislin ve arkadaşlarının (1973) öne sürdüğü ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, geri çeviri, geri çeviriyi değerlendirme ve uzman görüşünü içeren 5 aşamalı yöntem uygulanmıştır. Maddeler öncelikle araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Maddelerin çevirisi ilk olarak bir İngilizce öğretim üyesi tarafından, daha sonra yönetim ve organizasyon alanında çalışan bir öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiştir. Sonrasında maddelerin geri çevirisi yapılmış ve iki İngilizce öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiştir. Maddelerin orijinali ve çevirileri, yönetim ve organizasyon alanında ulusal ve uluslararası araştırmaları bulunan bir

akademisyen tarafından kontrol edilerek, çeviriler orijinal maddeler ile karşılaştırılmış ve anlamını en iyi karşılayan çeviri seçilmiş ya da tali değişiklikler yapılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çeviri aşaması böylelikle tamamlanmıştır.

Çeviri aşaması tamamlandıktan sonra soru havuzunda yer alan bu maddeler, kapsam ve yüzeysel/görünüm geçerliği açısından değerlendirilmek ve iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek üzere uzman görüşüne sunulmuştur. Bu aşamada dört akademisyen ve bir İK yöneticisi olmak üzere toplam beş kişinin uzman görüşünden yararlanılmıştır. Uzman görüşünde, soru havuzunda yer alan maddeleri “Türkiye bağlamına uygunluk”, “hedeflenen boyutu ölçebilme” ve “anlaşılabilirlik” açısından incelemeleri ve her maddeyi “1” ile “10” arasında değişen puanlarla (0= hiç uygun değil, 10= tamamen uygun) değerlendirerek, her bir maddenin ölçüm kalitesine ilişkin görüşleri istenmiştir. Bunun sonucunda çalışmanın içerik geçerliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Kapsam geçerliği, ölçme aracında bulunan soruların/maddelerin ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup, uzman görüşüne göre saptanmaktadır. Uzman görüşlerine göre her bir maddenin kabul edilebilir puan ortalaması, her uygulama kendi içinde ortalama usulüyle belirlenerek bir kesme noktası oluşturulmuştur. Buna göre kesme noktasının altında kalan maddeler elenmiştir. Eleme sonucunda 30 madde havuzdan çıkarılmış, geri kalan 49 maddenin güvenilirliği analiz edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenen savunma sanayii çalışanlarından oluşan 104 kişilik gruba ön uygulama yapılmıştır. Buradaki amaç, anket formuna son şeklini vermeden önce anket formunu test etmek, soruların anlaşılabilirliğini, soruluş sırasını ve cevaplama süresini saptamaktır (İşcan, 2006).

Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler öncelikle yapı geçerliliğini incelemek üzere keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Temel bileşenler analizi kullanılarak yapılan faktör analizinde, öncelikle verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla KMO ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,752 olarak bulunmuş, Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < 0,001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Büyüköztürk’ün (2012) belirttiği gibi KMO’nun ,60’dan büyük olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun

olduğunun göstergesidir. Keşifsel faktör analizine dâhil edilen 49 maddeden faktör yükleri ,40’ın altında olanlar ve çapraz yüklenenler ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre başlangıçta belirlenen on uygulamadan dördü (seçici işgören temini ve seçimi, bilgi paylaşımı, kendini yöneten takımlar ve sembolik eşitlikçilik) ifade edilen sebeplerden dolayı çıkarılmış ve faktörleşen altı uygulama ile ölçek tamamlanmıştır. Faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilen Faktör yükleri ,582 ile ,862 arasındadır (Tablo-6).

Bu işlem sonucunda yazın incelemesinde belirlenen on YPIKYU uygulamasının altı tanesi beş faktörde toplanmıştır. Bu uygulamalar:

- Kapsamlı eğitim,
- Çalışan katılımı,
- Güçlendirme,
- İş güvencesi,
- Performans değerlendirme sistemi ve durumsal ücretlemedir.

Performans değerlendirme ve performansa dayalı durumsal ücretleme uygulamaları tek faktörde toplandığından bir boyut olarak “performans değerlendirme ve durumsal ücretleme” olarak adlandırılmıştır. Farklı iki İK uygulamasını ölçmeyi amaçlayan maddelerin bir araya toplanarak iki faktörün tek faktör altında birleşmesi, bu uygulamaların geliştirildiği bağlam olan ABD ile Türkiye arasındaki kültürel yapı farklılığı ile ayrıca durumsal ücretlemenin performans değerlendirme sistemine dayalı bir İK uygulaması olmasıyla açıklanabilir. Sonuç olarak 22 madde daha çıkartılarak 27 maddeden oluşan nihai ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı 72,504 olup; güvenilirliği Cronbach alfa (=0.95) güvenilirlik katsayısı ile saptanmıştır.

Mevcut çalışmada ölçeğin geçerliliği için AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. En yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yönteminin kullanıldığı analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri ölçeğin beş boyutlu yapısına ilişkin geçerliliğine yönelik yeterli kanıt sağlamıştır ($\chi^2/df=2,263$; RMSEA=0,07; TLI=0,90; CFI=0,92). Yanıtlar 5’li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Tablo-6: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Güvenilirlik Değerleri

Nu.	İK Uygulaması /Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Güvenirlik (Cronbach α)
1	Kapsamlı Eğitim	Kurumum çalışanlara kapsamlı eğitim programları sağlar	0,861	10,352	,91
2		Kurumumda, çalışanlar düzenli olarak (her yıl, birkaç yılda bir) eğitime tabi tutulur	0,794		
3		Kurumumda, çalışanlar işlerini iyi yapmak için ihtiyaç duydukları eğitimi alırlar	0,782		
4		Kurumumda temel yetkinliklere (iletişim, problem çözme vb.) yönelik kapsamlı eğitim verilir	0,716		
5		Kurumumda gelecekte ihtiyaç duyulacağı öngörülen becerilere yönelik eğitim verilir	0,610		
6		Kurumumun eğitim ve geliştirme faaliyetleri uzun dönemli hedeflere yöneliktir	0,628		
7	İş Güvencesi	Eğer kurumum ekonomik problemlerle karşılaşırsa çalışanların işten çıkarılması son seçenektir	0,833	4,852	,87
8		Kurumumun mümkün olduğunca işten çıkarmadan kaçınan resmi bir politikası vardır	0,862		
9		Kurumum çalışanlara iş güvencesini temin eder	0,700		
10	Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	Kurumumda, çalışanların iş performansı yılda en az bir defa amirleri tarafından resmi olarak değerlendirilir	0,728	45,360	,89
11		Kurumumda çalışanların performansına ait değerlendirmeler doğru ve adildir	0,669		
12		Kurumumda her çalışanın performans hedefleri vardır	0,688		
13		Kurumumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır	0,724		
14		Kurumumda, çalışanların katılabileceğı kardan pay alma, kazanç veya mülkiyet paylaşımı uygulaması vardır	0,582		

15	Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	Kurumumda çalışanlar iş performansı sonucunda ek ödeme veya ücretinde artış alır	0,725	45,360	,89
16		Kurumumda performans dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır	0,858		
17		Kurumumda ücret yönetiminde takım performansı dikkate alınır	0,657		
18		Kurumumda ikramiyeler/ek ödemeler yalnızca kıdeme göre değil, liyakat veya performans göre verilir	0,808		
19	Çalışan Katılımı	Kurumumda çalışanların sıklıkla kararlara katılımı istenir	0,776	5,384	,90
20		Kurumumda çalışanlara pek çok karara katılım hakkı tanınır	0,736		
21		Kurumumda çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır	0,715		
22		Kurumumda yönetici ve çalışanlar arasında açık (iki yönlü ve güvene dayalı) bir iletişim vardır	0,620		
23		Kurumumda çalışanların karar verme sürecine katılma imkânları (kalite çemberi, problem çözme grubu gibi yollarla) vardır	0,713		
24	Güçlendirme	Kurumumda, çalışanlar işini nasıl yapacağını belirlemede inisiyatif sahibidir	0,821	4,852	,88
25		Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağı konusunda kendi başına karar verebilir	0,781		
26		Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağına dair önemli derecede özerkliğe ve serbestliğe sahiptir	0,827		
27		Kurumumda çalışanlara işlerini organize etmede büyük serbestlik tanınır	0,635		

(2) Algılanan Finansal ve Pazar Performansı Ölçeği

Çalışmada örgütsel performans hem algılanan finansal ve pazar performansı hem de sayısal performans göstergeleri (net satış oranı ve işgücü devir oranı) ile ölçülmüştür. Bu kapsamda algılanan örgütsel performansın ölçülmesinde; Green, Medlin ve Medlin (2001) tarafından geliştirilen ve Gürbüz ve Mert (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan dört maddelik ölçek kullanılmıştır. KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,744 olarak bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < 0,001$). Faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilen Faktör yükleri ,826 ile ,876 arasındadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir ($\chi^2/df=,46$; RMSEA=0,01; TLI=0,99; CFI=0,99). Ölçeğin açıkladığı varyans oranı 72,350 olup Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ,74 olarak bulunmuştur (Tablo-7).

Bu ölçek orta/üst yöneticiler ile İK yönetici/çalışanları tarafından yanıtlanmıştır. Yanıtlar 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1=Çok düşük, 5=Çok yüksek). Bazı çalışmalar algılanan örgütsel performansın objektif performans göstergeleriyle anlamlı ve olumlu ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Powell, 1992). Ayrıca Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar ele alındığında (Gürbüz ve Mert, 2011) algılanan örgütsel performansın tutarlı sonuçlar verdiği değerlendirilmektedir.

Tablo-7: Algılanan Finansal ve Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Güvenirlik Değerleri

Nu.	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Oranı	Güvenirlik (Cronbach α)
1	Kurumunuzun geçtiğimiz üç yıl içinde satış hacmindeki ortalama artışı	,862	72,350	,74
2	Kurumunuzun geçtiğimiz üç yıl içindeki ortalama karı	,876		
3	Kurumunuzun geçtiğimiz üç yıl içinde pazar payındaki ortalama artışı	,826		
4	Kurumunuzun geçtiğimiz üç yıl içindeki ortalama yatırım geridönüşleri	,837		

(3) Somut Örgütsel Performans Göstergeleri

Algılanan örgütsel performans ölçeğine ek olarak firmalardan 3 yıllık ortalama çalışan sayısı ve işten ayrılan personel sayıları ile net satışlardaki artış oranları talep edilmiştir. Araştırma örneklemindeki firmaların en gencinin 5 yaşında olması ve belirli İK uygulamalarının yerleştirilebilmesi için birkaç yıl geçmesi gerektiği düşünülerek ve elde etme kolaylığı göz önünde bulundurularak 3 yıllık veriler elde edilmiştir. İşgücü devir oranı İK yönetici ve çalışanlarının; net satışlardaki artış oranı ise orta ve üst düzey yöneticilerin katılımıyla elde edilmiştir. Çalışanlarla ilgili veriler yardımıyla işgücü devir oranı hesaplanmıştır. İşgücü devir oranı hesaplanırken dönem içinde işten ayrılan çalışan sayısının ortalama çalışan sayısına bölünmesi formülü (girişlere göre işgücü devir oranı formülü) (Tüzüner, 2011) kullanılmıştır. Formül şu şekildedir:

$$\text{İşgücü devir oranı} = \text{Dönem içinde işten ayrılanlar} / \text{Ortalama çalışan sayısı}$$

İşgücü devir oranları ve net satışlardaki artış oranlarının ilk olarak ortalamaları alınmış (Armstrong vd., 2010; Huselid, 1995; Guthrie, 2001) daha sonrasında Guest ve arkadaşlarının (2003) çalışmalarında kullandıkları derecelendirme esas alınarak Likert tipi ölçeğe dönüştürülmüştür. Buna göre işgücü devir oranı;

- 5= 0-4,9
- 4= 5-14,9
- 3= 15-49,9
- 2= 50-80
- 1= 80,1'den büyük şeklinde kodlanmıştır.

Net satışlardaki artış ise yine aynı derecelendirmeye ancak ters olarak (1= 0-4,9; 5= 80,1'den büyük) kodlanmıştır.

(4) Algılanan Bireysel Performans Ölçeği

Önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan dört maddeli işgören performansı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek çalışanlar, orta/üst yöneticiler ve İK yönetici/çalışanları tarafından özdeğerlendirmeyle yanıtlanmıştır. Bu çalışma sonucunda yapılan faktör analizinde KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,828 bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < 0,001$). Faktör

analizi sonucunda maddelere ait elde edilen faktör yükleri ,813 ile ,915 arasındadır. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı 72,549 olup, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ,89 olarak bulunmuştur (Tablo-8). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($\chi^2/df=3,51$; RMSEA=0,10; TLI=0,97; CFI=0,99). RMSEA değerinin istenen düzeyde olmadığı görülmekle beraber bunun nedeninin örneklem sayısının küçük olması olabileceği değerlendirilmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Yanıtlar 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Tablo-8: Algılanan Bireysel Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri ve Cronbach Alfa Güvenirlik Değerleri

Nu	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Güvenirlik (Cronbach α)
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	0,817	72,549	,89
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıırım	0,915		
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,899		
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,813		

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerleri Tablo-9'da sunulmuştur.

Tablo-9: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF <5	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
1. YPİKYU	620.20	274	2.263	.92	.87	.90	.07
2. Algılanan Örgütsel Performans	.46	1	.46	.99	.99	.99	.01
3. Algılanan Bireysel Performans	7,03	2	3.51	.99	.98	.97	.10

(4) Kontrol Değişkenleri

Çalışmalar bazı iç ve dış faktörlerin örgütsel performansı etkilediğini göstermektedir (Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996). Bu maksatla firma yaşı ve çalışan sayısı değişkenlerinin çalışma evrenindeki firmaların örgütsel performansını etkileme potansiyeli olduğu değerlendirilerek kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilmiştir. YPIKYU'nın bireysel performansa etkisinin incelenmesi aşamasında da demografik değişkenler analize dâhil edilerek, bu değişkenlerin bireysel performansa etkisi test edilmiştir.

e. Kullanılan İstatistikî Teknik ve Analizler

Veriler farklı istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Öncelikle ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Tüm boyutların betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Daha sonra YPIKYU ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyonu hesaplanmıştır. Bu korelasyonlar hem ölçeklerin kendi boyutları hem de ölçekler arasında tüm boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ardından basit ve adımsal regresyon analizleriyle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu işlemten sonra tüm İK uygulamalarının sinerjik etkisini tespit edebilmek için sinerjik/etkileşimsel (interaction) etkiye bakılmıştır. YPIKYU'nın ve kontrol değişkenlerinin performans boyutlarına olan katkısını bulmak için ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin ve demografik değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

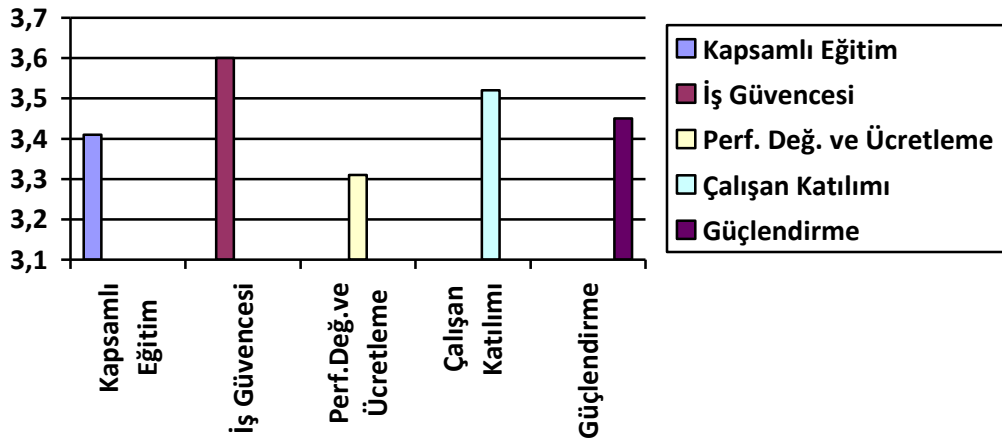
a. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Bireysel ve Örgütsel Performans Boyutlarının Tanımlayıcı Bulguları

YPIKYU'nı oluşturan her bir İK uygulaması ve bireysel ve örgütsel performans boyutları incelenmiştir. Bu safhada YPIKYU ölçeğinde yer alan

maddelere verilen yanıtlar topluca değerlendirilerek boyutların aritmetik ortalamaları alınmış ve grafikte gösterilmiştir. Grafiklerin yorumlanmasında 3, orta değer olarak alınmıştır. Bu değer üzerindeki ortalamalar söz konusu İK uygulamalarının algılanma derecesinin yüksek olduğu ve YPIKYU kapsamında uygulandığı şeklinde yorumlanabilir.

(1) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Boyutları

Şekil-8’de YPIKYU’nun aritmetik ortalamaları görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında ortalamaların orta değer olan 3’ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum YPIKYU’nun savunma sanayinin bilişim alanında faaliyet gösteren çeşitli ölçeklerdeki firmalarda uygulandığına yönelik bir işarettir.



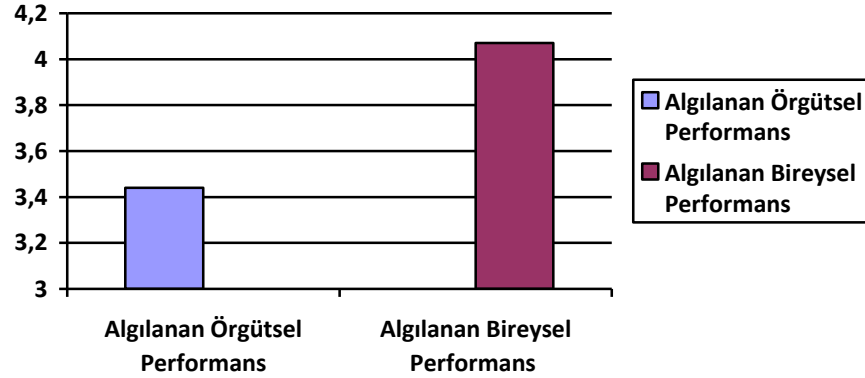
Şekil-8: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

Boyut ortalamaları ayrıntılı olarak incelendiğinde kapsamlı eğitim uygulamasının 3,41; iş güvencesi uygulamasının 3,60; performans değerlendirme ve durumsal ücretlendirme uygulamasının 3,31; çalışan katılımı uygulamasını 3,52; güçlendirme uygulamasının ise 3,45 olduğu görülmektedir. Buna göre performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulamasının nispeten daha düşük çıkmasının firmalar arasında bu uygulamaya dair farklılıklar olduğu ve uygulanma derecesinin daha düşük algılandığına işaret ettiği düşünülebilir. İş güvencesinin ise en yüksek değere sahip uygulama olması firmaların çalışanlarını uzun dönemli

olarak istihdam etme çabası içinde oldukları ve iş güvencesini sağladıkları yönünde bir işaret sunmaktadır.

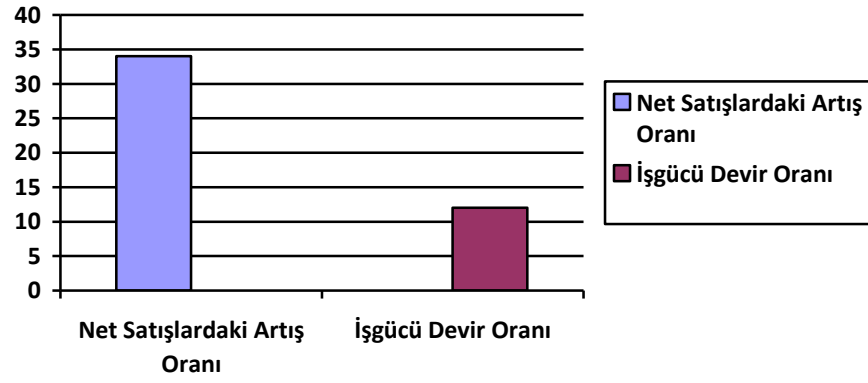
(2) Algılanan Örgütsel ve Bireysel Performans Boyutları

Şekil-9'da algılanan örgütsel ve bireysel performans boyutlarının aritmetik ortalamaları verilmiştir.



Şekil-9: Algılanan Örgütsel ve Bireysel Performans Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

Ortalamalara bakıldığında ortalama değer olan 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Algılanan finansal ve pazar performansının 3,44; algılanan bireysel performansın ise 4,07 olduğu görülmektedir. Ortalama değerler firma yöneticilerinin algıladıkları finansal ve pazar performansının ortalama değerinin üstünde olduğunu; tüm katılımcıların öz değerlendirmeyle değerlendirdiği bireysel performansın ise yüksek olarak algılandığına işaret etmektedir. Bununla birlikte somut performans göstergesi olarak ele alınan net satışlardaki artış ve işgücü devir oranına ait ortalamalar ise sırasıyla %34 ve %12'dir (Şekil-10).



Şekil-10: Net Satışlardaki Artış ve İşgücü Devir Oranlarının Aritmetik Ortalamaları

Net satışlardaki artış sektörel raporlarda SSM (2011) analiz raporuna göre %37) ifade edilen oranlara yakındır. Bu değer sektörün genel olarak performansının yükselen bir grafik izlediğini göstermektedir. İşgücü devir oranının ise yüksek olduğu görülmektedir. Ancak işgücü devir oranı sadece kendi isteğiyle işten ayrılanları değil; askerlik, emeklilik gibi durumları da kapsamaktadır. Özellikle çalışanların genç yaşlarda olması ve askerlik hizmetini zorunlu olması işgücü devir oranının bir gerekçesi olarak anketlerde belirtilmiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık yarısının çalışan sayılarının 100'ün altında olması, ortalamanın yükselmesine sebep olmaktadır.

b. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Demografik Değişkenlerle İlişkileri

Demografik değişkenlere göre çalışanların YPIKYU algılamalarının nasıl değiştiğini belirlemek amacıyla kurumdaki pozisyon ve cinsiyet değişkeni için t testi yapılmıştır. Aşağıda YPIKYU ve performans boyutları için ayrı ayrı yapılmış analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

(1) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışanların YPIKYU ölçeğine verdikleri puanların kurumdaki pozisyon (mühendis, yönetici vb.) ve cinsiyet değişkenleri açısından nasıl farklılaştığını belirlemek için bağımsız t testi uygulanmıştır. Önceki çalışmalarda YPIKYU'nun algılanmasında yöneticiler ve çalışanlar arasında fark olduğu (Truss, 2001), kadın ve

erkeklerin algılamalarında da farklılıklar görüldüğü (Jones ve Goic, 2007; Lindorff, 2009) bulgulanmıştır. Ancak bu çalışmada cinsiyet değişkenine göre YPIKYU'na dair algılamalarda anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo-10). Aynı şekilde yöneticiler ve çalışanların YPIKYU algılarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Tablo-11).

Tablo-10: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Cinsiyet İlişkisi t Testi Sonuçları

İK Uygulaması	Cinsiyet	N	Ortalama	F
Kapsamlı Eğitim	Kadın	53	3,29	0,056
	Erkek	175	3,45	
İş Güvencesi	Kadın	53	3,66	4,073
	Erkek	175	3,58	
Performans Değerlendirme ve Ücretleme	Kadın	53	3,28	5,355
	Erkek	175	3,32	
Çalışan Katılımı	Kadın	53	3,52	2,644
	Erkek	175	3,52	
Güçlendirme	Kadın	53	3,45	1,679
	Erkek	175	3,44	

Tablo-11: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Kurumdaki Pozisyon İlişkisi t Testi Sonuçları

İK Uygulaması	Cinsiyet	N	Ortalama	F
Kapsamlı Eğitim	Yönetici	51	3,37	5,174
	Çalışan	177	3,55	
İş Güvencesi	Yönetici	51	3,55	0,072
	Çalışan	177	3,77	
Performans Değerlendirme ve Ücretleme	Yönetici	51	3,28	1,355
	Çalışan	177	3,42	
Çalışan Katılımı	Yönetici	51	3,48	0,002
	Çalışan	177	3,65	
Güçlendirme	Yönetici	51	4,07	0,072
	Çalışan	177	4,05	

Demografik değişkenlerin kendi aralarındaki ve YPİKYU arasındaki korelasyonlar Tablo-12’dedir. Bu ilişkilere bakıldığında demografik değişkenlerden eğitim durumunun kapsamlı eğitim uygulamasıyla; kurumda çalışma süresinin performans değerlendirme ve durumsal ücretleme, çalışan katılımı ve güçlendirme uygulamalarıyla; yaşın güçlendirme uygulamasıyla olumsuz anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin genel olarak kültürel özelliklerle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkilerin genel olarak kültürel özelliklerle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkilerin genel olarak kültürel özelliklerle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo-12: Demografik Değişkenlerin Kendi Aralarındaki ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Korelasyonlar

	Pozisyon	Eğitim Durumu	Kurumda Çalışma Süresi	Yaş
Kapsamlı Eğitim	,079	-,150*	-,059	,096
İş Güvencesi	,061	-,036	-,097	-,039
Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	-,039	-,031	-,130*	,004
Çalışan Katılımı	-,063	-,034	-,206**	-,079
Güçlendirme	-,097	-,019	-,232**	-,136*
Pozisyon	1	-,033	,150*	,245**
Eğitim Durumu		1	-,074	-,081
Kurumda Çalışma Süresi			1	,687**
Yaş				1

N= 228, ** p<0,01, * p<0,05 (çift yönlü)

Demografik değişkenler arasındaki ilişkilere baktığımızda ise kurumdaki pozisyonun, yaş ve kurumda çalışma süresiyle olumlu ve anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle yönetici konumundaki personelin diğer çalışanlara göre daha yaşlı ve çalışma sürelerinin daha uzun olması nedeniyle beklenen bir durumdur. Nitekim yöneticilerin yaş ortalamasının yaklaşık 37 ve çalışma sürelerinin 7 yıl olması, genel ortalamanın üstündedir. Benzer şekilde kurumda çalışma süresi arttıkça yaşın artması beklenen bir bulgudur. Eğitim durumuyla diğer demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olmaması ise

Çalışanları eğitim durumlarının birbirine yakın, çoğunlukla lisans ve lisansüstü (%91) olmasıyla açıklanabilir.

(2) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Bireysel Performans Arasındaki İlişkiler

YPIKYU'nın kendi aralarındaki ve algılanan bireysel performans değişkeniyle aralarındaki ilişkiye bakıldığında tüm İK uygulamalarının hem birbirleriyle hem de algılanan bireysel performansla olumlu ve anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir (Tablo-13). Ayrıca Cronbach alfa güvenilirlik değerlerinin ,70'in üzerinde olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo-13: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Algılanan Bireysel Performans ve Kendi Arasındaki Korelasyonlar

İK uygulamaları	Ort	SS	1	2	3	4	5	6
1. Kapsamlı Eğitim	3,41	,84	(,91)	,385**	,565**	,538**	,357**	,300**
2. İş Güvencesi	3,60	,90		(,87)	,494**	,475**	,378**	,216**
3. Performans Değerlendirme ve Ücretleme	3,31	,76			(,89)	,656**	,439**	,292**
4. Çalışan Katılımı	3,52	,77				(,90)	,558**	,329**
5. Güçlendirme	3,45	,76					(,88)	,297**
6. Bireysel Performans	4,07	,59						(,89)

N= 228, ** p<0,01, * p<0,05 (çift yönlü), parantez içindekiler Cronbach alfa güvenilirlik değerleridir.

YPIKYU ile algılanan bireysel performans arasındaki en yüksek korelasyonun çalışan katılımı uygulaması ile olduğu görülmektedir. Bu bulgu YPIKYU'nın tasarlanma amacıyla örtüşmektedir. Bu uygulamaların temel amacı çalışanların örgütsel süreçlere katılımının sağlanarak bireysel ve dolayısıyla örgütsel performansın artırılmasıdır (Batt, 2002; Wood, 2002; Wood ve deMenezes, 2011;

Yang, 2011). Yazına ve YPİKYU'nın amacına paralel olarak çalışan katılımı uygulamasının, bireysel performansı en çok etkileyen uygulama olduğu desteklenmiştir. Ayrıca YPİKYU'nın çalışanların bireysel performansını olumlu etkilediğini destekleyen önceki çalışmalarla da (Chang ve Chen, 2011; McClean ve Collins, 2011; Sun vd., 2007) uyusmaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı; eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü tespit edilmiştir. Bu sayede değişkenler arasında ne tür bir ilişki olduğu ortaya konularak, bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmeye dair bir bulgu sunulmuştur. Bu aşamada adımsal (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Adımsal regresyonda hangi İK uygulamasının bireysel performansı yordamada en etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Adımsal regresyon analizinin sonuçları Tablo-14'dedir.

Tablo-14: Algılanan Bireysel Performans ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisinin Adımsal (Stepwise) Regresyon Analizi Sonuçları

Model		β	t	R^2	Düzeltilmiş R^2	ΔR^2
1	Çalışan Katılımı	,329	5,246***	,109	,105	,109
2	Çalışan Katılımı Kapsamlı Eğitim	,237 ,172	3,210*** 2,330*	,130	,122	,021
3	Çalışan Katılımı Kapsamlı Eğitim Güçlendirme	,159 ,160 ,151	1,923* 2,174* 2,022*	,145	,134	,134
4	Çalışan Katılımı Kapsamlı Eğitim Eğitim Durumu Güçlendirme	,159 ,160 ,145 ,151	1,837* 2,535* 2,335* 2,012*	,166	,151	,020

N= 228, ***p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05

Tablo-14'deki değerlere göre çalışan katılımı uygulamasının tek başına algılanan bireysel performans üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu yazındaki çalışmaları (Gürbüz, 2009) desteklemektedir. Çalışan katılımı

uygulaması tek (unique) varyansı açıklamaktadır ($R^2=,105$; $t=5,246$; $p<0,001$). Model-2’de kapsamlı eğitim uygulamasının analize girmesiyle ,021’lik değişimle ,130’a yükselmektedir ($t=3,210$; $p<0,001$). Model-3’de ise güçlendirme uygulaması eklenerek Düzeltilmiş $R^2=,145$ ’e yükselmektedir. Ancak iş güvencesi uygulaması ile performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması tüm modellerde algılanan bireysel performansa anlamlı katkı yapmadığı için çıkarılmıştır. Bu durumda H_{1a} (kapsamlı eğitimin algılanan bireysel performansa etkisi), H_{1b} (güçlendirmenin algılanan bireysel performansa etkisi) ve H_{1d} (Çalışan katılımının algılanan bireysel performansa etkisi) hipotezleri desteklenmiş, H_{1c} (iş güvencesinin algılanan bireysel performansa etkisi) ve H_{1e} (performans değerlendirme ve durumsal ücretlemenin algılanan bireysel performansa etkisi) hipotezleri desteklenmemiştir. Model-4’de ise demografik değişkenlerden eğitim durumunun algılanan bireysel performansa etkisinin olduğu görülmektedir. Örneklemi oluşturan çalışanların %89’unun lisans ve lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu hatırlanırsa eğitim seviyesinin yüksekliğinin bireysel performansın etkili bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

H_1 hipotezi (YPIKYU’nın algılanan bireysel performansa sinerjik etkisi) için ise YPIKYU’nın sinerjik etkisine bakılmıştır. Bu hipotez YPIKYU’nın sinerjik etkisinin bireysel performansa olan etkisini tespit etmeye yöneliktir. Sonuçlar “çok sayıda İK uygulaması ölçeğini kapsayan çalışmaların bu uygulamaların etkisini göz ardı edebildiğini” (Delaney ve Huselid, 1996: 958), dolayısıyla bir İK indeksi oluşturarak (sinerjik etkiye bakarak) İK uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin yordanması daha uygun olduğunu (Guthrie, 2001) göstermektedir. Bu maksatla YPIKYU’nın sinerjik etkisi hesaplanmıştır. Sinerjik etkinin hesaplanmasında Aiken ve West (1999) ile Fraizer ve arkadaşlarının (2004) önerdiği yöntem uygulanmıştır. Buna göre sinerjik/etkileşimsel etki için değerler z skorlara dönüştürülmüş ve daha sonrasında çarpılarak analize dâhil edilmiştir. Bu şekilde YPIKYU’nın sinerjik etkisini ölçmek için analize yeni bir değişken (Sinerjik Etki) dâhil edilmiştir. Sinerjik etki ve algılanan bireysel performans arasındaki ilişkiye dair değerler Tablo-15 ve Tablo-16’da verilmiştir.

Tablo-15: Sinerjik Etki ve Algılanan Bireysel Performans Arasındaki Korelasyon

İK uygulamaları	Ort	SS	Sinerjik Etki	Algılanan Bireysel Performans
Sinerjik Etki	-,18	3,54	1	,410**
Algılanan Bireysel Performans	4,07	,59		1

N=228, ** p<0,01 (çift yönlü)

Tablo-16: Sinerjik Etki ile Algılanan Bireysel Performans Arasındaki Basit Regresyon Analizi

	Algılanan Bireysel Performans
Değişken	Model 1
Sinerjik Etki	,410 (,002) (Ç.Katılımı x K.Eğitim x Güçlendirme)
t	6,749***
Düzeltilmiş R²	,164
F Değeri	45,543***

N=228, ***p<0,001 (standart hata parantez içinde verilmiştir.)

Bu analizler ışığında YPIKYU'nın sinerjik etkisinin, algılanan bireysel performans üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir (Tablo-16). Dolayısıyla H₁ (YPIKYU'nın algılanan bireysel performansa sinerjik etkisi) hipotezi desteklenmektedir. İK uygulamalarının müstakil olarak algılanan bireysel performansa etkilerini incelediğimizde üç uygulamanın algılanan bireysel performansa etki ettiği ortaya çıkmıştır. Ancak YPIKYU'nın bir bütün halinde (sinerjik etkiyle) uygulanmasına dair görüşü bu bulgu desteklemektedir. Diğer bir ifadeyle hangi bağımsız uygulamaların algılanan bireysel performansa en çok katkısı yaptığını bulguların yanında bu uygulamaların sinerjik etkisinin bireysel performans üzerinde daha yüksek etki yarattığı desteklenmektedir.

**(3) Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi
Uygulamalarının ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler**

YPIKYU'nın kendi aralarındaki ve örgütsel performans boyutlarından algılanan finans ve pazar performansı ile somut örgütsel performans göstergelerinden net satışlardaki artış ve işgücü devir oranı arasındaki ilişkiler Tablo-17'dedir.

**Tablo-17: YPIKYU ile Algılanan Örgütsel Performans ve Somut Performans
Göstergeleri Arasındaki Korelasyonlar**

	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kapsamlı Eğitim	3,60	,81	(,91)	,385**	,565**	,538**	,357**	,234	,042	,039
2. İş Güvencesi	3,62	,90		(,87)	,494**	,475**	,378**	,219	,245	-,242
3. Performans Değerlendirme ve Durumsal Ücretleme	3,39	,67			(,89)	,656**	,439**	,328*	,248	-,301*
4. Çalışan Katılımı	3,60	,81				(,90)	,558**	,432**	,468**	-,367**
5. Güçlendirme	3,40	,75					(,88)	,427**	,155	-,210
6. Algılanan Finansal ve Pazar Performansı	3,44	,72						(,74)	,181	-,255
7. Net Satışlardaki Artış	3,23	1,76							1	-,587**
8. İşgücü Devir Oranı	4,54	,78								1

N=55, ** p<0,01, * p<0,05 (çift yönlü), parantez içindekiler Cronbach alfa güvenilirlik değerleridir.

Tablo-17'deki değerlere göre algılanan örgütsel performansın (finansal ve pazar performansının), performans değerlendirme ve durumsal ücretleme, çalışan katılımı ve güçlendirme uygulamalarıyla olumlu ve anlamlı ilişkili olduğu görülmekte ve hipotezlerin desteklenme durumuna ön bilgi sağlamaktadır. Ayrıca performans değerlendirme ve durumsal ücretleme işgücü devir oranıyla olumsuz ve anlamlı; çalışan katılımı ise net satışlardaki artışla olumlu ve anlamlı ilişkili

bulunmuştur. Bu durum diğer bir ifadeyle kapsamlı eğitim ve iş güvencesi uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisi olmadığını yani her uygulamanın ayrı ayrı algılanan örgütsel performans ile ilişkili olmadığına işaret etmektedir. Bu safhada yine adımsal regresyon analiziyle hangi İK uygulamasının örgütsel performans değişkenleri üzerinde katkısı olduğu belirlenmiştir. Adımsal regresyon analizinin sonuçları Tablo-18, Tablo-19 ve Tablo-20’dedir.

Tablo-18: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Finansal ve Pazar Performansı ile Adımsal Regresyon Analizi

Model	İK Uygulaması	β	t	R^2	Düzeltilmiş R^2	ΔR^2
1	Çalışan Katılımı	,432	3,483***	,186	,171	,186
2	Çalışan Katılımı Güçlendirme	,299 ,290	2,218* 2,155*	,253	,224	,067

Tablo-19: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşgücü Devir Oranı ile Adımsal Regresyon Analizi

Model	İK Uygulaması	β	t	R^2	Düzeltilmiş R^2	ΔR^2
1	Çalışan Katılımı	-,367	-2,876**	,135	,119	,135

Tablo-20: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Net Satışlardaki Artış Oranı ile Adımsal Regresyon Analizi

Model	İK Uygulaması	β	t	R^2	Düzeltilmiş R^2	ΔR^2
1	Çalışan Katılımı	,468	3,852***	,219	,204	,219

Yukarıdaki üç tabloda yer alan analiz sonuçlarına göre algılanan finansal ve pazar performansına en büyük katkı yapan uygulamanın çalışan katılımı olduğu aynı zamanda somut performans göstergelerine de anlamlı katkı yapan tek uygulamanın çalışan katılımı olduğu görülmektedir. Beklendiği şekilde işgücü devir oranıyla anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla her bir uygulamanın, müstakil İK uygulamaları olarak örgütsel performansa etki etmediği sonucuna ulaşılabilir. Bu durumda H_4 (Güçlendirme uygulamasının algılanan örgütsel performansa etkisi), H_{6a} (Çalışan katılımının algılanan örgütsel performansa etkisi)

etkisi), H_{6b} (çalışan katılımının net satışlardaki artışa etkisi) ve H_{6c} (çalışan katılımının işgücü devir oranına etkisi) hipotezleri desteklenmektedir. Bu aşamadan sonra, İK uygulamalarının bütüncül etkisini tespit edebilmek amacıyla sinerjik etkinin örgütsel performansla ilişkisine bakılmıştır. YPIKYU'nun sinerjik etkisinin bağımlı değişkenlerle olan ilişkisi Tablo-21'dedir.

Tablo-21: YPIKYU'nun Sinerjik Etkisinin Örgütsel Performans Değişkenleriyle Korelasyonları

	Ort	SS	Algılanan Finansal ve Pazar Performansı	Net Satışlardaki Artış	İşgücü Devir Oranı
Sinerjik Etki (ÇKxPDxGüç)	,40	1,64	,397**		
Sinerjik Etki (ÇK)	,65	1,31		,468**	
Sinerjik Etki (ÇKxPD)	,00	1			,011
Algılanan Finansal ve Pazar Performansı	3,44	,72	1	,181	-,255
Net Satışlardaki Artış	3,23	1,76		1	-,587**
İşgücü Devir Oranı	4,54	,78			1

N=55, ** $p<0,01$, * $p<0,05$ (çift yönlü)

Tablo-21'de görülen değerlere göre YPIKYU bir bütün halinde yani sinerjik etkiyle algılanan örgütsel performansı ve net satışlardaki artışı etkilemektedir. Yazında yapılan önceki çalışmalar sinerjik etkinin örgütsel performans üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisini desteklemektedir (Armstrong vd., 2010; Chang ve Chen, 2011; Huselid, 1995; Lertxundi ve Landeta, 2011; MacDuffie, 1995). Aynı şekilde işgücü devir oranı ile net satışlardaki artış üzerinde sinerjik etkiye dair görgül destekler bulunmaktadır (Fabling ve Grimes, 2010; Guthrie, 2001; 2009;

Messersmith ve Guthrie, 2010; Sun vd., 2007). Beklendiği üzere, söz konusu İK uygulamalarının bir bütün olarak uygulanmasının algılanan finansal ve pazar performansı ve net satışlarda artış oranı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi görülürken; sinerjik etki ile işgücü devir oranı arasında anlamlı bir etki ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlardan hareketle regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı; eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü tespit edilmiştir. Bu aşamada kontrol değişkeni olarak belirlenen firma yaşı ve çalışan sayısı hiyerarşik regresyon analizine dâhil edilmiştir. Bu sayede değişkenler arasında ne tür bir ilişki olduğu ortaya konularak, bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmeye dair bir bulgu sunulmuştur (Tablo-22).

Tablo-22: Bağımlı Değişkenlerle Hiyerarşik Regresyon Analizleri

	Algılanan Örgütsel Performans		İşgücü Devir Oranı		Net Satışlardaki Artış	
Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
Firma Yaşı	-,332 (,029)	-,293 (,02)	1,796*** (,184)	1,796*** (,019)	-,412** (,031)	-,412** (,031)
Çalışan Sayısı	-,089 (,000)	-,033 (,000)	-1,225*** (,018)	-1,222*** (,000)	-,527*** (,000)	-,526*** (,000)
Sinerjik Etki		,299** (,172) (ÇKxPDxGüç)		-,031 (,045) (ÇKxPD)		,000 (,114) (ÇK)
Düzeltilmiş R²	,140	,209	,704	,700	,836	,833
F Değeri	5,389**	6,616**	65,307***	44,256***	139,124***	90,965***

N=55, ***p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05 (standart hatalar parantez içinde verilmiştir).

ÇK: Çalışan katılımı; PD: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme; Güç: Güçlendirme uygulamasıdır)

Tablo-22'deki hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak kontrol değişkeni olarak alınan firma yaşı ve bu firmalarda çalışan personel sayısının algılanan örgütsel performansla ilişkisine bakılmıştır. Model-1'e göre kontrol değişkenleriyle algılanan örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Analizin ikinci

adımında (Model-2) atanan sinerjik etki değişkeninin ise algılanan örgütsel performansla arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Model-3’de ise kontrol değişkenlerinin işgücü devir oranına anlamlı katkı yaptıkları görülmekte; sinerjik etki dâhil edildiğinde ise bu katkının devam ettiği ancak sinerjik etkinin anlamlı bir etki yaratmadığı görülmektedir (Model-4). Model-5’te kontrol değişkenlerinin net satışlarda artışa anlamlı katkı yaptığı, analize sinerjik etki dâhil edildiğinde sinerjik etkinin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda β katsayılarına göre en büyük etkinin firma yaşının işgücü devir oranına; en düşük etkinin firma yaşının net satışlardaki artışa olduğu söylenebilir. Bu durumda H_{2a} hipotezi desteklenirken, H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri desteklenmemektedir. Sonuç olarak yapılan bu analizler ışığında, hipotezlerin desteklenme durumu Tablo-23’de sunulmuştur.

Tablo-23: Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Sonuç	Tablo
H1: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları bireysel performansı bir bütün halinde (sinerjik etki) etkilemektedir.	Kabul	Tablo-15 Tablo-16
H1a: Kapsamlı eğitim uygulaması ile bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-13 Tablo-14
H1b: Güçlendirme uygulaması ile bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-13 Tablo-14
H1c: İş güvencesi uygulaması ile bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-13 Tablo-14
H1d: Çalışan katılımı uygulaması ile bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-13 Tablo-14
H1e: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması ile bireysel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-13 Tablo-14
H2a: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları algılanan örgütsel performansı bir bütün halinde (sinerjik etki) etkilemektedir.	Kabul	Tablo-21 Tablo-22
H2b: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları net satışlardaki artış oranını bir bütün halinde (sinerjik etki) etkilemektedir.	Red	Tablo-21 Tablo-22
H2c: Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları işgücü devir oranını bir bütün halinde (sinerjik etki) etkilemektedir.	Red	Tablo-21 Tablo-22

H3a: Kapsamlı eğitim uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-18
H3b: Kapsamlı eğitim uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-20
H3c: Kapsamlı eğitim uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-19
H4a: Güçlendirme uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-17 Tablo-18
H4b: Güçlendirme uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-20
H4c: Güçlendirme uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-19
H5a: İş güvencesi uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-18
H5b: İş güvencesi uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-20
H5c: İş güvencesi uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-19
H6a: Çalışan katılımı uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-17 Tablo-18
H6b: Çalışan katılımı uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-17 Tablo-20
H6c: Çalışan katılımı uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo-17 Tablo-19
H7a: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-18
H7b: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması ile net satışlardaki artış oranı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-20
H7c: Performans değerlendirme ve durumsal ücretleme uygulaması ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	Red	Tablo-17 Tablo-19

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

1. TARTIŞMA

YPIKYU'nın tasarlanma nedeni, Avrupa ve Japonya'daki benzer iş sistemlerinin bu ülke firmalarına rekabet üstünlüğü kazandırması ve ABD firmalarının yerel pazarlarda ve dünyada rekabet gücünün azalması karşısında örgütsel performansa olumlu katkı yapan bir sistem yaratmaktır (Appelbaum ve Batt, 1993). 1990'lı yılların başından itibaren uygulanmaya başlayan YPIKYU'nın örgütsel performansa yaptığı katkılar zamanla dikkat çekmiş ve farklı ülkelerde de uygulanmaya başlanmıştır. Bugüne kadar başta ABD olmak üzere farklı kültürel bağlamlarda ve sektörlerde bu yenilikçi İK uygulamalarının örgütsel performansa ve çeşitli bireysel değişkenlere olan katkısına yönelik çalışmalar yapılagelmiştir. Bu çalışmaların temel bulgusu YPIKYU'nın örgütsel performansa olumlu katkı yaptığı, bireysel seviyedeki değişkenlerle olumlu ve anlamlı ilişkisi olduğudur. Ancak bu görgül desteklere rağmen YPIKYU'nın müstakil uygulamalar olarak mı yoksa bir bütün olarak mı (sinerjik etkiyle) performansı etkilediği tartışılmaktadır. Bu çalışmada da YPIKYU-performans ilişkisine hem örgütsel ve hem de bireysel seviyede yanıt aranmıştır.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın temel sonucunu ifade edersek, Türkiye bağlamında YPIKYU'nın sinerjik etkisinin örgütsel ve bireysel performans üzerinde anlamlı etkisi vardır. Bu temel bulgunun ayrıntılarını demografik değişkenleri ele alarak incelemeye başladığımızda, sektörün bilişim/yazılım alanındaki çalışanların büyük bir çoğunluğunun mühendis (%51) olduğu görülmektedir. SSM'nin (2011) analiz raporunda sektörün genel mühendis istihdam oranı %31 olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla bu faaliyet alanında sektörün geneline oranla daha fazla mühendis istihdam edildiği söylenebilir. Bu durum bilişim/yazılım alanındaki işlerin/pozisyonların bilgisayar ve elektronik mühendislerini gerektirmesiyle ilgilidir (Aydın, 2011). Nitekim çalışanların eğitim durumunun %89 oranında lisans ve lisansüstü olması bu durumu destekleyen bir veridir. Bir diğer nokta kurumdaki çalışma süresinin %65 oranında 2 yıldan fazla olmasıdır. Ancak yaş ortalamasının 32

olduğu ve çalışanların lisans ve lisansüstü eğitimleri, seçme, staj ve diğer süreçleri müteakip işe başladıkları düşünüldüğünde işe başlama yaşının yükseldiği söylenebilir. Bu hususla ilgili olarak bir diğer önemli nokta ise araştırma kapsamındaki firmaların genellikle 2000’li yılların başında ve sonrasında kurulmuş olması ve bunun sonucunda firma yaş ortalamasının 11 olmasıdır. Firmalardan elde edilen veriler kuruluş yıllarından itibaren az bir çalışanla faaliyete geçtikleri ve zamanla çalışan sayısının arttığına yöneliktir. Firmaların bu özelliğinin de çalışanların kurumdaki çalışma sürelerinin kısa olmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Demografik verilerle ilgili bir diğer husus ise erkek çalışan sayısının (%77); katılımcıların %24’ünün orta/üst düzey yönetici veya İK yöneticisi/çalışanı olmasıdır. Ancak önceki çalışmaların aksine (Jones ve Goic, 2007; Lindorff, 2009; Truss, 2011) cinsiyet değişkenine göre ve yönetici-çalışan değişkenlerine göre YPIKYU’nın algılanmasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu bulgu hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından İK uygulamalarının benzer şekilde algılandığını diğer bir ifadeyle, yönetim kademesinin İK uygulamalarına bakışıyla, çalışanların İK uygulamalarına bakışı arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Demografik verilerin YPIKYU ile olan ilişkilerine baktığımızda bu ilişkilerin muhtemel sebepleri üzerinde şu yorumlar yapılabilir. Kapsamlı eğitim uygulaması ile eğitim durumu arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki (-,150*) bulunmuştur. Savunma sanayii sektörü yeniliğin ve yaratıcılığın ön planda olduğu ve yüksek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışanlara gerek duyan bir sektördür. Aynı zamanda rekabetin çetin olduğu sektörde çalışanların mesailerinin yoğun olduğu sektör çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde ifade edilen hususlar arasındadır. Dolayısıyla eğitim için harcanan zamanın eğitim seviyesi zaten yüksek olan çalışanlar için zaman kaybı olarak algılanması veya kendilerine bir şey katmadığını düşünmeleri, bununla birlikte eğitimde öğrenilenlerin işe aktarımında engellerle karşılaşma olasılığı birer sebep olarak düşünülebilir. Esas olan bu hususun ayrı bir çalışmada ele alınması gerekliliğidir. Kurumda çalışma süresinin performans değerlendirme ve durumsal ücretlemeyle olumsuz ilişkisi (-,130*) ise kültürel bağlamla açıklanabilir. Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu bir toplum olması nedeniyle kıdemli çalışanların daha fazla ücret beklentisi olabilir. Nitekim Peltokorpi (2009) yine güç mesafesi yüksek olan Japon kültüründe performansla dayalı

ücretlemenin ciddi dirençle karşılaştığını bulgulamıştır. Çalışan katılımı (-,206**) ve güçlendirme uygulamasının (-,232**) yine kurumda çalışma süresiyle olumsuz ilişkisi de aynı şekilde kültürel bağlamla açıklanabilir. Kıdemli çalışanların güç mesafesinin getirdiği babacan liderlik (Sümer, 2000) modelini üstlenme olasılığı vardır. Ancak YPIKYU’nda her kademedен çalışanın katılımının öngörülmesi ve sadece kıdemlilerin değil tüm çalışanların güçlendirme uygulamasına tâbi olması, güç mesafesini azaltan uygulamalardır. Bu durumda kıdemli olmanın üstünlüğüyle söz hakkının kendinde olduğunu düşünme olasılıkları bu durumun sebebine ışık tutabilir. Yaşın (,687**) ve pozisyonun (,245**) ise kurumda çalışma süresiyle anlamlı ve olumlu ilişkili olması yukarıda ifade edilen kültürel bağlamın özellikleriyle örtüşmektedir. Ayrıca yaşça büyük olan çalışanların daha kıdemli olması güçlendirme uygulamasının olumsuz algılanmasına neden olabilir. Kurumda çalışma süresi ve pozisyon arasındaki anlamlı ve olumlu ilişki (,150*) genel itibariyle yöneticilerin firmalarda uzun zamandır çalışmasıyla uyumludur. Nitekim yönetici konumunda yer alan çalışanların hem yaş ortalaması görece daha yüksek (37) hem kurumda çalışma süreleri daha uzundur (7 yıl). Eğitim durumu ve demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmaması çalışanların yukarıda ifade edildiği gibi çoğunlukla lisans ve lisansüstü eğitim seviyesinde olmasıyla açıklanabilir.

YPIKYU’nın değerlerine bakıldığında orta değer olan 3’ün üzerinde derecelendikleri dikkat çekmektedir. Bu durum bu uygulamaların sektörde uygulandığını gösteren bir işarettir. Bununla birlikte algılanan bireysel performans ortalaması 4’ün üzerindedir. Bu durumda bireysel performansı etkileyen ancak bu araştırmada ölçülmeyen örgüt iklimi, liderlik, amir ve akran desteği gibi (Gürbüz, 2009) faktörlerin etkisi olabilir. Ancak araştırma kapsamında incelenen İK uygulamalarının algılanan bireysel performansla arasında anlamlı ve olumlu bir etki olduğu tespit edilmiştir. Öncelikle tüm İK uygulamalarının kendi aralarında ve tüm uygulamaların algılanan bireysel performansla anlamlı ve olumlu ilişkili olduğu korelasyon analizi sonucunda bulunmuştur. Çalışan katılımı ve algılanan bireysel performans arasındaki ilişkinin en güçlü (,329**) olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle yapılan adımsal (stepwise) regresyon analizi ile hangi İK uygulamasının, bireysel performansı yordamada en yüksek etkiye sahip olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Nitekim bu analiz sonucunda çalışan katılımı uygulamasının tek başına

algılanan bireysel performans üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çalışan katılımını takiben kapsamlı eğitim ve güçlendirme uygulamalarının algılanan bireysel performans üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgular YPIKYU'nın tasarlanma amacıyla uyumludur. Çünkü işbu İK uygulamaları çalışanların örgütsel süreçlere katılımlarının sağlanarak bireysel dolayısıyla örgütsel performansın artmasını amaçlamaktadır (Batt, 2002; Huselid, 1995; Wood, 2002; Wood ve DeMenezes, 2011; Yang, 2011). Dolayısıyla çalışan katılımı, kapsamlı eğitim ve güçlendirme uygulamalarının bireysel performansın belirleyicileri oldukları söylenebilir. Bununla birlikte YPIKYU'nın çalışanların bireysel performansını olumlu etkilediğini destekleyen çalışmalarla (Chang ve Chen, 2011; McClean ve Collins, 2011; Sun vd., 2007) bu sonuçlar örtüşmektedir. Çalışmanın araştırma sorularından biri YPIKYU'nın bireysel performansı bağımsız uygulamalar mı yoksa sinerjik etkiyle mi etkilediği sorusudur. Sinerjik etkinin hesaplanmasında “çok sayıda İK uygulaması ölçeğini kapsayan çalışmaların bu uygulamaların etkisini göz ardı edebildiğini” (Delaney ve Huselid, 1996: 958), dolayısıyla bir İK indeksi oluşturarak (sinerjik etkiye bakarak) İK uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin yordanması daha uygun olduğu (Guthrie, 2001) görüşü doğrultusunda, Aiken ve West (1999) ile Fraizer ve arkadaşlarının (2004) önerdiği yöntem kullanılmıştır. Buna göre YPIKYU'na ait değerlerin z değerleri alınarak bu değerlerin çarpımları alınmış ve sinerjik (çarpımsal) etki hesaplanmıştır. Yazında sinerjik etkinin hesaplanmasında kullanılan diğer bir yöntem ise bu uygulamaların (bir İK indeksi oluşturarak) toplamalarının alınmasıdır (Zhang ve Li, 2009). Analizler YPIKYU'nın toplamalarının alınarak sinerjik etkinin hesaplanması yöntemiyle yapıldığında da, sonuçlarda büyük değişiklikler olmadığı görülmüştür. Buna göre test edilen ilişkilerin anlamlılık dereceleri ve yönleri değişmemiş, değerlerinde bulgu ve sonuçları değiştirmeyecek küçük değişiklikler olduğu görülmüştür. Dolayısıyla her iki yöntem de aynı/benzer sonuçları verdiğinden ve z değerleri kullanılarak sinerjik etkinin hesaplanmasının daha yaygın bir yöntem olmasından hareketle bu yöntem tercih edilmiştir. Bu aşamadan sonra yapılan analizde sinerjik etkinin bireysel performansla ilişkisine bakılmıştır. Buna göre üç İK uygulamasının algılanan bireysel performans üzerinde etkisi olmasına rağmen, bu uygulamaların sinerjik etkisi algılanan bireysel performans üzerinde daha yüksek (Düzeltilmiş $R^2 = ,164$; $t = 6,749^{***}$; $p < 0,001$) anlamlı ve olumlu bir etki yaratmaktadır. Performans değerlendirme ve durumsal

ücretleme uygulamasının ise algılanan bireysel performansa etkisinin tespit edilememesinde firmaların durumsal ücretleme uygulamasına yönelik farklı tutumlarının rol oynadığı düşünülmektedir. Nitekim bu uygulamanın ortalaması diğer uygulamalara göre en düşük seviyede çıkmıştır (3,31). İş güvencesi uygulamasının ise etkisinin çıkmamasının çalışanların yüksek bilgi ve becerileri itibariyle işlerinden ayrılırsalar bile yeni bir iş bulma imkânlarının yüksek olduğu düşüncesiyle açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle iş güvencesini bireysel performanslarını etkileyen bir uygulama olarak algılamadıkları değerlendirilmektedir.

YPIKYU-örgütsel performans ilişkisi değerlendirildiğinde ise korelasyon analizlerine göre YPIKYU'nın bağımsız İK uygulamaları olarak algılanan finansal ve pazar performansı, net satışlardaki artış ve işgücü devir oranıyla anlamlı ilişkili oldukları görülmektedir. Buna göre performans değerlendirme ve durumsal ücretleme, çalışan katılımı ve güçlendirme uygulamaları algılanan finansal ve pazar performansı (örgütsel performansla) anlamlı ve olumlu ilişkilidir. Net satışlardaki artış oranıyla sadece çalışan katılımı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. İşgücü devir oranı ile performans değerlendirme ve durumsal ücretleme ve çalışan katılımı uygulaması arasında ise olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu aşamadan sonra yapılan adımsal regresyon analiziyle hangi İK uygulamalarının örgütsel performans göstergelerini en çok etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre algılanan finansal ve pazar performansını çalışan katılımının en güçlü yordadığı (Düzeltilmiş $R^2=,171$; $t=3,483^{***}$; $p<0,001$), sonrasında ise güçlendirme uygulamasının etkisi olduğu bulgulanmıştır. Net satışlardaki artış (Düzeltilmiş $R^2=,204$; $t=3,852^{***}$; $p<0,001$) ve işgücü devir oranını (Düzeltilmiş $R^2=,119$; $t=-2,876^{***}$; $p<0,001$) ise tek başına çalışan katılımı uygulamasının yordadığı bulunmuştur. Dolayısıyla çalışan katılımının örgütsel performansın belirleyici İK uygulaması olduğu söylenebilir. Bu safhada sinerjik etkinin örgütsel performansla olan ilişkilerine bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde sinerjik etkinin algılanan finansal ve pazar performansı (,397**), net satışlardaki artışla (,468**) olumlu ve anlamlı, işgücü devir oranıyla ise (,011) anlamlı bir ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Bu sonuçları takiben yapılan regresyon analizine kontrol değişkeni olarak belirlenen firma yaşı ve çalışan sayısı değişkenleri de eklenmiştir. Bu analizde firma yaşı ve çalışan sayısı ile sinerjik etki birlikte analize girdiğinde, sinerjik etkinin bağımlı değişkenlerden sadece algılanan finansal ve pazar performansı anlamlı ve olumlu

(,299**) ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca firma yaşının işgücü devir oranıyla anlamlı ve olumlu, net satışlardaki artışla anlamlı ve olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre firma yaşı arttıkça işgücü devir oranının arttığı, net satışlardaki artışın azaldığı yordanabilir. Çalışan sayısı ile işgücü devir ve net satışlardaki artış oranları arasında ise anlamlı ve olumsuz ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle çalışan sayısı arttıkça işgücü devir oranı azalırken, net satışlardaki artış oranının da azalacağı öngörülebilir. Firma yaşı ve firmaların büyüklüğünün (bu çalışmada çalışan sayısı ile ele alındı) Weber'den bu yana örgütsel performans için önemli olduğu değerlendirilmektedir (Moore, 1997). Bu süreçte bir görüş örgütlerin büyüdükçe hata oranlarının azaldığını savunurken, diğer bir görüş büyük ve yaşlı örgütlerin artan bürokrasi ve diğer zamana bağlı süreçler sebebiyle doğan ataletten zarar gördüğünü, bu suretle etkinliklerini ve rekabet güçlerini kaybettiğini ileri sürmektedir (Moore, 1997). Dolayısıyla büyüklük ve yaşlılık firmalara çeşitli koşullarda hem avantaj hem de dezavantaj getirebilir. Mesela büyük firmaların daha büyük ataletle sahip olmaları beklenirken, daha fazla kaynağa ve güce sahip olabilecekleri de beklenmelidir. Çalışan sayısının artmasının beraberinde bürokrasiyi getirmesi doğaldır. Ancak bu durum yenilikçilik ve esnekliği azaltabilmektedir. Firmaların pazara yeni girdiklerinde hata yapma olasılıkları daha büyükken, firmanın yaşlanmasıyla birlikte ortaya çıkan rutinleşme ise işletme körlüğüne sebep olabilir (Moore, 1997). Dolayısıyla araştırma kapsamındaki firmalarda, firma yaşının iki somut örgütsel performans göstergesiyle arasındaki ilişkiye göre örgütsel performansa olumlu katkıları bulunmamaktadır. Yine çalışan sayısının da net satışlarda artış oranıyla arasında olumsuz ilişki görülmektedir. Özetle firmaların çalışan sayısı ve yaşları arttıkça rutinleşme, işletme körlüğü, bürokrasiden kaynaklı esneklik ve yenilikçiliğin azalması gibi durumlarla karşılaştıkları değerlendirilebilir. Bilişim/yazılım sektörünün de sürekli yenilenen ve gelişen teknolojiye dayalı bir alan olduğu düşünülürse bu sebeplerin örgütsel performans üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Çalışan katılımı ve güçlendirmenin algılanan örgütsel performans üzerinde, yine çalışan katılımının net satışlardaki artış ve işgücü devir oranları üzerinde anlamlı etkileri görülmesine rağmen diğer uygulamaların örgütsel performansa anlamlı etkileri tespit edilememiştir. Bu durum araştırma kapsamına alınan örgütsel performans göstergelerinden kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir ifadeyle farklı

göstergeler ele alındığında farklı uygulamaların anlamlı etkiler yaratabileceği beklenmektedir. Bununla birlikte yapılan araştırma kesitsel bir araştırmadır. Boylamsal çalışmalar yapmak performans üzerinde İK uygulamalarının etkisini ölçmek daha uygun bir yaklaşım olsa da bunun bile eksik yönleri bulunmaktadır (Guest vd., 2003). Ancak boylamsal çalışmalarla diğer İK uygulamalarının da örgütsel performansa etkilerinin ölçülebileceği değerlendirilmektedir.

2. YAZINA KATKISI

Bu çalışmayı, önceki çalışmalardan farklılaştıran bazı yönler bulunmaktadır. Öncelikle YPİKYU ve örgütsel performans ilişkisini Türkiye bağlamında ele alan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bununla birlikte çalışmanın savunma sanayiinde yapılmış olması, yazında bu sektörde yapılan başka bir çalışma tespit edilememesiyle katkı sunmaktadır. Ayrıca bu ilişkiyi hem algılanan örgütsel performans hem de somut performans göstergeleriyle ele almış olması çalışmayı güçlendiren bir yöndür. Yazındaki çalışmaların genellikle zaten yüksek performans gösteren firmalar üzerinde yapıldığı veya büyük ölçekli firmalarda gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak KOSGEB 2011 raporuna göre Türkiye’deki firmaların %99’u KOBİ’dir. Bu bağlamda araştırmanın savunma sanayiinin bilişim/yazılım alanında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmaları da kapsayacak şekilde yapılması çalışmayı farklılaştıran diğer bir yöndür. Bir diğer husus ise örgütsel performansla ilgili verilerin yönetici konumundaki çalışanlardan, bireysel performansın ise araştırmaya katılan tüm çalışanlardan toplanmış olması ortak yöntem hatasını ve öz beğenilirlilik etkisini azaltmaya yönelik olmasıyla çalışmayı farklılaştıran bir diğer boyuttur.

Araştırma bulgularının, YPİKYU’nın kuramsal temelleriyle ilişkisi ve kurama katkıları ele alınmalıdır. Öncelikle araştırmada bu uygulamaların bir bütün halinde uygulanmasının örgütsel performansa etki ettiği görülmekte, önceki çalışmaları (Armstrong vd., 2010; Chang ve Chen, 2011; Fabling ve Grimes, 2010; Huselid, 1995) desteklemektedir. Ancak Türkiye bağlamında bu kapsamda yapılan başka bir çalışma tespit edilememiş olması sebebiyle evrenselci yaklaşımın uygun olacağını söylemek henüz mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla aynı uygulamaların farklı sektörlerde farklı şekillerde uygulanabileceği gibi hiç uygulanmama ihtimali vardır. Ayrıca yazında hangi İK uygulamalarının “en iyi” uygulamalar olduğu

konusunda bir uzlaşma yoktur. Sözelimi araştırmanın başında üzerinde uzlaşılan ve yaygın olarak kullanılan on İK uygulaması belirlenmiş ve buna göre soru havuzu oluşturulmuştur. Ancak yapılan pilot uygulama sonucunda dört uygulamanın faktörleşmesi mümkün olmamış ve ölçeğe dâhil edilmemiştir. Ayrıca performans değerlendirme sistemi uygulaması ile durumsal (performansa dayalı) ücretleme uygulaması aynı boyut altında toplanmıştır. Bu durum YPIKYU'nın geliştirildiği ABD ile Türkiye arasındaki kültürel yapı farklılıklarıyla ve durumsal ücretlemenin performans değerlendirme sistemine dayanan bir uygulama olmasıyla açıklanabilir. Dolayısıyla hem Türkiye'de bu alandaki çalışmaların azlığı, hem bu araştırmanın tek bir sektörde yapılmış olması nedeniyle durumsalcı yaklaşımın YPIKYU'nın uygulanmasında göz önüne alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Özetle Türkiye bağlamında bu uygulamaların hangi SİKY yaklaşımı kapsamında ele alınacağına dair bir uzlaşmaya varabilmek için çalışmaların devamı gereklidir.

Savunma sanayiinde firmaların seçici işgören teminine yöneldikleri hatta bazılarının üniversiteden itibaren çeşitli kurs ve staj imkânlarıyla aday çalışanlarını yetiştirdikleri görülmektedir. Bu çabalar ikâmesi zor ve taklit edilemeyen insan kaynağına yapılan yatırımın önemini işaret etmektedir. Çünkü firmaların rekabet edebilmek için ellerindeki en önemli kaynak insandır. Özellikle bilişim/yazılım alanında yapılan işler işletim sistemleri, yazılımlar, modellemeler gibi bilgisayar tabanlı uygulama ve hizmetler olmasından dolayı, bu ürünlerin üretilmesi için çok çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmamaktadır. Çünkü yapılan tüm işler bilgisayarda, çeşitli programlarla hazırlanmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için gereken en önemli kaynak, yetişmiş insan kaynağıdır. Bulgular sektörde istihdam edilen çalışanların yüksek eğitim seviyesine sahip ve çoğunluğu mühendis olan çalışanlardan olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte kapsamlı eğitim uygulamasının ve çalışanların eğitim durumunun bireysel performansı yordadığı bulgulanmıştır. Bu bağlamda firmaların insan sermayesine sürekli yatırım yapmaları kaçınılmazdır. Ayrıca analizler hem bireysel hem de örgütsel performansa katkı yapan İK uygulamasının çalışan katılımı olduğunu göstermektedir. Bu önemli bulgu çalışan katılımının bireysel ve örgütsel performansın en önemli yordayıcısı olduğunu gösterirken, firmaların da bu uygulamaya önem verdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla firmaların ellerindeki en önemli kaynak olan insana, kaynak temelli yaklaşımla yaklaştıkları değerlendirilirken, kapsamlı eğitim ve güçlendirme

uygulamalarıyla insan sermayesi kuramının önermelerine uygun olarak insana yatırım yaptıkları değerlendirilmektedir. İnsan sermayesi kuramına göre daha üretken ve etkin çalışanlara sahip örgütlerin daha başarılı olacağı varsayılmaktadır (Stewart ve Brown, 2008). Bu sebeple bu üstün nitelikli çalışanlara sahip firmalar için çalışanların işten ayrılmaları istenmeyen olumsuz bir durumdur. Diğer bir açıdan bakıldığında bu tür bir çalışan işten ayrılrsa bile sahip olduğu bilgi ve beceri ile diğer firmalarda kolaylıkla iş bulabilme imkânına sahiptir. Dolayısıyla çalışanlar örgütün başarısı için hayati öneme sahip olarak görüldüklerinde insan sermayesine yapılan yatırım artmaktadır. İnsana yapılan bu yatırımlar beraberinde sosyal mübadele kuramının getirdiği karşılıklı değişim sürecini ortaya çıkarmaktadır. Kendisine değer verilen çalışanlar (katılım, güçlendirme uygulamalarıyla) bunun karşılığı olarak örgütün başarısı için yüksek bireysel performans göstermektedir. Bu tür bir karşılıklı değişim süreciyle örgütsel performans da artmaktadır. Bu durumda her iki taraf da mübadele sürecinden faydalanmakta ve devamını getirmektedir.

Bunlara ek olarak firmaların parasal olmayan ödülleri katılım ve güçlendirme uygulamalarıyla desteklediğine bulgular ışık tutmaktadır. Bu husus araştırma kapsamındaki bilişim firmalarının çalışanlarını desteklediğine işaret etmektedir. Örgütsel destek kuramıyla ele alındığında firmalar, çalışanlarının bağlılığına ne kadar önem verirse, çalışanlar da örgütün onlara olan bağlılığına odaklanmaktadır. Bu kapsamda firmalar çalışanlara kendilerini, firmayı ve işlerini ilgilendiren kararlara katılım hakkı vererek ve güçlendirme uygulamasıyla inisiyatif kullanma, esneklik gibi örgütsel desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesini sağlamak ve böylece çalışanların performansının artacağını değerlendirmektedir. Yapılan bu çalışmanın bulgularının yukarıda ele alınan kuramların önermeleriyle örtüştüğü söylenebilir. Bu anlamda araştırma kurama, Türkiye bağlamında ve teknoloji yoğun bir sektörde YPIKYU'nın hangi boyutlarla uygulandığına dair bulgularıyla katkı yapmaktadır.

3. UYGULAMAYA KATKISI

Araştırma bulguları YPIKYU'nın Türkiye bağlamında savunma sanayii sektörünün bilişim/yazılım alanında faaliyet gösteren firmalarda örgütsel performansa ve çalışanların bireysel performansına yaptığı anlamlı ve olumlu katkıyı

desteklemektedir. Bu destek batı kültürel bağlamına uygun olarak tasarlanan YPIKYU'nun farklı kültürel özelliklere sahip Türkiye bağlamında belirli uygulamalar itibariyle uygulanabildiğine bir kanıttır. Ayrıca yazında genel itibariyle ele alındığından farklı olarak küçük ve orta ölçekli firmaların da araştırmaya dâhil edilmesi ve savunma sanayiinde araştırmanın yürütülmesi, YPIKYU'nun farklı sektör ve örgütlerde uygulanabildiğinin bir göstergesidir. Bir diğer önemli bulgu ise bu uygulamaların sinerjik etkisinin performansa anlamlı ve olumlu katkı yapmasıdır. Dolayısıyla sinerjik etkinin ortaya çıkabilmesi için firmaların YPIKYU'nı hayata geçirirken, bu uygulamaların birbirleriyle (yatay uyum) ve örgüt stratejisiyle (dikey uyum) uyumlu olmasına özen göstermesi elzemdir. Çalışan katılımının bireysel ve örgütsel performansın en etkili yordayıcısı olması bu uygulamaya önem verilmesini, çalışanların örgütü ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılımlarının sağlanmasını, görüşlerinin ve geribildirimlerinin alınmasını gerekli ve önemli kılan bir bulgudur.

4. ÖNERİLER

a. Gelecekteki Çalışmalara Öneriler

Çalışmanın ilgili yerlerinde İK uygulamaları ve performansla ilgili veri elde etmedeki potansiyel sorunlardan bahsedilmiştir. Bunlara paralel olarak yazında sıklıkla karşılaşılan hususlara da değinilmelidir. Öncelikle “yapılan çalışmalarda İK uygulamalarının gerçekleştiği ortam genelde göz ardı edildiğinden örgüt, birim, grup ve bireysel seviye iklimleriyle, girdi ve çıktıları ilişkilendirmek karmaşık araştırma teknikleri ve ayrıntılı istatistiksel analizler gerektirmektedir” (Guest, 2011: 6). Bununla birlikte Chevenert ve Tremblay (2009) çalışmalarında en azından metodolojik olarak herhangi bir ikâme edilebilir uyum ölçütü olmadığını bulmuşlardır. Bu demektir ki; İKY ve performans arasındaki bağı incelemek ve uyumu ortaya koyabilmek için çalışmaların devam etmesi ve mevcut metodolojinin üstünde analizlerle çalışılması gerekmektedir. Elbette bu tür bir çalışmanın yapılmasının her açıdan maliyetli olması beklenmektedir.

İKY-performans ilişkisinde karşılaşılan zorluklardan birisi de kuramsal olarak olumlu varsayımların gerçekteki uygulamalardan farklı olduğudur. Yani kuramdakiyle, uygulamadaki birbirinden farklı olduğudur. Bu durum bazı

yazarlarca tatlı sözler ve acı gerçekler olarak ifade edilmekte (Horwitz vd., 2002), iş yoğunluğu ve stres, takım çalışmasında akran denetiminin yarattığı tepkiler gibi olumsuz hususları belirtmektedir. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel seviyelerde yapılan analizlerde bu hususun göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çünkü yukarıda da ifade edildiği gibi bireysel seviyedeki algıyla örgütsel seviyedeki algı farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda çalışmanın daha karmaşık bir hal alması beklenebilir. Bu noktaya işaret eden Guest (1997: 266) şöyle demektedir:

“Performansla ilgili veri toplamada yaşanan zorluklardan biri; hangi verinin performansla ilgili olduğu sorusuyla, veri doğasının kesişmesidir. Sözelimi performansla etki eden paydaşlar kimlerdir ve sonuçlarla uyumlu olmakta mıdır? Örgütsel çıktılar aslında daha geniş bir konuyken performans örgütün ağırlığı olan bir konudur. Sonuçlar çevresel hususları, iş tatminini ve benzeri hususları kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütün belirlemiş olduğu performans kriterini ele almakta, bazı hususların göz ardı edilmiş olma ihtimalinden dolayı bir risk bulunmaktadır”.

İşbu riskten dolayı her uygulama sadece uygulanmasıyla değil, kullanılma şekli ve sıklığıyla da ele alınmalıdır. Bu sebepten performans göstergelerine boylamsal bir yaklaşımla odaklanmak daha istikrarlıdır. Fakat bu yaklaşımın bile bazı problemleri vardır. İK uygulamalarının ne zaman uygulanmaya başlandığı bilinmiyorsa, halen bu uygulamaların etkisi olup olmadığı belirlenemez. Yani İKY’den elde edilen kazanım gerçekleşmiş olabilir, dolayısıyla daha başka bir değişim olmayabilir. Bu sebeple boylamsal performans verisi toplarken ilişkisel ve nedensel bağ birlikte ele alınmalıdır (Guest vd., 2003).

Yukarıda belirtilen hususlar dâhilinde gelecekteki çalışmaların tasarlanması yapılan katkıları artıracaktır. Türkiye bağlamında yapılan bu çalışma savunma sanayii sektörünün bilişim/yazılım alanıyla sınırlıdır. Farklı sektörlerde ve örgütlerde YPIKYU’nın örgütsel performans etkilerinin inceleneceği gibi, bu uygulamaların çeşitli örgütsel performans göstergeleriyle (birim başına maliyet, kaza oranları, müşteri memnuniyeti vb.) ve bireysel seviyedeki değişkenlerle (iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) ilgisini ortaya koyan çalışmaların yapılmasına da ihtiyaç vardır. Yapılacak çalışmaların kara kutu olarak adlandırılan ilişkiye ışık tutmak adına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Yazında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu benzer sonuçlara varsa da Guest’in (2011) ifade ettiği gibi henüz İKY ve

performans arasındaki ilişkiye temel oluşturacak bir kuram geliştirebilmek için daha çok çalışma yapılması gerekmektedir. Bu kuramın farklı kültürel bağlam ve örgütlerde, farklı değişkenler ve farklı analiz yöntemleriyle yapılacak çalışmalar ışığında ortaya çıkması beklenmektedir. Son olarak, Türkiye bağlamında genel kabul gören bir YPIKYU ölçeğinin bulunmaması sebebiyle bir ölçek geliştirme zorunluluğu doğmuştur. Bu ölçeğin gelecekteki çalışmalarda kullanılabilmesi için farklı örneklemeler üzerinde de uygulanması, geçerlik ve güvenilirliğinin desteklenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yapılan bu çalışmanın mevcut bulgularıyla gelecekte kuramsal alanda yapılacak çalışmalara bir katkı sunacağı ümit edilmektedir.

b. Yöneticilere Öneriler

Savunma sanayiindeki gelişmeler dikkate alındığında çalışanların örgüt stratejisinin merkezine alındığı ve nitelikli işgücünün desteklenmesi ve geliştirilmesi yönünde adımlar atıldığı görülmektedir. Nitekim bulgular YPIKYU'nun tasarlanma amacına uygun olarak çalışan katılımının hem bireysel hem de örgütsel performansa en büyük katkıyı yaptığını göstermektedir. Diğer bir deyişle çalışan katılımının bireysel ve örgütsel performansın en temel belirleyicisi olduğu söylenebilir. Bu anlamda firmaların çalışanların görüşlerine her türlü örgütsel süreçte, kendilerini ve işlerini ilgilendiren her türlü kararda başvurması ve onların çok değerli olan örtük bilgilerini paylaşmaları önemlidir. Bu bağlamda YPIKYU'nun bireysel ve örgütsel performansa yaptığı katkı göz önünde bulundurularak İK stratejilerini uzun dönemli olarak yeniden gözden geçirmeleri bireysel ve örgütsel performansı artırmak için uygun olabilir. Ayrıca İK yöneticilerinin ve diğer yöneticilerin mevcut İK politikalarına dair farkındalığını geliştirmesine imkân sağlayabilir. Ancak dikkat edilmesi gereken husus bu uygulamaların örgütün stratejisi ve birbiriyle uyumlu olarak sinerjik etki yaratacak şekilde tasarlanması ve uygulanmasıdır. Aksi takdirde beklenen performans artışı gerçekleşmeyecektir. Bu uyumun sağlanmasının zaman aldığı ve kısa zamanda geri dönüşler olmayabileceği gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bir defa YPIKYU birbirini destekleyip, bütünleyecek diğer ifadeyle sinerjik etki yaratacak şekilde hayata geçirildiğinde bireysel ve dolayısıyla örgütsel performansı artırdığı görülmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın savunma sanayiinin bilişim/yazılım alanında faaliyet gösteren 13 firma üzerinde yürütülmesi planlanmış ancak 11 firma araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Dolayısıyla araştırma belirli bir faaliyet alanında yürütülmüş ve veriler 228 beyaz yakalı çalışandan toplanmıştır. Bununla birlikte kesitsel (cross-sectional) bir çalışma yapılması araştırmanın diğer bir kısıtıdır. Bireysel performans ise sadece öz değerlendirmeyeyle ölçülmüştür. Hem sayısal hem de öz değerlendirme yöntemi dışında amir ve akranlardan elde edilecek verilerle ölçülmemesi bir kısıttır. Örgütsel performans ölçümünde ise algılanan finansal ve pazar performansı ile somut performans göstergelerinden net satışlardaki artış ve işgücü devir oranları ele alınmıştır. Ancak örgütsel performansın ölçülmesinde pekçok gösterge kullanılabilir. Sözelimi somut göstergelerden çıktı (üretilen miktar), zaman (zamanında sevkiyat), maliyetler (birim maliyet), kalite (hatalı ürün); somut olmayan göstergelerden iş alışkanlıkları (devamsızlık, şikâyet oranı) gibi farklı örgütsel performans çıktıları İKY uygulamalarının etkinliğini ölçmek için kullanılabilir.

6. VARGI

Araştırmanın temelde iki ana katkısı vardır. Birincisi, YPIKYU'nın performansla olan ilişkisi Türkiye bağlamında test edilmiş ve desteklenmiştir. İkinci olarak yazında çalışılmamış olan savunma sanayi sektöründe, küçük-orta-büyük ölçekli firmalarda ve çalışan ve yöneticilerin katılımıyla yapılmış olmasıyla kara kutu olarak adlandırılan YPIKYU-performans ilişkisine katkı sunmuştur. Öte yandan YPIKYU diğer İKY yaklaşımlarına göre görece yenidir. Dolayısıyla örgütlerin bu uygulamaları kullanmaya başlamaları zaman içinde yaygınlaşmaktadır. Firmaların bazı İK uygulamalarını uygulamalarına rağmen bu uygulamaları bütüncül olarak ele almaları gerektiğine dair farkındalıklarının artmasına bir katkı sunulmuştur. Ayrıca örgütsel performansı güçlendiren YPIKYU'nın savunma sanayii sektöründe ve diğer sektörlerdeki örgütlerde bazı uygulamalar itibarıyla kullanılmasına yönelik bir ışık tutabileceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, bulgularda sinerjik etkinin performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin ortaya çıkması, YPIKYU'nın Türkiye bağlamında en azından belirli

uygulamalar itibariyle uygulanabildiği ve rekabet üstünlüğünü elde etmede etkili bir yaklaşım olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca YPIKYU'nın bireysel ve örgütsel performansa yaptığı olumlu katkılar göz önüne alındığında bu uygulamaların yaygınlaştığı ve Türkiye'de en azından çalışmanın yapıldığı alandaki firmalarda İKY uygulamalarının geliştiğı ve belirli bir seviyeye geldiğı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
- Aguinis, H. ve Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennett, W. Jr., Traver, H. ve Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Alp, M. (2011). FNSS: Kurumsal değişimde iki kritik sınav: Yetenek yönetimi ve verimliliği sürdürülebilir kılmak. *Savunma Sanayi Gündemi Dergisi*, 1(14), 16-18.
- Appelbaum, E. ve Batt, R. (1993). *High performance work systems: American model of work transformation*. USA: Economic Policy Institute.
- Armstrong, C., Flood, P.C., Guthrie, J.P., Liu W., Maccurtain, S. ve Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P.S. ve Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Arvey, R.D. ve Murphy, K.R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. İçinde Aycan, Z. (Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Aydın, A.Ü. (2011). ASELSAN insan kaynakları politikası ve bu alanda yürütülen önemli faaliyetler. *Savunma Sanayi Gündemi Dergisi*, 1(14), 12-15.
- Bach, S. (2001). *HR and new approaches to public sector management: Improving HRM capacity*. Switzerland: World Health Organization.

- Bailey, T., Berg, P. ve Sandy, C. (2001). The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2), 525-543.
- Barnard, M.E. ve Rodgers, R.A. (2000). How are internally oriented HRM policies related to high-performance work practices? Evidence from Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1017-1046.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Batt, R. ve Colvin, A.J.S. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B.E. ve Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beer, M. (2009). High commitment, high performance: How to build a resilient organization for *sustained advantage*. USA: Jossey-Bass.
- Behrens, K. (2008). Investigating the high performance work system: Employee perceptions and employment conditions in a health care setting. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 33, September, 298-303.
- Bellingham, R. ve Campanello, R. J. (2004). *HR optimization: From personnel administration to human and organizational capital development*. USA: HRD Press, Inc.
- Benson, G.S., Young, S.M., Lawler III, E.E. (2006). High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings. *Human Resource Management*, 45(4), 519-537.
- Berg, P., Kalleberg, A.L. ve Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The Role of high-commitment environments. *Industrial Relations*, 42(2), 168-188.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Beta.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. USA: Transaction.
<http://books.google.com.tr/books?id=qhOMLscX-ZYC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>adresinden alınmıştır.

Boxall, P. ve Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.

Brannick, M.T., Levine, E.L. ve Morgeson, F.P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. USA: Sage.

Brislin, R.W., Lonner, W.J. ve Thorndike, R.M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley&Sons Pub.

Buford, S.C. (2006). Linking human resources to organizational performance and employee relations in human services organizations: Ten HR essentials for managers. *International Journal of Public Administration*, 29(7), 517-523.

Burns, T. ve Stalker, G.M. (1961). Mechanistic and Organic Systems. İçinde Shaftriz, J.M., Ott, J.S. ve Jang, Y.S. (Ed). *Classics of Organisation Theory* (198-202). London: Thomson.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem.

Chang, P. ve Chen, S. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883-901.

Cascio, W.F. (2009). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. USA: McGraw-Hill.

Chenevert, D. ve Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770.

Collins, C.J. ve Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.

Cook, K.S. ve Rice, E. (2006). Social exchange theory. İçinde Delamater, J. (Ed.) *Handbook of social psychology* (53-77). USA: Kluwer Academic.

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

Daft, R.L. (2004). *Organization theory and design*. USA: Thomson South-Western.

Datta, D.K., Guthrie, J.P. ve Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.

Deery, S. (2005). Customer service network, emotional labour and performance. İçinde Bach, S. (Ed.). *Managing human resources: Personnel management in transition* (346-373). USA: Blackwell.

Delaney, J.T., and Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Derven, M. (2010). Managing the matrix in the new normal. *Training and Development*, July, 42-47.

Diamantidis, A.D. ve Chatzoglou, P.D. (2011). Human resource involvement, job-related factors, and their relation with firm performance: Experiences from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1531-1553.

Erdemli, Ç., Sümer, H.C., Bilgiç, R. (2007). Performans yönetiminde yazılı geribildirim ve yazılı artı sözlü geribildirim yöntemlerinin karşılaştırması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22(60), 71-85.

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi: Psikolojik bir yaklaşım*. Ankara: Academyplus.

Ericksen, J. ve Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.

Fabling, R. ve Grimes, A. (2010). HR Practices and New Zealand firm performance: What matters and who does it? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 488-508.

Falkenberg, J. ve Ashurst, C. (2010). Guest editorial: The new normal-implications for change". *Journal of Change Management*, 10(2), 131-133.

Frazier, P.A., Tix, A.P. ve Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.

Fuertes, M.O. ve Sánchez, E.F. (2003). High-involvement practices in human resource management: Concept and factors that motivate their adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511-529.

Galang, M.C. (1999). Stakeholders in high-performance work systems. *The International Journal of Human Resource Management* 10(2), 287-305.

- Gareau, B., Parker, K., Zigler, S. ve Doolittle, T. (2008). Engagement journey: Caterpillar. İçinde Finney, M.I. (Ed.) *Building high-performance people and organizations, Volume 2 The engaged workplace: Organizational strategies*, (231-244). USA: Praeger.
- Gill, C. ve Meyer, D. (2008). High and low road approaches to the management of human resources: An examination of the relationship between business strategy, human resource management and high performance work practices. *International Journal of Employment Studies*, 16(2), 67-112.
- Gittell, J.H., Seidner, R. ve Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Gong, Y., Chang, S. ve Cheung, S. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gong, Y., Law, K.S, Chang, S. ve Xin, K.R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275.
- Granovetter, M.S. (1973). Strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Greer, C.R. (2000). *Strategic human resources management: A general managerial approach*. USA: Prentice Hall.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. ve Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., Joshi, A., Beaubien, J.M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
- Guion, M.R. ve Highhouse, S. (2006). *Essentials of personnel assessment and selection*. New York: Psychology Press.

Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.

Guthrie, J.P., Spell, C.S. ve Nyamori, R.O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.

Guthrie, J.P., Datta, D.K. ve Wright, P.M. (2004). Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a causal model. *CAHRS Working Paper Series, Paper 15*.

Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W. ve Maccurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.

Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W., Maccurtain, S. ve Armstrong, C. (2011). Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1672-1685.

Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, Z.K. (2010). Bilgi çalışanlarının adalet ve güçlendirme algılarının örgüte, lidere ve işe bağlılık üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(66), 21-36.

Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 110-123.

Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgöl bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87.

Gürbüz, S. ve Mert, İ.S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.

Hatch, M.J. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. USA: Oxford.

Heneman, R.L., Fay, C.H. ve Wang, Z. (2001). Compensation systems in the global context. İçinde Anderson, N. vd. (Ed.) *Handbook of industrial, work and organizational psychology Vol.2*, (77-93). USA: SAGE.

Hillman, A.I. ve Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Suumer, 42-63.

Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, 13(1-2), 46-74.

Horgan, J. ve Mühla, P. (2003). The adoption of high performance human resource practices in Ireland: An integration of contingency and institutional theory. *The Irish Journal of Management*, January, 26-47.

Horgan, J. ve Mühla, P. (2005). Human resource management and performance: A comparative study of Ireland and the Netherlands. *The International Review of Management Studies*, 16(2), 242-258.

Horwitz, F.M., Kamoche, K. ve Chew, I.K.H. (2002). Looking east: Diffusing high performance work practices in the southern Afro-Asian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1019-1041.

Hu, L. Ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M.A. ve Becker, B.E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.

Iverson, R.D. ve Zatzick, C.D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29-44.

İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11, 160-177.

Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Jones, D.C. ve Goić, S. (2007). The effects of high performance workplace practices on firm and worker outcomes: Evidence from a Croatian econometric case study. *7th International Conference on Enterprise in Transition*.

Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.

Kalleberg, A.L. ve Moody, J.W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37, 948-62.

Kintana, M.L., Alonso, A.U. ve Olaverri, C.G. (2006) High-performance work systems and firms' operational performance: The moderating role of technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 70-85.

KOSGEB Stratejik Planı 2011-2015 (2011). www.kosgeb.gov.tr (Erişim tarihi 01.05.2012)

Kulesa, P. (2008). The differentiators of high performance: Aligning people strategy with business strategy. İçinde Finney, M.I. (Ed.) *Building high-performance people and organizations, Volume 1 The New Employer-Employee Relationship* (36-54). USA: Praeger.

Lawler III, E.E. (1986). *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler III, E.E. (2003). What it means to treat people right. *Ivey Business Journal*, November/December, 1-6.

Lawler III, E.E. (2005a). New loyalty: Build relationships. *Leadership Excellence*, 22(3), 14-15.

Lawler III, E.E. (2005b). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(2), 165-169.

Lawler III, E.E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. USA: Jossey-Bass.

Lepak, D.P. ve Snell, A.S. (2003). Managing human resources architecture for Knowledge-Based Competition. İçinde Schuler, R.S. ve Jackson, S.E. (Ed.) *Strategic Human Resources Management*, (333-351). USA, Blackwell.

Lertxundi, A. ve Landeta J. (2011). The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: An exploratory study in Spanish multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3949-3967.

Lindorff, M. (2009). We're not all happy yet: Attitudes to work, leadership, and high performance work practices among managers in the public sector. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(4), 429-445.

Lopez, S.P., Peon, J.M.M. ve Ordas, C.J.V. (2005). Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*, 8(2), 147-164.

MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.

Macky, K. ve Boxall, P. (2007). The relationship between 'high performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects", *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.

Macky, K. ve Boxall, P. (2008). High-performance work systems and employee well-being: Does employee involvement really intensify work? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.

Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*, London: SAGE.

Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P.M. ve Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational, and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.

Martin-Tapia, I., Aragon-Correa, A. ve Guthrie, J.P. (2009). High performance work systems and export performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 633-653.

Mcclean, E. ve Collins, C.J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363.

McGregor, D.M. (1957). The human side of enterprise. İçinde Shaftriz, J.M., Ott, J.S. ve Jang, Y.S. (Ed). *Classics of Organisation Theory* (s.179-184). London: Thomson.

Melville, P. ve Reese, S. (2009). Restructuring for the new normal. *Financial Executive*, July-August, 26-29.

Messersmith, J.G. ve Guthrie, J.P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.

Mintzberg, H. (1981). Organization design: Fashion or fit?. *Harvard Business Review*, January-February.

Miner, J.B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. USA: M.E. Sharpe.

Mohrman, S.A. ve Lawler III, E.E. (1997). Transforming the human resource function. *Human Resource Management*, 36(1), 157-162.

Moore, J.R. (1997). Bigger may be better but is older wiser? Organizational age and size in the new york life insurance industry. *American Sociological Review*, 62, 903-920.

Morris, T.J. ve Fenton-O'creevy, M. (1996). Opening up the black box: A UK case study of top managers' attitudes to their performance related pay. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(3), 708-720.

Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. USA: SAGE.

Murphy, K.S. ve Williams, J.A. (2010). Human resource management high-performance work practices and contextual setting: Does industry matter? A comparison of the U.S. restaurant sector to the manufacturing industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(4), 283-303.

Noe, R.A. (2008). *Introduction to employee training and development*. USA: McGraw-Hill.

Nyberg, A.J., Fulmer, I.S., Gerhart, B. ve Carpenter, M.A. (2010). Agency theory revisited: Ceo return and shareholder interest alignment. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1029-1049.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.

Öngen, T. (1995). İleri teknoloji ve çalışma ilişkilerinin değişen paradigması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(1), 279-295.

Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. İçinde Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Ed.) *Örgüt Kuramları*, (237-330). Ankara: İmge.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects, *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.

Park, R., Appelbaum, E. ve Kruse, D. (2010). Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: A multi-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 227-243.

Peltokorpi, V. (2011). Performance-related reward systems (PRRS) in Japan: Practices and preferences in Nordic subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2507-2521.

Pfeffer, J. (1995). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. USA: Harvard Business School Pres..

Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-106.

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). *External control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper.

Pfeffer, J. ve Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.

Pil, F.K. ve MacDuffie, J.P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35(3), 423-455.

Porter, M. (1980). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, July, 78-93.

Powell, T.C. (1992), Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 119–134.

Preuss, G.A. (2003). High performance work systems and organizational outcomes: The mediating role of information quality. *Industrial and Labor Relations Review*, 56(4), 590-605.

Prince, J.B., Katz, J. ve Kabst, R. (2011). High-involvement information sharing practices: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2485-2506.

Probst, T.M. (2003). Development and validation of the job security index and the job security satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, 451-467.

Ramsay, H., Scholarios, D. ve Harle, B. (2000). Employees and high- performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.

Razouk, A.A. (2011). High-performance work systems and performance of French small and medium-sized enterprises: Examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311-330.

Reilly, P. ve Williams, T. (2006). *Strategic HR: Building the capability to deliver*. USA: Gower Publishing.

Richard, O.C. ve Johnson, N.B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.

Richard, O.C. ve Johnson, N.B. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133-148.

Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*. USA: Pearson.

Royal, M.A., Masson, R.C. ve Agnew, T.G. (2008). Moving beyond employee engagement: Motivating and enabling individual and team performance. İçinde Finney, M.I. (Ed.) *Building high-performance people and organizations, Volume 1 The New Employer-Employee Relationship* (136-148). USA: Praeger.

Rynes, S.L., Gerhart, B. ve Parks, L. (2005). Performance psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 61, 571-600.

Sargut, A.S. (2007). Yapısal koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri. İçinde Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Ed.) *Örgüt Kuramları*, (35-75). Ankara: İmge.

Sargut, A.S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı (2009). *Savunma sanayii sektörel strateji dokümanı: 2009-2016*. Ankara.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı (2011). *2010 verileriyle savunma sanayii analiz raporu*, Ankara.

Schuler, R.S. ve Jackson, S.E. (2007). *Strategic Human Resources Management*, USA: Blackwell.

Siddique, C.M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.

Sıgır, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 327-342.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resources Management Review*, 18, 87-99.

Snell, S.A. ve Dean, Jr.J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.

Sparham, E. ve Sung, J. (2007). High performance work practices: Work intensification or 'win-win'? *Centre for Labour Market Studies, Working Paper 50*.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 18(5), 1442-1465.

Sözen, H.C. (2007). *Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri: Dayanıklı ev aletleri sektörü örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.

Stewart, G.L. ve Brown, K.G. (2009). *Human Resources Management: Linking Strategy to Practice*. USA: Wiley.

Sun, L., Aryee, S. ve Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

Sun, L. ve Pan, W. (2011). Differentiation strategy, high-performance human resource practices, and firm performance: Moderation by employee commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3068-3079.

Sung, J. ve Ashton, D. (2005). *High performance work practices: Linking strategy and skills to performance outcomes* (DTI/CIPD Report: February). London: Department of Trade and Industry.

Sümer, H. Canan. (2000). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. İçinde Aycan, Z. (Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (s.57-90). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Tailby, S. ve Winchester, D. (2005). Management and trade unions. İçinde Bach, S. (Ed.). *Managing human resources: Personnel management in transition* (424-452). USA: Blackwell.

Takeuchi, R., Chen, G. ve Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees’ attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.

Torlak, N.G. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta.

Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1122-1149.

Tsai, C. (2006). High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan’s semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2011). *Türkiye savunma sanayi sektör raporu 2010*. Ankara: TOBB.

Tüzüner, V.L. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme*. İstanbul: Beta.

Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work. *Harvard Business Review*, March-April.

Wang, X., Bruning, N.S. ve Peng, S. (2007). Western high-performance HR practices in China: A comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 684-701.

Wasti, S.A. (2000). Örgütsel bağlılığı etkileyen evrensel ve kültürel etmenler: tüek kültürüne bir bakış. İçinde Aycan, Z. (Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (s.201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Wei, Y., Han, T. ve Hsu, I. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1631-1648.

Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2011). *Strategic management and business policy*. USA: Pearson Prentice Hall.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Journal*, 23(3), 513-530.

Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. ve Pierce, J.R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.

Wood, S. (2002). *What is high performance management?* <http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/high_involvement_management.pdf/> adresinden alınmıştır.

Wood, S. ve Albanese, M.T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32, 215-247.

Wood, S. ve DeMenezes, L.M. (2011). High involvement management, high performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586-1610.

Wright, P.M., Dunford, B.B. ve Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

Wright, P.M., Gardner, T.M. ve Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 2003, 21-36.

Yang, Y. (2011). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors in service setting. *The Service Industries Journal*, 1-19.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W.Jr. ve Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Yu, B.T.W. ve To, W.M. (2011). The importance of input control to work performance under the agency theory framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2874-2891.

Zacharatos, A., Barling, J. ve Iverson, R.D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.

Zhang, Z. ve Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4), 743-765.

Zhang, Y. ve Li, S. (2009). High performance work practices and firm performance: Evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331-2348.

Zhang, Z., Wan, D. ve Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 19, 128-138.

Perceived organizational support (2011). 21 Ekim 2011'de <www.psychology.uh.edu/pos/theory.asp/> adresinden alınmıştır.

Ekler Listesi

1. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Sayın katılımcı; bu anket çalışmasında yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumunuzda uygulanma düzeyini ölçmek amaçlanmıştır. Sizin vereceğiniz cevaplar ışığında söz konusu uygulamalarla kurumsal performans arasındaki ilişki Türkiye bağlamında test edilecektir. Araştırmada anketi dolduranın kimliği değil verilen cevaplar önemlidir. Cevaplar topluca değerlendirilecek, bireysel değerlendirme yapılmayacaktır. Bu nedenle isminizi anket formu üzerine yazmayınız. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin samimi katılımınıza bağlıdır. Değerli görüşleriniz için şimdiden teşekkürler, saygılar...

Kurumdaki Pozisyonunuz:

1.Mühendis		2.Teknik Personel		3.İK Yönetici/ Çalışanı		4.Orta Düzy Yönetici		5.Üst Düzy Yönetici		6. Diğer	
------------	--	----------------------	--	-------------------------------	--	----------------------------	--	---------------------------	--	----------	--

Eğitim Durumunuz:

1.İlköğretim		2.Lise		3.Ön Lisans		4.Lisans		5.Yüksek Lisans		6. Doktora	
--------------	--	--------	--	----------------	--	----------	--	--------------------	--	---------------	--

Kurumunuzda Çalışma Süresiniz:.....Yıl.....Ay

Yaşınız:.....

Cinsiyet: 1. Kadın

2. Erkek

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, beşli ölçeğe göre belirtiniz (<i>Size en uygun yanıtı işaretleyiniz</i>).					
1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum					
1. Kurumum çalışanlara kapsamlı eğitim programları sağlar	1	2	3	4	5
2. Kurumumda, çalışanlar düzenli olarak (her yıl, birkaç yılda bir) eğitime tabi tutulur	1	2	3	4	5
3. Kurumumda, çalışanlar işlerini iyi yapmak için ihtiyaç duydukları eğitimi alırlar	1	2	3	4	5
4. Kurumumda temel yetkinliklere (iletişim, problem çözme vb.) yönelik kapsamlı eğitim verilir	1	2	3	4	5
5. Kurumumda gelecekte ihtiyaç duyulacağı öngörülen becerilere yönelik eğitim verilir	1	2	3	4	5
6. Kurumumun eğitim ve geliştirme faaliyetleri uzun dönemli hedeflere yöneliktir	1	2	3	4	5

7. Eğer kurumum ekonomik problemlerle karşılaşırsa çalışanların işten çıkarılması son seçenektir	1	2	3	4	5
8. Kurumumun mümkün olduğunca işten çıkarmadan kaçınan resmi bir politikası vardır	1	2	3	4	5
9. Kurumum çalışanlara iş güvencesini temin eder	1	2	3	4	5
10. Kurumumda, çalışanların iş performansı yılda en az bir defa amirleri tarafından resmi olarak değerlendirilir	1	2	3	4	5
11. Kurumumda çalışanların performansına ait değerlendirmeler doğru ve adildir	1	2	3	4	5
12. Kurumumda her çalışanın performans hedefleri vardır	1	2	3	4	5
13. Kurumumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır	1	2	3	4	5
14. Kurumumda, çalışanların katılabileceği kardan pay alma, kazanç veya mülkiyet paylaşımı uygulaması vardır	1	2	3	4	5
15. Kurumumda çalışanlar iş performansı sonucunda ek ödeme veya ücretinde artış alır	1	2	3	4	5
16. Kurumumda performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
17. Kurumumda ücret yönetiminde takım performansı dikkate alınır	1	2	3	4	5
18. Kurumumda ikramiyeler/ek ödemeler yalnızca kıdeme göre değil, liyakat veya performansa göre verilir	1	2	3	4	5
19. Kurumumda çalışanların sıklıkla kararlara katılımı istenir	1	2	3	4	5
20. Kurumumda çalışanlara pek çok karara katılım hakkı tanınır	1	2	3	4	5
21. Kurumumda çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır	1	2	3	4	5
22. Kurumumda yönetici ve çalışanlar arasında açık (iki yönlü ve güvene dayalı) bir iletişim vardır	1	2	3	4	5
23. Kurumumda çalışanların karar verme sürecine katılma imkânları (kalite çemberi, problem çözme grubu gibi yollarla) vardır	1	2	3	4	5
24. Kurumumda, çalışanlar işini nasıl yapacağını belirlemede inisiyatif sahibidir	1	2	3	4	5
25. Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağı konusunda kendi başına karar verebilir	1	2	3	4	5
26. Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağına dair önemli derecede özerkliğe ve serbestliğe sahiptir	1	2	3	4	5
27. Kurumumda çalışanlara işlerini organize	1	2	3	4	5

etmede büyük serbestlik tanınır					
28. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
29. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	1	2	3	4	5
30. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5
31. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	1	2	3	4	5

Bu bölümün orta ve üst kademe yöneticiler ile insan kaynakları yöneticileri tarafından doldurulması rica olunur.

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi beşli ölçeğe göre belirtiniz.

1. Çok Düşük 2. Düşük 3. Orta 4. Yüksek 5. Çok Yüksek

32. Kurumunuzun geçtiğimiz üç yıl içinde satış hacmindeki ortalama artışı	1	2	3	4	5
33. Kurumunuzun geçtiğimiz üç yıl içindeki ortalama karı	1	2	3	4	5
34. Kurumunuzun geçtiğimiz üç yıl içinde pazar payındaki ortalama artışı	1	2	3	4	5
35. Kurumunuzun geçtiğimiz üç yıl içindeki ortalama yatırım geridönüşleri	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yüzde (%) olarak belirtiniz.

36. Kurumunuzun 2009 yılında net satışlardaki artış oranı	
37. Kurumunuzun 2010 yılında net satışlardaki artış oranı	
38. Kurumunuzun 2011 yılında net satışlardaki artış oranı	

Bu bölümün sadece insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları tarafından doldurulması rica olunur.

39. a. Kurumunuzun 2009 yılındaki toplam çalışan sayısı (ortalama)	
b. 2009 yılında işten ayrılan personel miktarınız (emeklilik, kendi isteğiyle ayrılma ve diğer sebepler)	
40. a. Kurumunuzun 2010 yılındaki toplam çalışan sayısı (ortalama)	
b. 2010 yılında işten ayrılan personel miktarınız (emeklilik, kendi isteğiyle ayrılma ve diğer sebepler)	

41 a. Kurumunuzun 2011 yılındaki toplam çalışan sayısı (ortalama)	
b. 2011 yılında işten ayrılan personel miktarınız (emeklilik, kendi isteğiyle ayrılma ve diğer sebepler)	

Teşekkürler...

