

**T.C.**

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ YENİLİKÇİLİK  
DÜZEYİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNE ETKİLERİ: BANKA  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Mustafa KESEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Nihat KAYA**

**GEBZE**

**2011**

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ YENİLİKÇİLİK  
DÜZEYİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNE ETKİLERİ: BANKA ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Mustafa KESEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Nihat KAYA

GEBZE

2011



## YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08/06/2011 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mustafa KESEN'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Nihat KAYA

ÜYE

: Doç. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

**TEZİN BAŞLIĞI:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

**YAZAR ADI:** Mustafa KESEN

Bu tez çalışmasının amacı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının yenilikçilik düzeyini ve bu uygulamaların işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini araştırmaktır.

Araştırma kapsamında Kocaeli Merkez ve İstanbul'da bulunan 41 bankada çalışan toplam 370 kişiye anket formu dağıtılmış, 272 adet anket geri alınmıştır. Kullanılmayacak durumda olan 12 anket çıkartılmış ve geriye kalan 260 anket üzerinden gerekli analizler yapılmıştır. Çalışma sonucunda İK uygulamalarının ne derece yenilikçi olduğu ve İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin neler olduğu ortaya konmuştur. İKY uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile ödüllendirme ve performans değerlemenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. İKY uygulamalarından işe alma ve personel seçme ile çapraz eğitimin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçların yanında uygulamaya yönelik olarak da İnsan Kaynakları Birimlerinin yenilikçi uygulamaları nasıl etkin kılabileceği ve işten ayrılmaları nasıl kontrol altında tutabileceğine dair değerlendirmeler ve önerilere yer verilmiştir.

## **SUMMARY**

**TITLE OF THESIS:** Innovation Level of Human Resource Management Practices and the Effect of These Practices on Turnover Intention: A Research In Banking Sector

**AUTHOR:** Mustafa KESEN

The purpose of this study is to investigate the innovation level of Human Resource Management practices and to investigate the effect of these practices on turnover intention.

On the scope of this study, questionnaires are given to 370 individual working in 41 different banks situated in Kocaeli Central and some counties of İstanbul. 272 of these questionnaires are taken back and necessary analyses are done with 260 appropriate questionnaires. At the end of study, the innovation level of human resource management practices and the effects of HRM practices on turnover intention are separately revealed. It is observed that the variables “team work and problem solving” and “rewarding and performance evaluation” which are HRM practices affect innovation in the positive way. Employments and employee selection and cross training which are some of the HRM practices are negatively related with turnover intention.

Besides these results, as a practical, the issues of how Human Resource Departments can make innovative practices effective and how they can control turnovers are covered in the evaluation and suggestion parts.

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında yakın ilgisi ve yardımlarıyla bana yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Nihat Kaya'ya, anket çalışmasına katılarak değerli görüşlerini benimle paylaşan İstanbul ve Kocaeli'deki banka çalışanlarına, destek ve sabırları için aileme ve müstakbel eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLOLAR DİZİNİ	xi
1.GİRİŞ	1
2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	3
2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi-Tanımı ve Önemi-	3
2.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları	7
2.1.2.1.İşe Alma ve Personel Seçme	7
2.1.2.2. Takım Çalışması ve Problem Çözme	8
2.1.2.3. Eğitim	11
2.1.2.4.Çapraz eğitim	13
2.1.2.5.Dokümantasyon (Yazılı politikalar – Organizasyon El Kitabı)	13
2.1.2.6. Ödüllendirme ve Performans Değerleme	14
2.1.2.7.Geri Bildirim	18
2.2.Yenilikçilik	19
2.2.1.Yenilikçiliğin Boyutları	19
2.2.2.İKY ve Yenilikçilik İlişkisi	23
2.3.İşten Ayrılma Niyeti	29
2.3.2.İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler	32

2.3.3.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	34
2.3.4.İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	35
2.3.5.İKY ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	37
2.3.6. İşten Ayrılma Niyeti ve Yenilikçilik İlişkisi	38
3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI	41
3.1. Araştırma Modelinin Geliştirilmesi	41
3.2. Yöntem	44
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	44
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	45
3.2.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	45
3.2.2.2. Yenilikçilik Düzeyi Ölçeği	46
3.2.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	46
3.2.2.4. Demografik Sorular	46
3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular	47
3.3.1. Örneklemeye Ait Demografik Veriler	47
3.3.2. Faktör Analizi Sonuçları	49
3.3.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	54
3.3.4. Korelasyon Analizi	55
3.3.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	58
3.3.5.1. İK Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyine Etkileri	58
3.3.5.2. İK Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri	59
3.3.6. Sonuç Modeli	61
4.SONUÇ VE ÖNERİLER	64
4.1. Araştırmanın Bulguları	64
4.2.Araştırma ile İlgili Sınırlamalar	67
4.3.Araştırmacılara Öneriler	67



ÖZGEÇMİŞ	68
KAYNAKLAR DİZİNİ	69
EK 1: Anket Formu	

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Araştırmanın Modeli	42
3.2. Sonuç Modeli	62

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
3.1. Örnekleme Ait Demografik Özellikler	48
3.2. Faktör Yükleri	50
3.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları İfadeleri	51
3.4. Yenilikçilik İfadeleri	53
3.5. İşten Ayrılma Niyeti İfadeleri	53
3.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	54
3.7. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	56
3.8. İK Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi Üzerindeki Etkisi	59
3.9. İK Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	60
3.10. Hipotez Testleri Sonuçlarının Özet Olarak Gösterimi	60

# 1.GİRİŞ

Çalışma, insanların hayatlarında önemli bir yeri olan, bedeni ve ruhi ihtiyaçların karşılanması sağlayan önemli bir unsurdur. İnsan hayatına bu derece etki eden bir olgu, bilim adamlarınca yıllar boyu derinlemesine araştırılmış, bunlar çeşitli şekillerde kayda geçirilmiş ve analizleri yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise insanın, bir işyerinin en büyük sermayesi olduğu gerçeği ortaya çıkarılmış ve insan kaynağının nasıl en verimli şekilde değerlendirilebileceği araştırılmıştır. Bu süreçte yapılan işler bir departman sorumluluğuna verilmiş ve bölüme İnsan Kaynakları bölümü denmiştir.

Bu açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bir şirketin en önemli sermayesi olan "insan"ı yönetme, yönlendirme, geliştirme, yetiştirme gibi çok büyük sorumlulukları vardır. Bir kurumun sahip olduğu veya ileride sahip olacağı insan kaynağını yönetirken uyguladığı politikalar, söz konusu insan kaynağının kendi nitelik ve beklentilerine uygun bir işte çalışmasını, iş hayatı boyunca gerekli eğitimleri almasını, zorunlu hallerde kendi alanı dışındaki işleri de yapabilme becerisi kazanmasını, sahip olduğu yaşam standardını devam ettirecek maddi kazancı elde etmesini, işte gösterdiği performansının objektif değerlendirilmesini, teşvik edilmesini ve yolunda gitmeyen bir şeyler varsa bunların düzeltilmesini amaçlar. Bütün bu uygulamaların aksatılmadan yürütüldüğü bir işyerinde çalışan bir insan da sevdiği işte huzurla çalışır (Schneider & Bowen, 1985; Lam, 1995; Savery, 1996; Friday & Friday, 2003; Akçadağ & Özdemir, 2005).

İşletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarında yenilikçi hareketlerin varlığı, bu hareketlerin yenilikçilik düzeyi, iş hayatındaki olumlu ve olumsuz etkileri bu tez çalışmasında incelenmiştir. Yine İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının çalışanlarda oluşan işten ayrılma niyetini nasıl ve ne derece etkilediği bu tezin ana çalışma alanını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında araştırma alanı olarak hizmet sektörünün en önemli kollarından biri olan bankacılık sektörü seçilmiş, banka

alışanlarına insan kaynakları uygulamaları, kurumdaki yenilikçilik hareketleri ve kurumdan ayrılma niyetleri ile ilgili sorular yneltiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde İK uygulamaları, yenilikçilik ve işten ayrılma niyeti değişkenleri kısaca açıklanmış, birbirleriyle olan ilişkilerine değinilmiş ve bu ilişkileri araştıran çeşitli araştırmacıların çalışmalarından bahsedilmiştir.

nc bölüm, yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizine ayrılmıştır. Anket sorularının hazırlanışı ve uygulama sürecinden bahsedilmiş, anketi cevaplayanların demografik özellikleri bir tabloda özetlenmiştir. Daha sonra sırasıyla anket sorularının faktör ve güvenirlik analizlerine yer verilmiş, korelasyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Regresyon analiziyle anket çalışması öncesinde geliştirilen hipotezler test edilmiş, İK uygulamaları, yenilikçilik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Dördüncü bölüm, analizin sonuçları ve değerlendirmelere ayrılmıştır. Bu bölümde analiz sonuçları değerlendirilmiş, İK yöneticileri ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. En son kısımda ise araştırmanın kısıtlarının neler olduğu açıklanmıştır.

## **2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ**

### **2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

#### **2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi-Tanımı ve Önemi-**

İktisat bilimine göre üretim faktörleri doğal kaynaklar, sermaye ve emek olarak 3'e ayrılır. Bu faktörlerden herhangi birinin eksikliği durumunda insan ihtiyaçlarının karşılanması imkânsızlaşmaktadır. Doğal faktörleri ve sermayeyi bir araya getiren ve bunlar vasıtasıyla mal ve hizmet üreten “emek” faktörüdür. Biz burada “emek” faktörünü çeşitli yönlerden ele alacak, değerlendirecek ve önemini belirteceğiz.

Emek faktörü “bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü” olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Emek üretim öğeleri arasında en önemli olanıdır. İşletme sahiplerinin ve işletme çalışanlarının amaca ulaşabilmek için gerek bedensel, gerek zihinsel çabalarının tümü emek olarak adlandırılır. Diğer üretim öğelerini bir araya getiren ve yönlendiren emek öğesidir. Bu nedenle emek olmadan üretim yapılması düşünülemez. Emeği üreten ise insandır. Bu nedenle “insan” faktörü üretim aşamasında çok önemli bir yere sahiptir. Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi ,“insan kaynağını” çok iyi değerlendirebilmesine bağlıdır. Günümüz organizasyonları bu gerçeğin farkına varmışlar ve bu kaynağa çok önem vermişlerdir. Müşteri odaklı birçok organizasyon kendi insan kaynağını iç müşteri olarak değerlendirmiştir (Yıldırım, 2000, s.408). Organizasyonlar amaçlarına çalışanları, yani insan kaynakları vasıtasıyla ulaşırlar. Adeta yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olduğu görülmektedir.

Genel olarak, bir organizasyondaki bütün çalışanlar “insan kaynakları” nı oluşturur. Daha açık bir ifadeyle, organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan personel, işçi, memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel organizasyonun insan kaynaklarını oluşturur. Organizasyonların yıllardaki en önemli verimlilik artırma yollarından biri bu kaynağı çok iyi değerlendirmeleri olmuştur.

İnsan faktörüne kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir bir stratejik kaynak ve geliştirilebilir bir stratejik kaynak olarak bakılmalıdır (Koçel, 2007). İnsanın sadece işgören olarak görüldüğü dönemlerde işletmelerin hâlihazırda ellerindeki insan kaynağını yönetecek politikaları yoktu. Çalışanlarla ilgili konular işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri kapsamaktaydı. İşletmelerin personel bölümleri çoğu zaman işe alım sürecine bile dâhil edilmiyor, yaptıkları iş personel dosyası yerleştirmekten öteye gitmiyordu (Keser, bilgiyoneti.org). İşletmelerin artık çalışanlarda hızla gelişen teknolojiye ve çevre koşullarına uyum, kaliteli üretim, verimli çalışma ve işletmeye bağlılık gibi özellikler aramaya başlamaları, kurumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi bölümlerinin oluşturulmasına neden olmuştur (Al,1998, s.15).

İşletmelerin personel bölümlerinin uygulamaları artık işletmelere gerektiği kadar fayda sağlayamadığından bu bölümlerde değişim süreci kaçınılmaz olmuştur. Klasik personel yönetimi, yerini İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımına bırakmıştır. Bu değişimde rol oynayan başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- **Teknolojik Gelişme ve İşgücünün Yapısal Gelişimi:** Teknolojik yeniliklerin organizasyonlardaki işlerin yapılmasını gerektiren becerilerin değişimine neden olması, verimliliği arttırmak için daha da gelişmiş insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulması, hızla değişen teknoloji

karşısında bu değişikliklere ayak uyduracak personeli hazırlamak ve korumak için personel yönetiminin daha dinamik olması ihtiyacı.

- **Ekonomik Değişmeler:** Uluslar arası rekabet ve özellikle Japon firmalarının verimlilik alanındaki başarıları; 1980'li yıllardan itibaren gerek Kuzey Amerika, gerekse Avrupa'da pek çok firmanın verimlilik düzeylerindeki azalma trendini tersine çevirmek için Japon organizasyonların katılımcı yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamaları (Ulaş, 2002).
- **Demografik Değişiklikler:** Eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, işgücüne katılanların yüzdesi gibi demografik özelliklerdeki uzun dönemde ortaya çıkan değişimler.

İnsan Kaynakları Yönetimi, kuruluşların çalışanlarının yönetimiyle ilgili yaklaşımlar oluşturulması, geliştirilmesi, uygulaması, daha ileriye götürmek için çalışmalar yapmasını kapsayan bir süreci ifade eder. Bu süreçte çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmaları sağlanarak işletmeye olan katkıları en üst düzeye çıkarılır ve çalışanların işletmeyle bütünleşmeleri gerçekleştirilir. İş yaşamının kalitesi yükseltilip çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almaları sağlanır (AÖF Genel İşletme, 2002, s.137).

İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümlerinin amaçları şunlardır (Eren, 2003,s.380):

- Kaliteli ve etkin işgücünü işletmeye çekmek ve aralarında en uygun olanları seçmek,
- Kapasiteleri oranında işgücüne hem teknik hem de yönetsel bilgiler vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak,



- Elde bulunan insan sermayesini işletmede uzun süreli hizmet edecek şekilde tutmak, örgüte bağlılık ve sadakatlerini arttırıcı önlemler almak,
- İşçi-işveren ilişkileri ile ilgili olarak hem işçi hem işveren sendikaları ile iyi ilişkiler kurmak, karşılıklı yararlar üzerine kurulmuş bir denge ortamı oluşturmak ve sürdürmek.

Eğer bu amaçlar gerçekleştirilebilirse işletme hedeflerine ulaşmak kolaylaşacaktır. Bu yüzden İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, doğru ve eksiksiz biçimde yerine getirilmelidir.

İşletmelerde insan kaynakları birimlerinin üstlendiği uygulamalar genel olarak şunlardır:

- Planlama
- Personel Seçme ve İşe Alma
- Eğitim ve Çapraz Eğitim
- Yetenek Geliştirme
- Kariyer Yönetimi
- Ücret Yönetimi
- Takım Çalışması ve Problem Çözme
- Dokümantasyon
- Performans Değerleme ve Ödüllendirme
- Geri Besleme
- Sosyal Hak ve Olanaklar

Tez çalışması kapsamında, yukarıda sayılan İK uygulamalarından yedi tanesi incelenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen İnsan Kaynakları Uygulamaları aşağıda açıklanmıştır.

## **2.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları**

### **2.1.2.1.İşe Alma ve Personel Seçme**

İnsan kaynağı işletmelerin en önemli varlığıdır. Bu önem her şeyden önce insanın diğer faktörleri etkileyecek ve onlardan etkilenecek durumda olmasından ileri gelir. Araç ve gereçleri kullanabilen, üretim faktörlerine etki eden, onları koordine edip örgüt amaçlarına yönelten, yönetsel işlevleri gerçekleştiren her zaman işletmelerdeki insan kaynağıdır. İşletme bilançolarında yer almasa da insan varlığı, özenle seçilme ve üzerine yatırım yapılması gereken bir değerdir.

İşletmeler hedeflerini gerçekleştirmek ve rakiplerine karşı üstünlük oluşturmak istiyorlarsa doğru işlerde doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Personel seçiminde yapılacak en büyük yanlış seçme işlevinin sadece adaylar arasında en iyisini seçme şeklinde eksik yorumlanmasıdır. İşin gerekleri ile personelin sahip olması gereken nitelikler birbiriyle uyuşmalıdır. Bu uyumda hata payı ne kadar az olursa işe alımda o kadar yüksek isabet oranına erişilmiş olur.

Personel seçim sürecinin başarıyla tamamlanabilmesi için aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır (Hatipoğlu, 1994, s.546):

1. Hangi nitelikte ve ne kadar personel alınacaktır?
2. Yeni personel nerede aranacaktır? İşletme içinde mi işletme dışında mı?

3. Personel temin yöntemlerinden hangileri kullanılacaktır? (İnternet siteleri, gazete ilanları, staj programları)
4. Nasıl karar verilecektir? Personel seçim süreci hangi aşamalardan oluşacaktır? (Testler, mülakat, referans araştırması, geçmiş deneyimler)

Yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar işin gerektirdiği nitelik ve kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin istihdamını sağlamaya yönelik olmalıdır. Bu durumda insan varlığı işletmelerin en önemli rekabet gücü olacaktır.

Gereksinimlere uygun olmayan personel alımında ise işletmelerde problemler ortaya çıkacaktır. Yetersiz performans, işe geç kalma, devamsızlık, personel arasında anlaşmazlık, manevi tatminsizlik, gereksiz işgücü devri vs. bunlardan bazılarıdır (Ulaş, 2002, s.50).

### **2.1.2.2. Takım Çalışması ve Problem Çözme**

İKY uygulamalarının en önemlilerinden biri takım çalışmasıdır. İK birimleri çalışanların birbiriyle olan ilişkilerinde, iş ve işyeriyle ilgili düzenlemelerde ve birimler arası ilişkileri düzenleme ve sorun gidermede takım çalışmaları düzenleyerek çalışanların problem çözme sürecine katılımını sağlamaktadır. Takımlar yerine getirecekleri görevin veya çözülecek sorunun niteliğine göre bazen bir liderin kontrolünde çalışırlar bazen de liderin yetki ve sorumluluğu takımın kendisine verilir.

Takım; ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan, birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, bireysel ve müşterek sorumluluk alan, aralarında yüksek düzeyde etkileşim olan çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan organizasyonel bir birimdir

(Öğütçü, 2005). Takımların ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Koçel,2007, s.468):

- Önderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak mevcudiyeti,
- Grubun kendine has amaç ve misyonunun varlığı,
- Sorun çözümlerinin grubun yaşam tarzı olması,
- Etkinliğin grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile ölçülmesi.

Görüleceği üzere bir takımın ana varlık nedeni “ortak bir amaca yönelmiş” olmaktır. Bu amaca ulaşmak, takım içerisindeki tüm bireylerin ortak özelliğidir.

Takımlar amaçlarına göre sınıflandırılabilir. Organizasyonlarda bulunan en yaygın takım türleri sırasıyla: Problem Çözme Takımları, Kendi Kendini Yöneten Takımlar ve Çapraz Fonksiyonel Takımlardır (Robbins, 1998, s.287-289).

Problem çözme takımları, birey sayısı 5 ile 12 arasında değişen çalışma gruplarıdır. Grup üyeleri belirli aralıklarla bir araya gelerek iş kalitesini geliştirme, çalışanların verimliliğini artırma ve çalışma ortamını düzenleme gibi konularda çalışmalar yaparlar. Bireyler bu toplantılarda fikir alışverişinde bulunur, amaçları gerçekleştirmek için uygulanan yöntemlerin geliştirilmesine veya değiştirilmesine yönelik önerilerde bulunurlar.

Kendi Kendini Yöneten Takımlar, kendilerine karar yetkisi verilen, davranışlarını ve bunların sonuçlarını denetlemesi beklenen çalışma gruplarıdır. Diğer takımlarda takım yöneticisi olan yetkililerin sorumluluklarını bu grup kendisi üstlenmiştir. 10-15 kişiden oluşan grup kendi üyelerini kendi seçer ve her üyeye diğerlerinin performansını değerlendirme hakkı tanınır.

Çapraz Fonksiyonel Takımlar, aynı hiyerarşik düzeyde olup farklı departmanlarda çalışan işgörenler tarafından oluşturulur. Genelde bir proje etrafında veya ortak problemlerin çözüm sürecinde kurulur. Takım üyeleri yaptıkları çalışmalarla ilgili hem çalıştıkları departmana hem de kendi takımlarına rapor verir.

Takım çalışmasının işletmelere sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Yılmaz, [www.geocities.com](http://www.geocities.com)):

- Takım kavramı organizasyonda çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta; iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkılmaktadır.
- Takım üyeleri kendi amaçlarının peşine düşmek yerine, karşılıklı etkileşim ile hem takımın hem de organizasyonun problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilir.
- Takım anlayışı üstten yönetimin azaltılmasını sağlar. Takımların meydana getirilmesi, aşağı hiyerarşiyi yetkili ve sorumlu olmaya sevk eder, kontrol için yöneticilerin daha az zaman talep etmesine yol açar.
- Takım yaklaşımı kontrol maliyetlerinin en aza inmesine, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlar.
- Dış çevreye duyarlı, müşteri geri bildirimini süresini azaltan takım yaklaşımı, işletmedeki çözüm süreçlerinin kalitesini arttırırken, toplam maliyetler içerisindeki kalitesizlik maliyetlerinin azalmasını sağlar.
- Takım yaklaşımında çalışanlar iş sürecine hâkim olurken işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelirler.

- Takım yaklaşımı çalışan devir sayısının düşmesine ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesine yol açar.

### 2.1.2.3. Eğitim

Eğitim, çalışanları organizasyona girişinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışların kalıcı ve sürekli olarak değişiklik yapmaya dönük etkinlik çalışmalarıdır (Birgen, 1994, s.28).

Organizasyonda çalışan kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eksik ve eğitime ihtiyacı olduğunun kararlaştırılması oldukça önemlidir. Organizasyonlar bu konuyu eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, buna bağlı olarak eğitimin planlanması ve planlanan eğitimin kayıtlarının tutularak takip edilmesi şeklinde çözmeye çalışmaktadırlar. Eğitimin planlanmasında eğitim programlarının adı ve kapsamı, eğitim verilecek birimlerin ve bu birimlerde çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş, eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti ve eğitimin sonuçları gibi konular belirlenmelidir (Aktan, www.canaktan.org).

Eğitim plan ve programları hazırlanırken organizasyonda her kademe çalışanlara yönelik eğitim ve seminer uygulanmasına özen gösterilmelidir. Bu durumda işletmelerde iki farklı eğitimden söz edilebilir. Birincisi, işletmeye yeni alınan personelin işe ve işletmeye alıştırmaya yönelik eğitim çalışmalarıdır. İkincisi ise mevcut personelin daha üretken olmasını hedefleyen eğitim faaliyetleridir (AÖF Genel İşletme, 2002, s.164).

İşe yeni alınan personeli en kısa sürede üretken hale getirip, onu işin ve işletmenin bir parçası haline getirmek şarttır. Bu nedenle işe alınan her personel işe alıştırma programına alınır. İşin gereklerine göre eğitimin süresi kısa veya uzun

olabilir. Programın amacı yeni personelin bilgi ve ilgi ihtiyacını karşılayarak onu işletmeye kazandırmaktır. Yeni personelin işini ve kurumunu sevmesi bu programların başarısına bağlıdır (AÖF Genel İşletme, 2002, s.164). Mevcut personele verilen eğitim ise, iş tanımları ve iş gereklerinde meydana gelen değişikliklere göre işgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini arttırmayı amaçlar.

Eğitim faaliyetlerinin işletmeye ve personelin kendisine sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Yıldırım, 2000, s.438):

- Nitelik ve nicelik yönünden organizasyon standartlarına uygun bir üretim gerçekleşir.
- Hatalı üretim ve hizmet azalır.
- İş yöntemleri gelişir.
- Çalışanların niteliği artır.
- Çalışanın işgücü devri azalır.
- Organizasyon içi işbirliği ile koordinasyon sağlanır.
- Fazla mesai giderleri azalır.
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf sağlanır.
- İş kazalarında azalma sağlanır.
- Çalışanların morali olumlu etkilenir.
- Kısa sürede organizasyon ortamına uyum sağlanır.

#### **2.1.2.4.Çapraz eğitim**

İşletmeler işin devamlılığını sağlamak için çalışanlarını zaman zaman çapraz eğitime tabi tutmakta veya görev değişikliği yapmaktadırlar. (www.insankaynaklari.com). Çalışanlar bu yolla bir yandan yeni beceriler kazanırken, bir yandan da işletmedeki diğer birimlerde yürütülen işler hakkında da bilgilendirilirler. Böylece bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunu farklı birimlere taşımadan kısa sürede halletme imkânı bulunur.

Çalışanların yedeklerinin olması, işletmenin olağanüstü durumlara hazırlıklı olması anlamına gelmektedir. Bu durum işlerin aksamaması hususunda önem arz etmektedir. Aksi halde yeri doldurulamayan bir personel eksikliğinde işletme zor durumda kalabilir ve iş kalitesini etkileyebilecek bir durum söz konusu olabilir (Öztürk ve Seyhan, 2005, s.127).

#### **2.1.2.5.Dokümantasyon (Yazılı politikalar – Organizasyon El Kitabı)**

Organizasyon el kitapları, her gün daha fazla işletme tarafından uygulanarak kullanılan bir yönetim aracı olup, işletmelerin kendine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine büyük ölçüde yardım ederler. İşletme içindeki tüm birimlerin görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacakları, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nerelere gönderileceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler (Ülgen, 1993,s.231-237).

Organizasyon el kitapları, sağlam bir organizasyon yapısının kurulması ve devamlılığın sağlanması bakımından önemli bir rol oynamaktadır. Yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlerken, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli uyumlu biçimde korunmasına da yardımcı olmaktadır (Ülgen, 1993,s.231-237).



Genel olarak her işletmenin organizasyon el kitaplarında yer alan unsurlar şöyle sıralanabilir: işletmenin amaçları, işletme politika ve prensipleri, kullanılan terimlerin sözlüğü, işletme unvanları, işgörme yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları ve görev tanımları (Ülgen, 1993,s.231-237).

İşletmedeki personele geniş ölçüde işbirliği yapabilme olanağı veren organizasyon el kitapları, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran yönetim aracıdır. İşletmelerin yapılarına uygun bir biçimde düzenlenen organizasyon el kitapları yeteneklerin gelişmesinde büyük rol oynamaktadır. Yine birçok işletme, iyi organizasyon el kitabının, yürütme organının gelişmesi için gerekli bir rehber ve ayrıca gelişme ve ilerlemeleri ölçerek, yöneticileri değerlemek için iyi bir değer ölçüsü olduğu kanısındadır (Ülgen, 1993,s.231-237).

### **2.1.2.6. Ödüllendirme ve Performans Değerleme**

İşletme, elindeki imkânlarla belirli amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen bir bütündür. Bu amaçlara ulaşmak için yapılacaklar planlanır, organize edilir ve hedeflere hangi yollardan ulaşılabileceği belirlenir. İşletme çalışanlarının da bu hedeflere ulaşacak şekilde çalışmaları beklenir. Çalışanlar işletme içinde belirli işleri yapma sorumlulukları yanında sosyal ve kültürel bazı ihtiyaçlarının da tatmin edilmesini arzu ederler. Bu nedenle çalışanlara belirli talimatları uygulayan kişiler olarak bakmak dar kapsamlı bir görüştür. Çalışanların ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesi ve işletme hedefleri ile kişilerin ihtiyaçları arasında belirli noktalarda dengeli ilişkiler kurulması gerekmektedir. Verimliliği yükseltmek için bu ihtiyaçlar dikkate alınarak çalışanlar çeşitli şekillerde ödüllendirilebilir ve işe özendirilebilir.

Ödüllerin parasal ve parasal olmayan biçimlerde verilmesine göre iki ayrı ödüllendirme sisteminden söz edilebilir (Barutçugil, 2002, s.242-248):

**a. Parasal Ödüllendirme Sistemi:** Günümüz dünyasında birçok organizasyon, çalışanlarına işe ve ünvana bağlı olarak belirlenmiş ücretler ödeme uygulamasını gözden geçirmektedir. Bu organizasyonlar, iyi yetişmiş çalışanlarını ellerinde tutmayı ve ortak çıkarlara en uygun şekilde bilgiyi ve performans arttırmayı sağlayan ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmak ve kullanmak istemektedirler.

- **Performansa dayalı ücret sistemi:** Ücret, çalışanların işlerinde sarfettikleri bedeni veya zihni emeğin karşılığı olarak onlara ödenen bedeldir. Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamda etkisinin çok olması yönüyle endüstrinin ve organizasyonun gelişmesinde etkili olan bir maliyet unsurudur.

Ücretler performansa göre belirlenirken çalışanlara emekleri ölçüsünde ödeme yapılır. Ücret artışları çalışanların iş davranışları ile ilişkilendirilir. Bu sisteme göre ücret herkese eşit olarak dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olmaktadır. Bu sistemde çalışanlar işleri hakkında daha fazla sorumluluğa sahip olacak, ödül almak için daha fazla çaba sarf edecek ve böylece hem bireyin hem de organizasyonun verimliliği artacaktır.

- **Becerinin ve İş Bilgisinin Ödüllendirilmesi:** Bu sistemin özü çalışanların organizasyona getirdikleri ya da çalıştıkları süre içinde geliştirdikleri bilgi ve becerilere göre ücretlendirilmeleridir. Bu sistemin savunucuları, bunun ücretleri belirlerken daha fazla objektiflik sağladığını, kişisel gelişime ağırlık verdiğini vurgulamaktadırlar. Bu yaklaşımda çalışana verilen mesaj:”Ne kadar çok öğrenirsen, o kadar fazla kazanırsın” olmaktadır.

- **Çalışanlara Prim Verilmesi:** Primler, çalışanları motive eden ve yaygın olarak kullanılan bir ödüllendirme aracıdır. Genellikle organizasyonun performansına göre primler tüm çalışanlara dağıtılır.

**b. Parasal Olmayan Ödüller:** Organizasyon çalışanlarının motive olmasında parasal ödüller her zaman yeterli olmamaktadır. Çünkü sadece parasal ödül verilmesi, çalışanları bencilliğe ve şahsi çıkarlarını organizasyon çıkarlarından üstün tutmaya itebilmektedir. Bu nedenle parasal ödül sistemi uygulamalarının yanında parasal olmayan ödül sistemi uygulamaları da desteklenmelidir.

Parasal ödüller, genellikle düşük maliyetli ya da sıfır maliyetli ödüllerdir. Bu ödüller bazı ilkelere dikkat edilirse etkili sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu tarz ödüllendirmede amaç; çalışandan beklenen iş davranışını yerine getirmesi sebebiyle davranışını pekiştirme ve ödülün arzulanan davranışın sonucu olduğunun çalışana bildirilmesi olmalıdır. Beklenen iş davranışının ortaya çıkar çıkmaz en kısa sürede ödüllendirilmesi önem arz etmektedir.

Parasal olmayan ödüller kişisel olarak verilmelidir. Bir yöneticinin bizzat çalışanını bu şekilde ödüllendirmesi verimliliği önemli ölçüde arttıracaktır. Parasal olmayan ödüllere örnek olarak şunlar verilebilir:

- Yöneticinin iyi bir iş yapan çalışanını kişisel olarak kutlaması,
- Yöneticinin iyi performans gösterenlere kişisel notlar yazarak onları onurlandırması,
- Yöneticinin bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerini belirtmesi,
- Yöneticinin moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi.

Performans değerlendirme ise, örgütte çalışan ve sosyal bir varlık olan bireyleri fizik, duygu, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri yetenek v.b. yönleriyle tanımayı sağlayan önemli bir araçtır. En genel hatlarıyla performans değerlendirme, çalışanın

yapacağı işi ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklerinin bireysel olarak analiz edilmesi ve çalışanın işini başarma derecesinin belirlenmesidir (Erdoğan, 1991, s.155).

Buna göre performans değerlendirme işlevinin esas işlevi çalışanların performansıyla ilgili geri bildirimde bulunarak gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve sonuçta işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgileri üretmektir (Akın, 2002, s.99). Çalışanların organizasyon içerisindeki başarısını kişisel özellik ve yetenekleri, işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirler. Tüm yöneticiler oluşturdukları sistem içerisinde astlarının performanslarını bilmek zorundadır (Yıldırım, 2000, s.427). Performans değerlendirme bu şekiller içerisinde çok objektif yapılması gereken organizasyon için son derece önemli bir sistemdir (Ersen, 1996, s.113).

Organizasyonlar günümüze gelinceye kadar genellikle performans değerlendirme çalışmalarını seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. İyi yapılmış bir değerlemenin amaçları ve yararları üzerinde yeterince durmamışlardır. Ancak planlanmış bir performans değerlemenin yöneticilere, çalışanlara ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler ve/veya değerlemeden beklenen yararlar kısaca şöyle belirtilebilir (Barutçugil, 2002, s.181-182):

- Performans değerlendirme, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.

- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Profesyonel olarak performans değerlemesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun arttırılmasını sağlar.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıyı ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek, yeni görevler ve transferler için nitelikli eleman seçmek kolaylaşır.

İşyerinde olumsuz bir atmosfer, ruhsal durum ya da tutum modeli üretken bir değerlemeyi gölgeler. Yöneticinin huzursuzluğu, çalışanın savunmacı tutumu, performanstan çok kişilik üzerinde yoğunlaşma eğilimi gibi yöntemler çoğu kez değerlendirmeye getirilen iyi niyetlerin önünde engel oluşturmaktadır. İyi bir değerlendirme; iyi yapılmış işin kabul edilmesi, yapıcı eleştirme, yetiştirme, yönlendirme, birlikte çözüm getirme gelecek gelişmelerin planlanmasından oluşur (Ulaş, 2002, s.55).

### **2.1.2.7.Geri Bildirim**

Organizasyon çalışanları yaptıkları işler, gösterdikleri çabalar ve genel performans düzeyleri hakkında yöneticilerinin ne düşündüklerini öğrenmek isterler. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde elde edilen sonuçlar yöneticiler için önemli olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir.

Başarılı olan çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Objektif kriterlere göre yapılan performans değerlemesi, çalışmada yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır. Bütün iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği duyacaktır (Barutçugil, 2002, s.179).

Geri bildirim çalışanların işle ilgili gelecekteki tutum ve davranışlarına rehberlik eder. Özellikle yeni işe girenlerde böyle bir rehberliğe ihtiyaç çok daha fazladır. Eski çalışanlarda da pozitif geri bildirim beklentisi vardır; olumsuz bir eleştiri içeren geri bildirim- doğru ve tarafsız olmakla birlikte- çalışanlarda kırgınlığa sebep olabilir (Werther W. Jr. ve Davis K. 1996, s.341). İK birimlerinin amaçlarına ne derece ulaştıkları da performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen geri bildirimle ortaya çıkarılabilir. Olumlu geri bildirimler elde edilememişse, geçmiş dönemdeki İK birimlerinin politika uygulamalarında bazı eksiklikler veya yanlışlıkların olma ihtimali yüksektir.

## **2.2.Yenilikçilik**

### **2.2.1.Yenilikçiliğin Boyutları**

Yenilikçilik "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" demektir. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. Dolayısıyla da organizasyon içindeki yenilikçi fikirler devamlı desteklenmelidir. Her kademe ve birimde çalışanların yenilikçilik fikri değerlendirilmelidir.

En basit tanımıyla yenilikçilik, farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. Bu fikirler, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla geliştirilebilir. Ya da var olan pek çok ürün ve hizmeti daha güzel, daha kullanışlı, daha çok insanın işine yarayacak hale getirmeyi amaçlayabilir. Bu fikirlerin hayata geçirilmesi, ortaya ürün, hizmet veya iş yapış yöntemlerinin çıkarılmasıyla ve ardından bu ürün ve hizmetlerin satılmaya veya iş yapış yöntemlerinin uygulanmaya başlanmasıyla yenilikçilik yapılmış olur.

Yenilikçiliğin önemli bir boyutu “fayda yaratmasıdır”. Bir yenilik önceden var olan faydanın miktarını arttırabildiği ölçüde değerlidir, ya da önceden var olmayan bir faydayı ortaya çıkarabilmesi o yeniliğe değer katar. Yenilikçilik ticari fayda sağlamada oldukça önemlidir. Yapılan yeniliklerle maliyetler düşürülebilir, kalitenin artması sonucu satışlar arttırılabilir, müşterilerde yeni ihtiyaçlar ortaya çıkarılabilir v.s.

Yenilik ve icat çoğu zaman birbirinin yerine geçen ifadeler olarak kullanılmaktadır. İcat, sadece yeni ürünler ortaya çıkarmayı kapsarken yenilik yeni ürünler ortaya çıkarmakla birlikte mevcut ürünü geliştirmeyi de hedefler (Adegoke, 2004).

Yapılan araştırmalara göre hizmet sektöründeki yeniliklerin, mal üretim sektörlerine göre daha az başarılı olduğu ortaya çıkmıştır ve hizmet sektöründe daha az radikal değişiklik görülmektedir (Griffin, 1997). Bu önemli farkın birçok sebebi bulunmaktadır. En önemli nedenlerinden birisi hizmet sektörünün fiziksel olmayan üretime sahip olmasıdır. Hizmet sektöründen faydalanan müşterilerin yeni uygulamaları eskileriyle kıyaslamakta zorlanması buna örnek olarak verilebilir. (Storey & Easingwood, 1998).

Yenilikçilik hareketlerinde olumlu sonuçlar almak mümkün iken olumsuz sonuçlar almak ve başarısızlığa uğramak da mümkündür. O'Sullivan et al. (1998) yenilik çabalarının organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede %50 şansı olduğunu iddia etmektedir. Dolayısıyla yenilik yapmanın organizasyon için bir risk taşıdığı da ortaya çıkmaktadır. Birçok araştırmacıya göre yenilikçilik verimliliği arttırmaktadır. Verimliliği arttıracığı inancı birçok firmayı yenilikçilik hareketlerini teşvik etmeye yöneltmektedir. Firmalarının yenilikçilik dereceleri ise birbirinden farklı olmaktadır. Bu heterojenlik girdilerin ve çıktılarının farklılığında gözlemlenmektedir (Baldwin, 2001).

Oslo Kılavuzu'nda (2006) yenilik ve yenilikçilikle ilgili olarak yapılan tespit ve tanımlamalar şu şekilde özetlenebilir;

- Yenilikleri geliştirmeye ve benimsemeye yönelik faaliyetleri içeren geniş bir yenilik tanımının kullanımı ile birlikte, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliğinin kapsama ilave edilmesi, muhtemelen daha çok firmanın yenilikçi olma koşullarını yerine getireceği anlamına gelmektedir.
- Yenilik; örgüt içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. (Yeniliğin bu geniş tanımı, yenilik ve yenilikçiliğin aslında son derece geniş bir yelpazeye yayıldığını vurgulamaktadır.)
- Örgütler çeşitli sebeplerle yeniliğe girişebilir. Amaçları, değişiklikleri öğrenme ve değerlendirme kapasiteleri, kalite, verimlilik, pazarlar veya ürünleri kapsayabilir.
- Yenilikçi firmalar; yenilikleri esas alarak kendi başlarına veya diğer firmalar veya kamu araştırma organizasyonları ile işbirliği içerisinde geliştirmiş olanlar ile diğer firmalar tarafından geliştirilen yenilikleri benimsemek sureti ile yenilik yaratmış olanlar şeklinde ayrılabilir. Ayrıca yenilikçi firmalar, gerçekleştirmiş oldukları yenilik türlerine göre yeni ürün veya süreç gerçekleştirmiş veya yeni bir pazarlama yöntemi ya da organizasyonel değişim gerçekleştirmiş olabilir.



- Yenilik faaliyetleri; yeniliklerin uygulanmasına yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetleri kendi başlarına yenilik iken bazıları yeni faaliyetler olmamakla birlikte yeniliklerin gerçekleştirilmesi için gereklidir.

Örgütsel bağlamda yenilikçiliği harekete geçiren veya örgütü yenilikçi olmaya iten en temel faktörün, örgütün amaçlarına ve hedeflerine en etkin ve verimli şekilde ulaşmak istemesi olduğu söylenebilir. Bu temel faktör pek çok alt bileşeni içermekte ancak hepsi nihayetinde örgütün bu en genel amacına hizmet etmektedir. Bu kapsamda bir örgüt içerisinde yenilikçiliği önemli kılan ve yenilikçiliğin ortaya çıkmasına neden olan temel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tunç, 2007);

- Karlılığın ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi isteği,
- Örgütsel etkinlik ve etkililiği yükseltme, performansını geliştirme isteği,
- Rekabet koşullarına ayak uydurma zorunluluğu ve rakiplerin itici gücü,
- Yeni pazar fırsatlarını değerlendirmek,
- Örgütün niceliksel ve niteliksel gelişimini ve büyümesini sağlamak,
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak,
- Örgütün içerisinde yer aldığı çevreye uyumunu sağlamak,
- Örgütsel süreklilik ve devamlılığı sağlamak,
- Değişime ayak uydurmak ve/veya değişime öncülük etmek,
- Değişen ekonomik, sosyal, toplumsal, siyasi yapının neden olacağı olası risk ve belirsizliklere karşı alternatifler yaratmak,
- Toplum ve sosyal çevre içerisinde sürükleyici bir rol üstlenmek, toplumda gelişmelere önderlik etmek,
- Sosyal sorumluluk ve etik kurallarını yerine getirmek, toplumun beklentilerini karşılamak.

Yenilik; birey, takım, bölüm, örgüt, endüstri vb. düzeyde olabilir. Bireysel açıdan bakıldığında, yenilikçilik olanakları ve yaratıcılık becerileri, kişinin yenilikçilik çalışmalarını verimlilikle sonuçlandırmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, diğerlerinden alınan geri bildirimler, enformasyon sistemleri, liderlik stilleri ve örgütsel ödül sistemleri gibi sosyal faktörler kişilerin yenilikçilik çabaları üzerinde

etkili olacaktır (Farr and Ford, 1990, s.78). Gruplar da örgütlerdeki yenilikçilik süreçlerinde önemli bir role sahiptir. Grup yenilikçiliği, grubun kişilerarası fikir paylaşımı yoluyla yeni fikirler oluşturması veya fikirlerin ithal edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Grup düzeyindeki yenilikçilikte liderlik, uyum, grup devamlılığı, grup yapısı ve grubu oluşturan kişilerin sosyopsikolojik yapısı önem kazanmaktadır. İşletme süreçleri içinde yenilikçilik, genellikle bir “Araştırma Geliştirme Ekibi” tarafından geliştirilmektedir. Buna rağmen, çalışan gruplar düzeyindeki yenilikçilik üzerinde, bireysel ve örgütsel düzeydeki yenilikçilikten daha az durulmuştur (King ve Anderson, 1990, s.81).

Organizasyonel yenilikçilik bireysel, organizasyonel ve çevresel etkiye maruz kalmaktadır. Her çeşit organizasyon içsel ve dışsal çevrelerdeki değişimlere cevap verebilmek için yenilikleri kabul etmektedir. Ancak tüm organizasyonel faktörlerin yenilikçiliği etkilemesi aynı yönde değildir (Van de Ven, 1986).

Özetle yeniliğin çağdaş ekonomide önemli bir yeri vardır ve mal, para ve emek kadar önemlidir. Yenilik, organizasyonun değişikliği fırsata çevirmesi ve göz alıcı bir başarı elde edebilmesinin önemli yollarından biridir.

### **2.2.2. İKY ve Yenilikçilik İlişkisi**

Yenilikçi düşünce ve buluşların ortaya çıkmasında İK uygulamalarının yerinin büyüklüğü genel kabul görmüştür. Gupta ve Singhal (1993)’a göre yenilikçi şirketin mal varlığını oluşturanlar ürünler değil insanlardır. Bu düşünceyi kabulün altında “İK’nın tüm yenilik sürecinde etkin olduğu” varsayımı yatmaktadır (Galbraith, 1984). Bunun nedenlerinden birincisi; bir firmanın yenilikçi kapasitesinin çalışanlarının zekâ, hayal gücü ve yaratıcılık duyguları ile bağlantılı olduğunun düşünülmesidir (Kanter, 1989; Gupta ve Singhal, 1993; Mumford, 2000). İkinci olarak da çalışanların katılımı ve desteği, yenilikçiliğin gelişimi ve uygulanması için gereklidir (Van de Ven, 1986; Vrakking, 1990). Sonuç olarak da “firmanın yenilikçi amaçlarıyla uyumlu davranışları tanımlayabilen, geliştirebilen, değerlendirebilen ve ödüllendirebilen” İKY politikaları gereklidir (Martell and Carroll, 1995).

İş dizaynı göz önünde bulundurulduğunda yapılan araştırmalar, çalışanların yeni fikirler ortaya çıkarabilmeleri için onlara bazı zaman boşluklarının tanınması ve onların belirsizlik ve toleransla çalışabilecekleri işler tasarlamasına izin verilmesi gerektiğini desteklemiştir(Schuler and Jackson, 1987). Böylece, yapılan işler iş zenginliğini(Kanter 1985; Tushman ve Nadler 1986; Kydd ve Oppenheim, 1990), iş tanımında esnekliği (Tushman ve Nadler 1986), otonomiye (Kanter, 1985; Tushman and Nadler, 1986; Axtell, Holman,Unsworth, Wall ve Waterson, 2000), çalışan katılımını (Cummings, 1965; Schuler ve Jackson, 1987), kusursuz iletişimi (Albertini ve Butler, 1995; Cummings, 1965) teşvik edecektir.

Literatür, organizasyon dizaynına bağlı olarak, yenilikçiliğin gelişimi için takım çalışmasının önemli olduğunu vurgular (Eisenhardt ve Tabrizi, 1995; Laursen, 2002). Takımların kullanılması önemlidir çünkü yenilikçiliğin gelişiminde bireysel olarak başarıya ulaşmak zordur (Van de Ven et al. 1999). Bununla birlikte bu takımlar otonomiye (Clark ve Wheelwright, 1993; Stoker, Looise, Fisscher ve De Jong, 2001) ve bireyler arası disiplini (e.g. Kanter, 1985; Gupta and Singhal, 1993; Henke, Krachenberg and Lyons, 1993; Brown ve Eisenhard, 1995; Beatty ve Schneier, 1997; Sheppeck ve Militello, 2000) beslemelidir. Sonuç olarak denilebilir ki takım kadrosu oluşturma yenilikçiliğin gelişiminde önemli İKY uygulamalarındandır.

Şirketlerin işe eleman alımında dış kaynaklardan yararlanması (Olian and Rynes, 1984), yetenekli insanları seçmesi (Gupta and Singhal, 1993), örgüt kültürüne uyumu sağlaması (Jones and Sullivan, 1994) ve çalışan güvenliğini sağlaması (Schuler ve Jackson, 1987) şirketlere yenilikçiliğe açık, kendine güveni olan, risk alabilen ve katılımcı çalışan kazanmalarını sağlar.

Eğitim açısından bakıldığında, bazı çalışmalar yenilikçilik için gerekli olan beceri ve bilgilerinin gelişmesinde eğitimin önemini savunur (Galende and Sua´rez, 1999; Ding and Akhtar, 2001). Bu eğitim ise takımların kurulmasıyla, uzun dönemli oryantasyonun sağlanmasıyla ve eğitim dizaynına çalışanların katılımının sağlanmasıyla şekillendirilebilir (Garvin, 1993).

Yenilikçi organizasyonlarda kariyer yollarındaki teklifler yeniliği destekleyen geniş ve planlı kariyer olanakları sağlar çünkü bu teklifler çalışanların fonksiyonel alanlarda gerekli yetenekleri kazanmalarını sağlar(Omta,Bouter and Van Engelen, 1994). Bunun yanında, kariyer yönetimi uzun dönemli ve takım merkezli olmalı, nitel kriterler ile birlikte yetenek kazanım merkezli olmalıdır(Stata, 1989). Yenilikçi firmaların önemli bir özelliği en becerikli kişileri bünyelerine katmak için onları cezbedici uygulamalarla ön plana çıkılmalarıdır(Turbin and Rosse, 1990).

Bazı yazarlar araştırmalarında yenilikçilik düzeyi ile çalışan ücret düzeyi arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Balkin et al. 2000; Van Reenen, 1996). İşte bu nedenle firmalar, çalışanlarının yaratıcılığını geliştirebilmeleri için, onları ücret düzeyini arttırma gibi çeşitli yollarla yeniliğe teşvik etmelidirler (Cascio, 1990; Gupta and Singhal, 1993). Bu teşvikler çalışan beceri düzeyi, takım performansı ve uzun dönemli oryantasyona bağlı olabilir (Schuler and Jackson, 1987; Mabey and Salaman, 1995).

Yenilikçilik düzeyini arttırmak isteyen firmalar global pazarda rekabet etmek istiyorlarsa, çalışanlarının yeniliğe dair düşüncelerine değer vermelidirler (McAdam et al. 2004). Bu bağlamda bazı araştırmacılar (e.g., Laursen and Foss, 2003; Shipton, Fay, West, Patterson and Birdi, 2006;Chen and Huang, 2009) “organizasyonun tüm çalışanları yeniliğe açık, yenilik için gerekli yeteneğe sahip ve gerekli desteği sağlıyorlarsa” organizasyonda yeniliğin rahatlıkla ortaya çıkacağını söylemişlerdir.Bu araştırmacılar, çalışanların gerekli bilgi ve teknolojik yeteneğe sahip olmakla birlikte düşüncelerini uygulamaya geçirebilecek kişiler olması gerektiğini dile getirmektedirler. Böylece, tüm seviyedeki çalışanlar hem gelişime katkıları olmaları yönüyle hem de gelişimi sağlayanlara gereken desteği verme yönüyle organizasyona önemli katkıda bulunurlar (Shipton et al. 2006). Ancak, yenilikçilik düzeyini arttırmak isteyen firmalar çalışanlarını motive edebilmeleri ve bilgilerini paylaşmaları için onlara uygun ortamı oluşturmalarıdır (Kang, Morris and Snell, 2007).

Literatür araştırıldığında İKY uygulamalarının yenilikçilik üzerine etkisini inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Chen and Huang, 2009). Laursen

and Foss (2003)'e göre organizasyonlar yüksek performanslı İKY'yi benimsemeli, çünkü bu uygulamalar merkezileşmeyi önler ve lokal seviyede problem çözebilmeyi sağlar. Bu da organizasyondaki yönetim kademesinin zaman kaybını önler. Son olarak Shipton et al. (2006) yeniliği 2 kısma ayırır: birincisi “keşfetmek” ya da” yaratıcı fikir üretilmesi”dir ve bu süreçte çalışanlar risk alabilmeli, deneysel çalışmalar yapabilmeli ve esnek olabilmelidir. İkincisi ise çalışanlar, her türlü çalışmalarına ve fikirlerine kıymet verilen bir ortamda çalışmalıdır. Bu yüzden, Shipton et al. (2006)'e göre yenilikçilik teşvik edilmelidir ve İKY farklı yenilik süreçlerini desteklemelidir. Bu İKY uygulamaları çalışanları motive edebilmeli ve yeni fikirler ortaya çıkarmalarına olanak sağlayabilmelidir. Eğer yaratıcılık teşvik edilirse, bireyler kendilerini yaratıcılıktan engelleyen boşluklardan kurtulmuş olacaklardır (Song, Almeida and Wu, 2003).

Eğitim, çalışanların yeni ve farklı tecrübeler kazanmasını sağlamalıdır ve var olan çalışma sistemini sorgulayabilmeyi kolaylaştırmalıdır. Ödül sistemleri ise yenilikçiliğe teşvik edici olmalıdır. Bunun yanında, İKY çalışanlar arasında bağlantı kurmalı, koordinasyonu ve yenilikçiliğin temel gereksinimlerinde olan bilgi paylaşımını sağlamalıdır. Bu sayede çalışanın gelişimini sağlama yaklaşımı organizasyonda güven ortamını sağlayacak ve organizasyonun çalışanlarına karşı yükümlülüğünü yerine getirmiş olacaktır (Harrison and Kessels, 2004). Bundan başka, çalışan katılımını destekleyen İKY uygulamaları sayesinde çalışanların temel yeteneklerinin katı, değişmez yetenekler olması engellenecek ve daima yeniliğe açık ve esnek olacaklardır (Leonard and Barton, 1992). Bu yüzden yenilikçilik bilgi yönetiminin sonucu olarak ele alınacak olursa, organizasyonda İKY uygulamalarının gelişebilmesi için yenilikçiliğin gerekli olduğu anlaşılacaktır (Gloet and Terziovski, 2004).

Benzer şekilde, Collins ve Smith (2006)'a göre firmalar, bireylerin yenilikçilikle ilgili fikirlerini paylaşabilmeleri için onlara uygun sosyal ortamı oluşturmalı ve bunun için yüksek performanslı veya yüksek katılımlı İKY uygulamalarını devreye sokmalıdır. Bu uygulamalar çalışan katılımını sağlama, bireylerin eğitimini sağlama ve seçim sürecinde dikkatli olma gibi örnekleri içerebilir. Çalışanların sadece belirli görevleri yerine getirmesi beklenen geleneksel

İKY uygulamalarından farklı olarak, katılımcı İKY uygulamaları, çalışanların kapasitelerini geliştirebilmelerini sağlar ve onların motivasyonunu yükseltir. Bu uygulamaların amacı yüksek değerli işgücü oluşturmanın yanında çalışanların motivasyonunu yükselterek organizasyonun hedeflerini çalışanların kendi hedefleri olarak benimsemelerini sağlamaktır (Bayo and Merino, 2002). Sonuçta da yüksek katılımlı İKY, çalışanların bireysel davranışlarını, motivasyonlarını arttırarak ve kapasitelerini geliştirerek olumlu yönde değiştirebilir. Yüksek katılımlı İKY, öğrenmeye ve yeniliğe karşı pozitif çalışan davranışı oluşturarak yenilikçiliği kolaylaştırabilir (Snell et al. 1996; Jaw and Liu, 2003; Kang et al. 2007).

İKY ve yenilikçilik ile ilgili yapılan araştırmalardan bazıları şunlardır: Laursen ve Foss's (2003), 1900 Danimarka şirketi üzerinde yaptıkları İKY araştırmasında 10 imalat firmasından 7'sinin üstün yenilikçi performans gösterdiğini bulmuşlardır. İmalat sektöründeki İKY uygulamalarının yenilikçilik üzerine etkisi, hizmet sektörüne nazaran fazladır. Onların bulguları, Katou and Budhwar's (2006)'un 332 Yunan imalat firması üzerinde yaptığı araştırmalarla desteklenmiştir. Benzer şekilde, Selvarajan et al.'s (2007), 246 İrlandalı firma üzerinde yaptığı araştırmada firma çalışanlarının sahip olduğu felsefi sermayenin, yenilikçilik ve firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur. Bunun yanında, Shipton et al.'s (2006), 22 İngiliz imalat firması üzerinde yaptığı araştırmasında, teknik sistemlerdeki eğitim, atama, takım çalışması, tahmin ve olası ödül gibi faktörlerin keşfederek öğrenmeyle uygulandığında yenilikçiliğe pozitif katkı yaptığını gözlemlemiştir. Güçlendirme ve çalışan katılımının yenilikçiliği tetikleyen önemli İKY uygulamalarından olduğu bulunmuştur. Örneğin Tsai's (2006), Tayvan'da yaptığı niceliksel çalışmasında çalışanı güçlendirmenin yenilikçiliğe pozitif etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Mazzanti, Pini, ve Tortia's (2006) da, İtalyan yiyecek sektörü üzerinde yaptıkları çalışmalarda iyi endüstriyel çevre ilişkilerinin ve çalışan katılımının organizasyonel yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Fakat Walsworth ve Verma's (2007)'in Kanada'daki uluslararası firmalar üzerindeki yaptıkları çalışmalarda, eğitimin yenilikçiliğe pozitif etkisinin, çalışan güçlendirmesinin yenilikçiliğe pozitif etkisinden daha fazla olduğunu gözlemlemiştir.

Aksine, Cano ve Cano's (2006), 367 İspanyol endüstri firması üzerindeki araştırmasında finansal ödül ve başarının takdirinin yenilikçiliği tetikleyen en önemli İKY uygulamaları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Onların bulguları Camelo-Ordaz et al.'s (2008)'un üç önemli yenilikçi sektörde faaliyet gösteren 97 İspanyol firma üzerinde yaptığı nitel çalışmada “sadece üst yönetimin stratejik vizyonunun şirketin yenilikçi performansını açıklayamayacağı” ve “ finansal ödülün yaratıcılığın motoru olduğu” düşünceleriyle desteklenmiştir.

Son olarak, yapılan araştırmalar İKY uygulamalarının ve yenilikçiliğin karşılıklı olarak birbirini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Burada önemli olan varsayım ise tüm uygulamaların yenilikçiliğin gelişimini takip etmesidir. (Hailey, 2001).

Araştırma kapsamında incelenen yenilikçilik ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

**H1a:** İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H1b:** İK uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H1c:** İK uygulamalarından eğitim ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H1d:** İK uygulamalarından dokümantasyon ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H1e:** İK uygulamalarından çapraz eğitim ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H1f:** İK uygulamalarından performans değerlendirme ve ödüllendirme ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H1g:** İK uygulamalarından geri besleme ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

## 2.3.İşten Ayrılma Niyeti

Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, “çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir” şeklinde tanımlamaktadırlar. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve diğerleri, 2006).

Kinnie ve diğerleri (1998), çalışanların işten ayrılma nedenlerini işten çıkarılma nedeniyle yaşadıkları strese bağlamaktadır. İşten çıkarılma korkusuyla stresten dolayı çalışanlar işe gelmek istememekte, kaliteyi düşürmekte, bazıları elinden geldiğince az çalışmakta ve dışarıda iş aramaktadır. Buna karşılık Armstrong-Stassen'e (1998) göre çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi sonucunda iş tatminlerinin ve performanslarının düştüğü ve çalışanların işten ayrılma niyeti taşıdıkları belirtilmektedir.

Çalışanların ayrılma niyetleri yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır (Takase ve diğerleri, 2005).

Erol (1998, s.81), işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş doyumu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın işine yaptığı en önemli yatırımlardan biri ise, özellikle, başka bir örgütte kullanılmayacak beceriler kazandıran eğitimlere katılmış olmaktır. Nitekim, Love da (1998) bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler



tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmektedir.

Arthur Andersen'in yapmış olduğu araştırma kapsamındaki firmalarda sirkülasyon (personel devri) oranlarının yüksek düzeyde olduğu bulguları elde edilmiştir. Yapılan bu araştırmaya göre, 1999 yılında ayrılanlarla ilgili %16.4 olan ortalama sirkülasyon oranının 2000 yılında %15'e düştüğü görülmektedir. Ancak bu oran da yüksek bulunmaktadır. Alınan elemanların ortalama çalışan sayısına oranının yüzde 15.2 olması ise yüksek sirkülasyon oranının bir daralma eğiliminden çok firmaların ve çalışanların hedeflerindeki geçici uyumsuzluktan kaynaklandığı izlenimi verilmektedir.

Söz konusu araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerde hesaplanan ortalama ayrılma oranı %14.5, yönetici olmayan personelde söz konusu oran %15.6'dır. Bu oranların birbirine çok yakın çıkması olayın bir mobilite ve esneklik belirtisi olduğu görüşünü pekiştirmiştir (William, Werther ve Keith, 1993).

Hiçbir işveren kendi örgütündeki personel devrini görmezlikten gelemez. Yüksek ya da düşük personel devri iş tatmini gibi önemli tutum boyutlarından birisine ait uyarı işareti olabilir. İşten ayrılmaların işletmeye; yeni personelin eğitim masrafı, üretimin kesintiye uğraması ve bunun sonucunda meydana gelebilecek kayıpların telafisi için sarf edilecek fazla efor gibi zararları olmaktadır ([www.businessbureau-uk.co.uk](http://www.businessbureau-uk.co.uk)).

Personel devrinin, personel servisleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetleri de birer maliyet ögesi olarak hesaba katmak gereklidir. Bu yardımcı hizmetlerin başlıcaları; personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi konulardır (Eren, 2004, s.275).

Yüksek devir oranı, örgüt için doğrudan ve dolaylı olarak bazı sakıncalar ortaya çıkarır. Örgüte alışmış, eğitilmiş bir bireyin kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum öbür çalışanların moralleri üzerinde de olumsuz etki

yaratacaktır. Pearson, bu sakıncalar yanında, işten ayrılma eğiliminde olan bireylerin, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek, ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceğini belirtmiştir (Çakır, 2001, s.177).

Öte yandan, personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir. Personel devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkabilecektir. Öbür taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, amirlerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da işçi devrini etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir (Eren, 2004, s.276).

Yapılan bir araştırmaya göre işten ayrılma belirleyicilerinin ilk sırasında % 84.2 ile kişisel nedenler yer almaktadır. Ücret ise % 58.5 ile ikinci sırada bulunmaktadır. Kişisel kariyer ise üçüncü sırada yer almaktadır. Kariyer nedeniyle ayrılanların oranının %57.7 gibi yüksek bir düzeyde gerçekleştiği görülmektedir (Andersen, 2000). Aynı araştırmaya göre, düşük iş tatmininin işe gelmeme ve işi bırakma eğilimleri ile yakından ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Aynı biçimde çalışanın örgüte bağlılığı ne kadar fazla ise işi bırakma eğiliminin o oranda düşük olduğu saptanmıştır.

Farklı bir araştırmaya göre çalışanların neden işlerini bıraktıkları sorulduğunda %34'lük bir oranla en fazla tekrarlanan yanıtın daha iyi fırsatlar olduğu saptanmıştır. Onu hemen %32'lik oranla daha yüksek ücret yanıtı izlemiştir. Öteki yanıtlar olan kariyer değişimi, işinden memnun olmama, ailevi durumlar, emeklilik %5 ve %10 arasında değişen oranlarda bulunmuştur. Bir başka araştırma işletmenin tepe yöneticilerine personel devrinin sorun olup olmadığı sorusunu yöneltmiş ve çıkan sonuçlar şirket büyüklüklerine göre incelenmiştir. 25-49 çalışanı olan 126 işletme %88 oranında, 50-99 çalışanı olan 210 işletme %85 oranında, 100-249 çalışanı olan 229 işletme %81 oranında ve son olarak 250 ve üzeri çalışanı olan 386 işletme ise

%80 oranında personel devrinin işletmeleri için büyük bir sorun olduğunu belirtmiştir (Düren, 2000).

“Çalışanlarınız misafirleriniz mi? (2005)” isimli bir araştırmada, çalışanlar, yeni iş aramalarının üç nedenini şöyle sıralamaktadırlar:

- Daha yüksek ücret - %43
- Daha iyi kariyer olanakları - %32
- Mevcut işlerdeki koşullardan duyulan tatminsizlik - %22  
(www.insankaynaklari.com).

İşten ayrılma konusunda paradoksal bir durumla karşılaşılmaktadır: Firma çalışanlarına eğitim verdiğinde ve kişisel gelişimleri için fırsatlar yarattığında ve yeni bilgi ve beceriler kazandırdığında, çalışanların işgücü piyasasındaki değerleri artmakta ve işten ayrılma eğilimi güçlenmektedir. İşten ayrılma durumunda ise eğitim için harcanan kaynaklar zarar hanesine yazılmaktadır (Eren, 2007).

2004 yılında Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre çalışanların yüzde 75’i yeni iş aramaktadır. İşletmelerde yaşanan bu yüksek sirkülasyon, çalışanlara verilen eğitimlerin agresifleşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, yatırım yaptıkları en iyi çalışanlarının başka yerlerde iş aramalarını istememektedirler (www.insankaynaklari.com). Bütün bu sakıncalar toplu olarak değerlendirildiğinde personel devir oranının yüksek olmasının işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı gerçeği ortaya çıkar (Eren, 2007).

### **2.3.2.İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler**

İşten ayrılma düşüncesinin kişide oluşmasının nedenleri başlıca üç grupta toplanabilir (Kaynak, 1989).

### a. Genel Ekonomik Nedenler

Makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkiler. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman işletmeler için mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları işletmeleri aşmaktadır (Kaynak, 1989).

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi.

### b. İşletme içi Nedenler

İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. Oluşmalarında yönetim kademelerinin etkisi büyük olduğundan giderilmesi de yine yöneticiler sayesinde mümkün olabilmektedir (Kaynak, 1989).

- İşletmelerin kuruluş yeri (Şehrin merkezinde veya dışında olması),
- Ulaşım olanakları (Servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkânları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (Pis işler, ağır işler vb.),
- Olumsuz organizasyonel koşullar (İşte sık yer değiştirme, çalışma kurallarında aşırı katılıklar vb.),
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (Adil ücretlendirme yapılmaması, performans değerlendirme yapılmamış olması vb.),
- Kötü iş koşulları (Kaza olasılığının yüksekliği, iş yerinde gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- İş görenlerin, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,

- Kötü personel yönetimi uygulanması (Ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme olanaklarının yetersizliği vb.),
- İş yerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği (Kantin olmaması, çalışma alanlarında dinlenecek yer bulunmaması vb.),
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (Yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.).

### c. Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Nedenler

Genel ekonomik nedenler ve işletme içi nedenlerin dışındaki nedenleri, kişisel yaşam şartlarına ilişkin olanlar şeklinde adlandırabiliriz (Kaynak, 1989).

- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- Çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vs.),
- İşle ilgili olarak beklenti ve ideallerin gerçekleşmemesi.

Bu üç ayırım uygulamada iç içe geçmiş bir görünümde. Söz konusu nedenler süreç içerisinde birbirini etkileyip bütünleyerek, bireyi alacağı karara doğru sürükler.

### 2.3.3.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Yüksek işgücü devir oranı, örgüt için bazı sakıncalar doğurur. Örgüte alışmış ve eğitilmiş bir çalışanın kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer çalışanlar üzerinde de moral bozukluğu yaratır. Ayrıca işten ayrılma niyeti olan bireylerin, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceği bilinmektedir (Çakır, 2001).

Sanderson (2003), işten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti,
- Yeniden eğitim masrafları,
- Çalışanın tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- İşe alışma sürecindeki meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
- Kişinin işe alışı tam kapasite çalışmaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- Bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

#### **2.3.4.İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi**

İşten ayrılma niyeti, fiilen işi bırakmanın ve işgücü devrinin ön habercisi niteliğindedir. Bu kavramlar arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Örgütlerin başarı ve performansı büyük ölçüde mevcut kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Güner ve Ünal, 2007). Bu nedenle işletmedeki yöneticiler işgücü devrinin gerçekleşmesine fırsat vermeden çalışanda oluşan işten ayrılma niyetini önceden sezmeli ve bunun altındaki nedenleri iyi bir şekilde analiz etmelidir.

Sanderson (2003), işten ayrılmanın neden olduğu engellerden kaçınmak için yöneticinin uygulaması gereken adımları şöyle sıralamıştır;

- Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreci geliştirilmelidir.
- Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.

- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir.
- Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır.

İşten ayrılımların azaltılması demek, ayrılımları farklı bir yönetim yaklaşımıyla gözden geçirerek, eğitim programlarını düzeltmek, ücretleri gözden geçirmek, çalışma şartlarını incelemek ve böylece her şeyin standartların üzerinde olduğundan emin olmaktır ([www.businessbrueauuk.co.uk](http://www.businessbrueauuk.co.uk)).

İKY'de, çalışanların işletmede devamlılığını sağlamak ve devir hızını düşürmek büyük bir öneme sahiptir. Etkin ve verimli bir biçimde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda, beşeri öğenin önemini kavrayan işletme yöneticileri, birtakım personel yönetimi önlemleri ile personeli işletmeye bağlamak istemektedir (Yalçın, 1998).

İşten ayrılımlarla ilgili istatistikler, İK departmanları için önemli bir performans kriteri niteliğini taşımaktadır. Sirkülasyon oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sürekli dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açabilmektedir (Stewart, 1997).

Şirketin ayakta kalabilmesi için iş gücü devrini en aza indirmesi ve sabit çalışanlara sahip olması çok önemlidir. Bunun yolu da "çalışan bağlılığı" yaratmaktan geçmektedir. Çalışan bağlılığı yaratamamaktan kaynaklanan iş gücü sirkülasyonu şirketlere oldukça pahalıya mal olmaktadır. Bu bir şirket için çalışana ödenecek yıllık maaşın 1,5 katı kadar zarar anlamına gelmektedir ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

### 2.3.5.İKY ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çalışanlar organizasyonların değer üreten varlıkları ve rekabetçi piyasada eşsiz kaynaklarıdır. Bu yüzden işten ayrılmalar, İK uygulamalarının etkinliğini araştıran çalışmalara önemli oranda konu olmaktadır. Araştırmacılar yaptıkları son çalışmalarda, çalışana yatırım yapan organizasyon uygulamalarının ve bu uygulamaların geliştirilmesi çalışmalarının işten ayrılma oranını azalttığını vurgulamaktadırlar. Örneğin Huselid (1995) çalışan gelişimini ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyen yüksek performanslı iş uygulamalarının işte kalma oranının arttırdığını ileri sürmektedir ve bu uygulamaların işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içinde olduğunu söylemektedir. Benzer şekilde Shaw, Delery, Jenkins ve Gupta (1998) insan sermayesine yatırım yapan ve çalışan katılımını arttıran İK uygulamalarının işten ayrılma oranını azalttığını bulmuşlardır.

Bunun yanında bazı İK uygulamalarının işten ayrılma ile ilişkili olduğuna dair bazı deliller vardır ama bunlar bireysel seviyedeki bazı İK uygulamaları nedeniyle olduğundan ve yine bireysel seviyedeki bazı işten ayrılma kararları olduğundan genel bir kaniya varmak hata olur. Campbell (1999)'e göre İK uygulamaları ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi bireysel seviyede açıklamak gerekir. İK uygulamalarıyla bireysel işten ayrılma kararı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sınırlı sayıda delil vardır.

Griffeth et al.'s (2000) işten ayrılma nedenleri üzerine yapılmış sınırlı sayıdaki deneysel araştırma sonuçlarında; adil olmayan ödüllendirme, katılım ve büyüyen fırsatlar algısı gibi sınırlı sayıda işten ayrılma nedeni bulmuştur. Bazı küçük etkiler, bu uygulamaların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin oldukça az olduğunu göstermektedir.

Çalışanın işten ayrılmasını, organizasyonda katılımın ve bir şeyler yapmanın yansımına bağlayan March ve Simon (1958) çalışmasından beri işten ayrılma, organizasyon performansını gösteren bir etken olarak görülmüştür.



Gönüllü olarak işten ayrılma genellikle dikkat edilmesi gereken bir yönetim problemi olarak görülmüştür ve insanların işten ayrılmasındaki etkenlerin iş yaşamındaki mutsuzlukları ve alternatif çalışma imkânlarının varlığıyla açıklanmıştır (Hom & Kinicki, 2001). Birçok bilim adamı yüksek oranda işten ayrılmanın organizasyona negatif etki ettiğini dile getirmişlerdir (Phillips, 1996; Pfeffer, 2005). Phillips (1996, s.180) “işten ayrılma oranını azaltan İK programları sayesinde işten ayrılmalar azaltılabilir” düşüncesini savunmaktadır.

Bu bağlamda, araştırma kapsamında incelenen işten ayrılma niyeti ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

**H2a:** İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

**H2b:** İK uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

**H2c:** İK uygulamalarından eğitim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

**H2d:** İK uygulamalarından dokümantasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

**H2e:** İK uygulamalarından çapraz eğitim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

**H2f:** İK uygulamalarından performans değerlendirme ve ödüllendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

**H2g:** İK uygulamalarından geri besleme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

### **2.3.6. İşten Ayrılma Niyeti ve Yenilikçilik İlişkisi**

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz ekonomisi, işten ayrılma ve yenilikçilik arasındaki ilişkinin araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Yenilikçiliğin organizasyonlar için önemli olduğu kanısı yaygındır fakat yenilikçilik ve işten

ayrılmanın ilişkisini inceleyen çok az sayıda araştırma vardır. Bu az sayıdaki araştırmalar, işten ayrılma ve yenilikçilik arasında direk ve negatif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Bu önermeler, işten ayrılmaların yenilikçiliği olumsuz yönde etkileyeceğini, bu yüzden yenilikçilik hareketlerinin istenen sonucu vermesi için işten ayrılmaların mümkün olduğunca azaltılması gerektiğini önermektedir.

Huselid (1995), işten ayrılmanın yüksek performanslı çalışma sistemleri ve finansal performans arasında arabulucu olduğunu gösteren deneysel çalışmalarda bulmuştur. Bu çalışmalar, işyerinde yapılan yenilikçi uygulamaların istenen amaçları gerçekleştirebilmesi için işten ayrılmaların azaltılması gerektiğini önermektedir. Batt (2002) telekomünikasyon sektörü üzerinde yaptığı araştırmasında, düşük işten ayrılma oranının, daha iyi organizasyonel çıktı alma amacıyla işi yeniden yapılandırma sürecine pozitif etkisi olduğunu bulmuştur.

İşten ayrılma, organizasyonun sadece denge ve çalışan yerlerini değil, organizasyonel öğrenme ve yenilikçilik kapasitesini ve başarısını da etkilemektedir. İşten ayrılmaların az olduğu firmalar radikal yenilik gerçekleştirme yeteneklerinin sınırlı olduğunu ve yenilikleri kademe kademe uygulayabildiklerini görmüşlerdir (Lam, 2000).

İşten ayrılmaların yenilikçiliğe olumlu katkıda bulunacağına dair bazı görüşler de mevcuttur. Bu görüşlere göre işten ayrılan bireyin yerine gelen yeni kişi veya kişiler ile organizasyon yeni şeyler öğrenebilir, organizasyonun sosyal yapısı olumlu yönde değişebilir ve yeni kişilerle yenilikçi uygulamalar daha rahat uygulanabilir.

Bazı araştırmalar kısmi işten ayrılmaların grup yaratıcılığına(e.g. Argote et al. , 1995; Choi and Thompson, 2005; Levine et al. , 2003), bilgi değişimine ve yenilikçiliğe uyuma pozitif etkisi olduğunu önermektedir(Tsai and Ghoshal, 1998). Makul derecedeki işten ayrılmaların olduğu organizasyonlar yenilikçiliğin pozitif etkisinden daha iyi yararlanabilmektedirler (taze fikirler, yeni bilgiye açık olma,

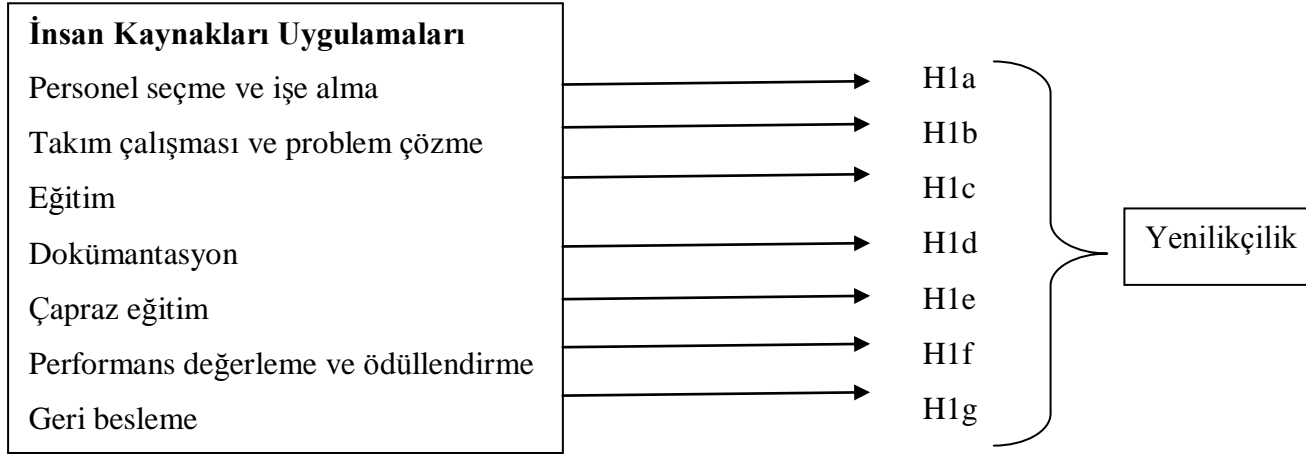
canlandırılmış ve yönetilebilir sosyal ağ gibi). Bunun, organizasyona zamanla kademeli ve radikal yenilik yapabilme yeteneği kazandıracağını öne sürmüşlerdir.

## **3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI**

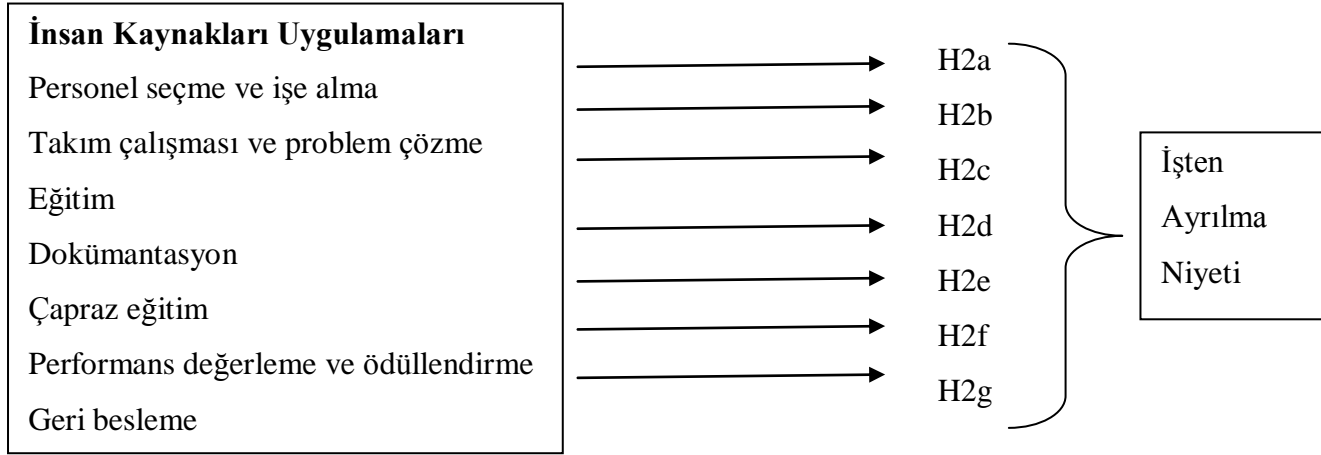
### **3.1. Araştırma Modelinin Geliştirilmesi**

Bu tez çalışmasının konusunu bankalardaki İKY uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri oluşturmaktadır. Araştırma, bankalarda İKY uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini, Kocaeli merkez ve İstanbul'un çeşitli ilçelerinde faaliyet gösteren bankalarda belirlemeye yönelik bir alan araştırması modelinde kurgulanmıŐtır.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin bilgiler, değişkenler arası ilişkiler ve öne sürölen hipotezler yukarıda sayıldıktan sonra, geliştirilen araştırma modeli Şekil 2.1.de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli 1



Şekil 3.1. Araştırma Modeli 2

## 3.2. Yöntem

Bu bölümde tez çalışmasının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler yer almaktadır.

### 3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İnsan Kaynakları Uygulamaları bankalarda yoğun olarak kullanılmaktadır ve bu alandaki yenilik ve gelişmeleri bankalar yakından takip etmektedir. İnsan Kaynakları Uygulamalarının ne derece yenilikçi olduğunun ve bu uygulamaların banka çalışanlarının işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğinin araştırılması, uygulamaların etkinliğini ortaya koyması bakımından önemlidir. Araştırma sonuçları, İnsan Kaynakları yöneticilerine mevcut uygulamalarda durumun nasıl olduğunu ve yapılan yenilikçi uygulamaların ne denli etkili olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, uygulamalar, yazılı kural ve talimatlarda yapacakları düzenlemelerle mevcut İK uygulamalarını daha yenilikçi kılabilir ve çalışanların işten ayrılmalarını engelleyerek kurumda devamlılığını arttırabilir.

Bankalar, iş yükünün ağır olduğu, çalışanların zaman zaman örgütsel kısıtlarla karşılaştıkları kuruluşlardır. Bankacılık sektöründe, teknolojik alan ve personel yönetimi alanındaki yenilikçilikleri sürekli takip etmek ve bu yenilikçilikleri zaman kaybetmeden uygulamaya koymak gerekmektedir. Uygulamaya koyarken de mevcut personelinin kurumda devamlılığını arttırabilmeli yani işten ayrılma niyetini azaltabilmelidir.

Araştırma için Türk bankacılık sektöründe aktif büyüklüklerine göre ilk 25 arasında yer alan 14 banka (Türkiye Bankalar Birliği, 2011), 2 özel finans kurumu

seçilmiştir.<sup>1</sup> Araştırma evrenini Kocaeli merkez ilçe (İzmit) ve İstanbul'da çeşitli ilçelerde faaliyet gösteren 16 farklı bankanın 41 şubesi oluşturmuştur.

Dağıtılan 370 anket formundan 272 tanesi cevaplanmış, geri dönüş oranı % 73,5 olmuştur. Anket formlarının 7 tanesinin sadece ön yüzü cevaplanmış, arka yüzü boş bırakılmıştır. 5 tanesi ise kullanılamayacak kadar boş bırakılmıştır. Geriye kalan 260 anket üzerinde analizler yapılmıştır.

### **3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması**

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için literatür araştırması yapılmış, ölçekler geçerlilik ve güvenirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili ifadelerle ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

#### **3.2.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği**

Anketteki insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorular yedi başlıkta toplanmıştır: İşe Alım, Takım Çalışması ve Problem Çözme, Eğitim, Dökümantasyon, Çapraz Eğitim, Performans Değerleme ve Ödüllendirme, Geri Besleme. 37 ifadenin yer aldığı İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği oluşturulurken sırasıyla şu makalelerden yararlanılmıştır:

---

<sup>1</sup> Anket çalışmasına katılan bankalar şunlardır: T.C. Ziraat Bankası, T.C.Halk Bankası, T.C.Vakıflar Bankası, PTT Bank, Akbank, Denizbank, Finansbank, Türkiye Ekonomi Bankası, Garanti Bankası, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Fortis Bank, HSBC Bank, Bank Asya, Türkiye Finans Katılım Bankası.



Eğitim, Performans Değerleme ve Dokümantasyon ölçekleri Rogg ve arkadaşlarının (2001) “Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction” adlı makalesinden alınmıştır. İŖe Alım, Takım Çalışması ve Problem Çözme, Dökümantasyon, Çapraz Eğitim, Performans Değerleme ve Ödüllendirme ölçekleri ise Ahmad ve Schroeder’ in (2003) “The Impact of Human Resources Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences” adlı makalesinden alınmıştır.

37 ifadenin yedi başlığa dağılımı ise şöyledir: İŖe Alma ve Personel Seçme 5 madde, Takım Çalışması ve Problem Çözme 7 madde, Eğitim 5 madde, Dokümantasyon 2 madde, Çapraz Eğitim 4 madde, Performans Değerleme ve Ödüllendirme Sistemi 10 madde ve Geri Besleme 4 madde.

### **3.2.2.2. Yenilikçilik Düzeyi Ölçeği**

Yenilikçilik düzeyi ölçeği Pelham, A.M. and Wilson, D.T. (1996)’dan alınmıştır. Bu ölçek toplam 8 maddeden oluşmaktadır.

### **3.2.2.3. İŖten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

Sorular işten ayrılma niyetini ölçmek üzere geliştirilmiş olan birtakım ölçeklerin (Cook, Hepwart, Wall and War, 1981 ve Hom and Griffeth, 1991, s.354) incelenmesi sonucu oluşturulmuştur. Bu ölçek toplam 7 maddeden oluşmaktadır.

### **3.2.2.4. Demografik Sorular**

Katılımcıların görev, çalışma süresi, yaş, cinsiyet, eğitim durumlarına ilişkin sorular sorulmuştur. Sorular kategorik olarak hazırlanmıştır.

### **3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler SPSS for Windows 11.5 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tablosu, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlerin ortalamalarını ve standart sapmaların da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizleri.

#### **3.3.1. Örnekleme Ait Demografik Veriler**

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak Kocaeli Merkez (İzmit) ve İstanbul'un çeşitli ilçelerindeki kamu ve özel bankalarda çalışan personel seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise bu bankalarda çalışan personel arasından rastgele seçilen 260 bankacı oluşturmuştur. Anket formları şubelerin üst veya orta derecedeki yetkililerine teslim edilmiş; genellikle 10 gün süre verilerek tekrar toplanmıştır. Bazı şubelerde iş yoğunluğundan dolayı anketlerin geri dönüşü iki haftayı geçmiştir. Bankaların personel sayısına göre, şube başına 8 ila 20 arasında anket formu dağıtılmış; dağıtılan toplam 370 anket formundan 272 tanesi geri alınmıştır. 12 tanesi analiz edilemeyecek şekilde doldurulduğundan toplam 260 anket verisiyle analizler yapılmıştır. Geri dönen 260 anketi cevaplayanların demografik özellikleri Tablo 3.1' de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Örnekleme Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Görev	Üst Kademe Yönetici	16	6.2
	Orta Kademe Yönetici	55	21.2
	Alt Kademe Yönetici	77	29.6
	Çalışan	112	43.1
Çalışma Süresi	0-1	52	20.0
	2-5	131	50.4
	6-10	51	19.6
	11-20	17	6.5
	20+....	9	3.5
Yaş	20-25	62	23.8
	26-35	130	50.0
	36-45	59	22.7
	45+...	9	3.5
Eğitim	Lise	25	9.6
	Önlisans	28	10.8
	Lisans	188	72.3
	Yüksek Lisans+...	19	7.3
Banka	Kamu	149	57.3
	Özel	111	42.7
Cinsiyet	Erkek	189	72.7
	Kadın	71	27.3

### 3.3.2. Faktör Analizi Sonuçları

260 çalışan üzerinde uygulanan anket, üç ana bölüm ve 52 ifadeden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Uygulamaları 37, Yenilikçilik 8 ve İşten Ayrılma Niyeti 7 ifade ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ve daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Yine de söz konusu ölçeklerin daha önce farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanılması nedeniyle verilerin faktör analizine tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gerekmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında İK uygulamalarının yedi, yenilikçilik ve işten ayrılma niyetinin de bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan likert tipi 52 ifade kişisel faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 3.2, üç ana bölüm üzerinde yapılan kişisel faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.2 Faktör Yükleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
isealma1				,568					
isealma2				,712					
isealma3				,778					
isealma4				,768					
isealma5				,748					
tkmçpro1					,520				
tkmçpro2					,498				
tkmçpro3					,524				
tkmçpro4					,672				
tkmçpro5					,699				
tkmçpro6					,724				
tkmçpro7					,646				
eg1						,527			
eg2						,709			
eg3						,785			
eg4						,805			
eg5						,742			
dok1									,705
dok2									,795
çap1								,552	
çap2								,793	
çap3								,820	
çap4								,668	
ödper1	,749								
ödper2	,802								
ödper3	,769								
ödper4	,716								
ödper5	,722								
ödper6	,715								
ödper7	,687								
ödper8	,697								
ödper9	,638								
ödper10	,611								
gebi1							,697		
gebi2							,737		
gebi3							,734		
gebi4							,748		
ia1			,878						
ia2			,878						
ia3			,911						
ia4			,912						
ia5			,839						
ia6			,819						
ia7			,739						
ye1		,615							
ye2		,764							
ye3		,778							
ye4		,793							
ye5		,782							
ye6		,788							
ye7		,732							
ye8		,537							

Tablodan da görüleceği üzere, İnsan Kaynakları Uygulamalarına ilişkin faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler de oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır.

Kısaltmalarla ilgili açıklamalar:

İSEALMA = İşe Alım

ÇAP= Çapraz Eğitim

TKMÇPRO = Takım Çalışması ve Problem Çözme

ÖDPER= Ödüllendirme ve Performans Değerleme

EG= Eğitim

DOK= Dokümantasyon

GEBİ= Geri Besleme

İA=İşten Ayrılma

YE=Yenilikçilik

Tablo 3.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları İfadeleri

İSEALMA1. Takım çalışmasına yatkınlık ile gayretli ve azimli olmak önemli bir seçim kriteridir.
İSEALMA2. Problem çözme yeteneği bir seçim kriteri olarak kullanılır.
İSEALMA3. İş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) önemli bir seçim kriteridir
İSEALMA4. Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.
İSEALMA5. İş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir.
TKMÇPRO1. Problem çözme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin fikir ve düşüncelerini almak için çaba sarf edilir.
TKMÇPRO2. Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur.
TKMÇPRO3. Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir.
TKMÇPRO4. Problem çözme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder.
TKMÇPRO5. Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir.

TKMÇPRO6. Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler.
TKMÇPRO7. Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler.
EG1. Eğitimler için yeterli zaman ayrılmıştır.
EG2. Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir.
EG3. Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır.
EG4. Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir.
EG5. Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir.
DOK1. Bankamızın el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir
DOK2. Bankamızın resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır
ÇAP1. Bankamızda uzun süredir görev yapan bir çalışan, çok sayıda iş ya da görevi yapmayı öğrenir.
ÇAP2. Bankamız çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur.
ÇAP3. Bankamız çalışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler.
ÇAP4. Bankamız çalışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için eğitilirler.
ÖDPER1. Bankamızın sahip olduğu özendirme ve ödüllendirme sistemi; amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynamaktadır.
ÖDPER2. Banka hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça adildir.
ÖDPER3. Bankamıza en çok katkı ve fedakârlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.
ÖDPER4. Hedeflerimize ulaşmak açısından, çalışanları oldukça motive etmektedir.
ÖDPER5. Bankamızda etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur.
ÖDPER6. Performans değerlendirme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir.
ÖDPER7. Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır.
ÖDPER8. Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.
ÖDPER9. Performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.
ÖDPER10. Performans değerlendirme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar

üzerine odaklanır.
GEBİ1. Yöneticiler, bankanın/şubenin performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler.
GEBİ2. Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.
GEBİ3. Yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.
GEBİ4. Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler.

Tablo 3.4. Yenilikçilik Düzeyinin İfadeleri

1.Kurumumuzda son üç yılda önemli yenilikler yapılmıştır.
2.Kurumumuzda gerçekleştirilen yenilikler genelde ilk kez piyasaya sunulan yeniliklerdir.
3.Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler, sayıca çoktur.
4.Geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler, sayıca çoktur.
5.Son üç yılda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir.
6.Geliştirilen iş süreç ve yöntemleri sayesinde, bankamıza önemli katkılar sağlanmıştır.
7.Kurumumuzda önemli sayıda patent alınabilecek yada patenti alınmış yenilikler yapılmıştır.
8.Kurumumuzda yeni yaklaşımlar ve öneriler cesaretlendirilir.

Tablo 3.5. İşten Ayrılma Niyetinin İfadeleri

1.Gelecek üç ay içerisinde bu bankadan ayrılmayı düşünüyorum.
2.Gelecek altı ay içinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.
3.Gelecek yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.
4.İki yıl içinde herhangi bir zamanda bu işi bırakmayı düşünüyorum.
5.Bazen başka işler aramayı düşünüyorum.
6.Daha iyi bir kurumda çalışmak niyetindeyim.
7.İyi bir iş bulursam, bu kurumda çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim.



### 3.3.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik, ölçmenin ne kadar genellenebileceğini gösterir. Bir ölçme aracının değişik ölçümlerde, aynı koşullar altında benzer sonuçlar vermesi, o aracın güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik kavramı, bir ölçümün, bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi “tutarlı” sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir (Baloğlu, 1997, s.84).

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmış; tüm değişkenlerin literatürde kabul gören 0,70 oranının üstünde olduğu görülmüştür. Bu da tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6’da ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 3.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	GÜVENİLİRLİK KATSAYISI ( $\alpha$ )
<b>İKY Uygulamaları</b>	
İşe Alım ve Personel Seçme	,85
Takım Çalışması ve Problem Çözme	,88
Eğitim	,89
Dokümantasyon	,78
Çapraz Eğitim	,85
Ödüllendirme ve Performans Değerleme	,95
Geri Besleme	,90
<b>Yenilikçilik</b>	,92
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	,94

### 3.3.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı ( $r$ ) harfiyle sembolize edilmekte olup,  $r-1$  ile  $r+1$  arasında değişmekte ve  $1$  e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Özdamar, 1999; Dilek, 2005).

Aşağıdaki tabloda modeldeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları ( $r$ ) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buna göre tabloda ( $p<0,01$  seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Genellikle, eğer  $n>100$  ve  $r>0,70$  ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer  $0,40 < r < 0,70$  ise, “orta derecede ilişki”,  $0,20 < r < 0,40$  ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir.  $r<0,20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar, 1999; Dilek, 2005).

Tablo 3.7. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.İŞE ALMA ve PERSONEL SEÇME	3,9085	,83629	1								
2.T.ÇALIŞMASI ve PROB. ÇÖZME	3,6918	,82947	,565(**)	1							
3.EĞİTİM	3,6679	,83671	,559(**)	,674(**)	1						
4.DOKUMANTASYON	4,0667	,86040	,574(**)	,545(**)	,527(**)	1					
5.ÇAPRAZ EĞİTİM	3,8731	,90726	,302(**)	,502(**)	,427(**)	,499(**)	1				
6.ÖDÜLLENDİRME ve PERF.DEĞERLENDİRME	3,6308	,98462	,473(**)	,626(**)	,619(**)	,547(**)	,509(**)	1			
7.GERİ BİLDİRİM	3,8212	,91282	,317(**)	,463(**)	,373(**)	,481(**)	,473(**)	,695(**)	1		
8.İŞTEN AYRILMA	2,9429	1,07816	,205(**)	,208(**)	,169(**)	,084	,238(**)	,095	,072	1	
9.YENİLİKÇİLİK	3,6765	,79096	,368(**)	,524(**)	,451(**)	,423(**)	,361(**)	,644(**)	,518(**)	-,148(*)	1

\*\* Korelasyon  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı

(N=260)

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım uygulamasının takım çalışması ve problem çözme, eğitim, dokümantasyon, ödüllendirme ve performans değerlendirme ile pozitif ve orta seviyede ilişkili olduğu görülmektedir. Personel seçme ve işe alım uygulamasının en büyük pozitif ilişkiye sahip olduğu değişken ise dokümantasyon değişkenidir (0,574). Bunun yanında, işten ayrılma ile zayıf bir ilişkisi vardır. Yenilikçilik ile arasındaki ilişki ise zayıf ve pozitif bir ilişkidir.

Takım çalışması ve problem çözme değişkeninin ise işten ayrılma niyeti hariç tüm değişkenlerle orta derecede pozitif ilişkisi vardır. İşten ayrılma niyeti ile de zayıf bir ilişkisi vardır. En güçlü ilişkinin ise eğitim değişkeni ile arasında olduğu görülmektedir(0,674).

Eğitim değişkeninin işten ayrılma niyeti ve geri bildirim hariç tüm değişkenlerle orta derecede pozitif ilişkisi vardır. İşten ayrılma niyeti ile ilişkisi ise yok denecek kadar azdır(0,169). Geri bildirim ile arasında ise zayıf bir ilişki vardır (0,373).

Dokümantasyon değişkeninin de işten ayrılma niyeti hariç tüm değişkenlerle orta derecede pozitif ilişkisi vardır. İşten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çapraz eğitimin en yüksek ilişkiye sahip olduğu değişken ödüllendirme ve performans değerlemedir (0, 547). En zayıf ilişki ise işten ayrılma ile arasındadır.

Ödüllendirme ve performans değerlemenin işten ayrılma niyeti ve yenilikçilik hariç tüm değişkenlerle orta derecede pozitif ilişkisi vardır. İşten ayrılma niyeti ile de zayıf bir ilişkisi vardır. En güçlü ilişkinin ise eğitim değişkeni ile arasında olduğu görülmektedir(0,619).

Geri besleme ile ödüllendirme ve performans değerlendirme arasında güçlüye yakın bir ilişki vardır (0,695).

İşten ayrılma niyetinin takım çalışması ve problem çözme ile personel seçme arasında zayıf bir ilişkisi mevcuttur (0,208; 0,205) . Diğer değişkenlerle olan ilişkisi ise ihmal edilen bir ilişkidir.

Yenilikçiliğin en yüksek ilişkiye sahip olduğu değişken ödüllendirme ve performans değerlemedir (0,644).Personel seçme, çapraz eğitim ve işten ayrılma hariç tüm değişkenlerle arasında orta derecede bir ilişkisi vardır. İşten ayrılma ile ihmal edilebilecek negatif bir ilişkisi vardır.

Korelasyon analizi sonucunda en güçlü ilişki ödüllendirme ve performans değerlendirme ile geri bildirim arasındadır (0, 695).

### **3.3.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi**

Bu bölümde, araştırmanın teorik kısmında oluşturulan hipotezlerin testi ve kabul/kabul edilmiyor durumları incelenecektir.

#### **3.3.5.1. İK Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyine Etkileri**

İnsan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisini göstermek için kurulan birinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarından Takım Çalışması ve Problem Çözme ile Ödüllendirme ve Performans Değerlemenin Yenilikçilik üzerinde etkili bir faktör olduğu ( $\beta =0,189$ ;  $\beta =0,430$  ve  $p<0,01$ ) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.8. İK Uygulamalarının Yenilikçili Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Model 1	Bağımlı Değişken: Yenilikçilik Düzeyi			İlgili Hipotez
	Bağımsız Değişken	Std. $\beta$ Katsayısı	t	
1.İşeAlım&Per.Seç.	,007	,107	,915	H1a Red
2.Tak.çal&Prob.çöz	,189	2,605	,010**	H1b Kabul
3. Eğitim	,002	,026	,979	H1c Red
4. Dokümantasyon	,035	,534	,594	H1d Red
5. Çapraz Eğitim	-,034	-,566	,572	H1e Red
6.Ödül.&Performans Değer.	,430	5,371	,000**	H1f Kabul
7. Geri Besleme	,129	1,892	,060	H1g Red
		<b>R<sup>2</sup>=0,448</b>	<b>F=29,242</b>	

\*\* p<0,01

### 3.3.5.2. İK Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri

İnsan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini göstermek için kurulan ikinci regresyon modelinin analizi neticesinde işe alma ve personel seçme ile çapraz eğitimin işten ayrılma ile anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir ( $\beta = -0,199$ ;  $\beta = -0,257$  ve  $p < 0,01$ ). Dokümantasyon ile işten ayrılma niyetinin ise  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Fakat beklenenin aksine dokümantasyon ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Takım çalışması ve problem çözme, eğitim, ödüllendirme ve performans değerlendirme ve geri besleme değişkenleri ile işten ayrılmanın anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.9. İK Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Model 2	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			İlgili Hipotez
	Bağımsız Değişken	Std. $\beta$ Katsayısı	t	
1.İşeAlım&Per.Seç.	-,199	-2,461	,015**	H1a Kabul
2.Tak.çal&Prob.çöz	-,114	-1,240	,216	H1b Red
3. Eğitim	-,043	-,475	,635	H1c Red
4. Dokümantasyon	,168	1,998	,047*	H1d Red
5. Çapraz Eğitim	-,257	-3,392	,001**	H1e Kabul
6.Ödül.&Performans Değer.	,127	1,248	,213	H1f Red
7. Geri Besleme	,012	,135	,893	H1g Red
		<b>R<sup>2</sup>=0,106</b>	<b>F=4,258</b>	

\*\* p<0,01

\* p<0,05

Tablo 3.10: Hipotez Testleri Sonuçlarının Özet Olarak Gösterimi

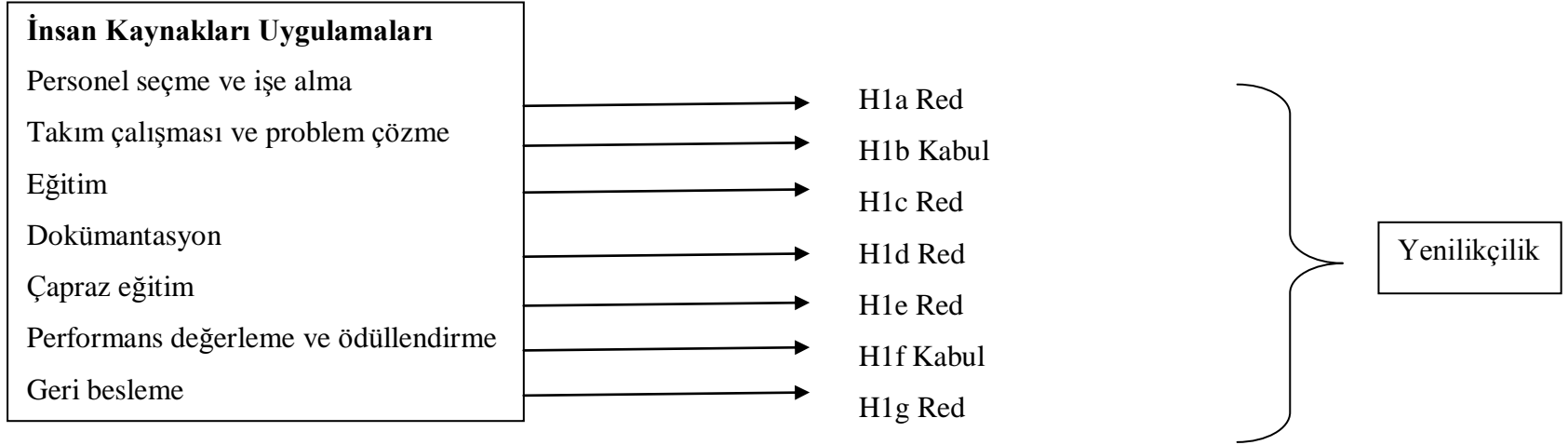
Hipotez		Kabul/Red
H1a	İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Red
H1b	İK uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H1c	İK uygulamalarından eğitim ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Red
H1d	İK uygulamalarından dokümantasyon ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Red

H1e	İK uygulamalarından çapraz eğitim ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Red
H1f	İK uygulamalarından ödüllendirme ve performans değerlendirme ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H1g	İK uygulamalarından geri besleme ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Red
H2a	İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H2b	İK uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Red
H2c	İK uygulamalarından eğitim ile yenilikçilik düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Red
H2d	İK uygulamalarından dokümantasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Red
H2e	İK uygulamalarından çapraz eğitim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H2f	İK uygulamalarından ödüllendirme ve performans değerlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Red
H2g	İK uygulamalarından geri besleme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Red

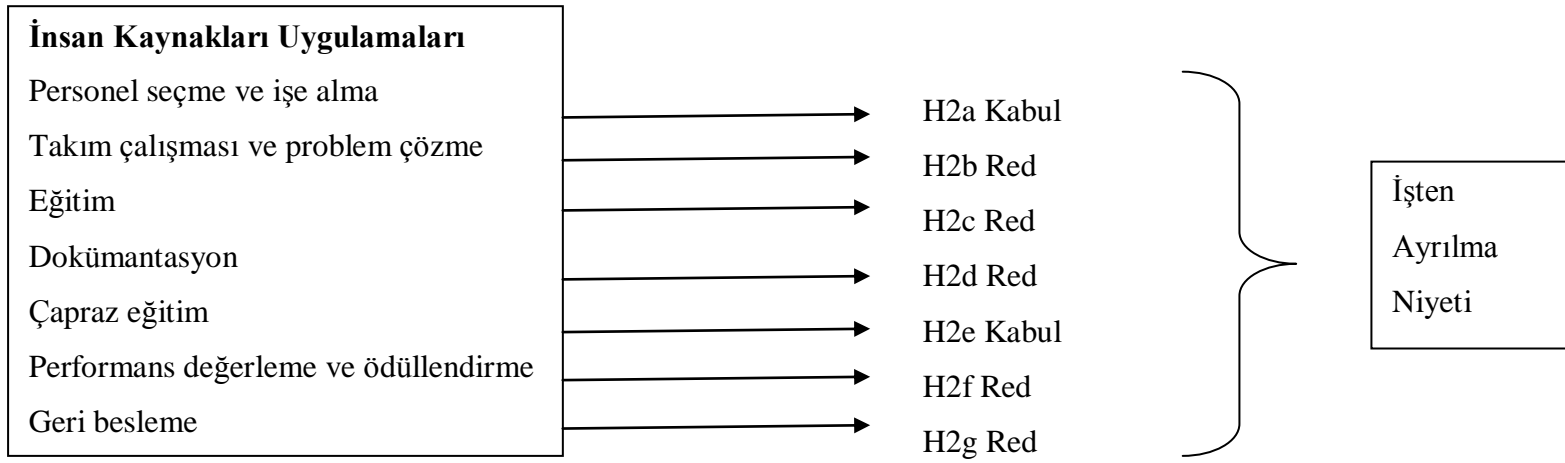
### 3.3.6. Sonuç Modeli

Araştırmanın sonuç modeli Şekil 3.1. ve 3.2. de gösterilmektedir.





Şekil 3.2. Sonuç Modeli 1



Şekil 3.2. Sonuç Modeli 2

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezler incelenecek ve ortaya çıkan sonuçlar ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler de sunacak şekilde değerlendirilecektir.

### 4.1. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının ne derece yenilikçi olduğu ve bu uygulamaların işten ayrılma niyetine etkisinin olup olmadığı, etkisi varsa ne derece etkisi olduğu araştırılmıştır. Bu çalışmada değişkenler arası ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla bir anket çalışması yapılmış ve bu anket çalışmasından elde edilen değerler analiz edilerek çalışmanın başında ortaya konulan hipotezlerin doğruluğu sınanmıştır. Araştırma evrenini ise hizmet üretiminde önemli bir yeri olan bankacılık sektörü oluşturmuştur. Bankalar toplumda birçok kesime hitap ettiği için yoğun bir şekilde çalışmaktadırlar ve yenilikleri sürekli takip edip uygulamaktadırlar. Bankalardaki İnsan Kaynakları Yönetimleri de çalışanlarını ve müşterilerini tatmin etmek için yoğun olarak çalışmaktadırlar. Dolayısıyla araştırmamıza konu olan yenilikçilik ve işten ayrılma değişkenlerinin etkili bir şekilde ölçülebileceği sektörlerden birisi bankacılık sektörüdür.

Literatür araştırıldığında İKY uygulamalarının yenilikçilik üzerine etkisini inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır(Chen and Huang, 2009). Bazı yazarlar ise geleneksel İKY uygulamalarının yenilikçiliği sağlayacak yaratıcılığı desteklemediğini görmüşlerdir. Onlara göre, çalışanları bilgi paylaşımı için teşvik eden ve onların yenilikçiliğe aktif katılımını sağlayan bir yaklaşıma gerek vardır(Cabrera and Cabrera, 2005; Cabrera et al. 2006; Chang, Yeh and Yeh, 2007; Collins and Smith, 2006).

Bu çalışmamızda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının genel olarak yenilikçiliği beklendiği seviyede ve pozitif yönde etkilemediği gözlemlenmiştir.

Buradan İnsan Kaynaklarının yenilikçiliği destekleyen uygulamalara gerektiği kadar yer vermediği sonucuna varılabilir. Çalışanların yenilikçi fikirlerinin alınmadığı ya da gelen yenilikçi fikirlerin uygulamaya konulmadığı görülmektedir. Çalışanların yeni fikirler ortaya çıkarabilmeleri için onlara bazı zaman boşluklarının tanınmadığı, belirsizlik ve toleransla çalışabilecekleri işler tasarlamasına izin verilmediği sonucuna varılabilir.

İKY uygulamaları özelde tek tek incelenecek olursa sadece takım çalışması ve problem çözme ile ödüllendirme ve performans değerlemenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Takım çalışmalarında ve problem çözmeye kurumun veya kişilerin yenilik ihtiyacı hep beraber görülmekte, bu yönde yapılan çalışmalar desteklenmekte ve uygulanmaktadır. Birlikte yapılan çalışmalar ve problemleri birlikte çözmeye adına ortak alınan kararlar yenilikçiliğe pozitif etki etmektedir.

Ödüllendirme ve performans değerlendirme ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buradan “çalışanların ödüllendirildiğinde ve performansları değerlendirildiğinde yenilikçi olduğu” sonuca varılabilir. Yani çalışanlar ödüllendirildiğinde yeniliğe daha açık olmakta, yeni uygulamaları benimsemekte ve uygulayabilmektedirler. Aynı şekilde performanslar değerlendirildiğinde, kurumun ve çalışanların yenilikçi hareketlerinde başarı oranı artmaktadır.

Model 1’deki Regresyon analizinde  $R^2$  değeri 0,448 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, yenilikçiliğin %45’ini açıklamaktadır. Modele göre takım çalışması ve problem çözme ile ödüllendirme ve performans değerlemenin dışındaki değişkenlerin yenilikçiliğe etkisi olmadığını görülmektedir.

Model 2’deki regresyon analizinde ise İKY uygulamalarından personel seçme ve işe alma, dokümantasyon ve çapraz eğitimin işten ayrılmaya etki ettiği görülmektedir. Personel seçme ve işe alma ile işten ayrılma arasında -0,199 beta değeriyle negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani doğru personeli seçme ve işe alma

oranı ne kadar artarsa işten ayrılma oranı o kadar azalacaktır demektir. Bu sonuç da İnsan Kaynaklarının, işletmenin hedefleri doğrultusunda doğru personeli seçmesi gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Analizler sonucunda dokümantasyonun da işten ayrılmaya etki ettiği görülmektedir. Aralarındaki ilişki ise 0,168 beta değeriyle beklenenin aksine pozitif yönlü çıkmıştır. Dolayısıyla “dokümantasyon ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimiz reddedilmiştir. Yani dokümantasyonun beklenenin aksine işten ayrılmayı arttırdığı görülmektedir. Bunun nedenlerinden birisi doğru personelin işe alınmaması olabilir. Yani, dokümantasyonda belirtilen işletme hedefleri ve değerleri ile çalışanların hedefleri ve değerleri örtüşmüyor olabilir. Bu da işten ayrılmaya sebep olabilir. Bir diğer neden ise bürokrasi gereği uygulanması gereken prosedürlerin beklenenden fazla sürmesi ve zor olması olabilir. Bu tür uygulamalar da çalışanların tahammül seviyesini zorlayacak ve işlerine karşı bir isteksizlik oluşturabilecektir. Bunun da işten ayrılmalara kadar varan sonuçları olabilecektir. İK uygulamalarından çapraz eğitimin, -0,257 beta değeriyle işten ayrılmaya negatif etki yaptığı ortaya çıkmaktadır. Yani çapraz eğitimler ile işten ayrılmalar azaltılabilir. Çalışanların yetenekleri geliştikçe, farklı becerilere sahip oldukça işlerine bağlılığı ve iş tatmini artacak böylece işten ayrılmak istemeyeceklerdir.

Personel seçme ve işe alma, dokümantasyon ve çapraz eğitim dışındaki değişkenler olan takım çalışması ve problem çözme, eğitim, ödüllendirme ve performans değerlendirme ve geri besleme değişkenlerinin işten ayrılmaya etki etmediği görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda yenilikçilikle en fazla ilişkisi olan değişkenin ödüllendirme ve performans değerlendirme olduğu görülmüştür. İşten ayrılma ile en fazla ilişkisi olan İKY uygulamasının ise çapraz eğitim olduğu gözlemlenmiştir. Aralarında en yüksek ilişki olan iki İKY uygulaması ise ödüllendirme ve performans değerlendirme ile geri bildirimdir. Yenilikçilik ve işten ayrılma niyeti arasında ise ihmal edilebilecek bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak örgütlerin İnsan Kaynakları birimleri, günümüzün modern yönetim anlayışının önemli bir parçası olan yenilikçiliği göz önünde bulundurmalı,

kendi birimleri, kurumları ve çalışanlarını yeniliğe açık tutmalıdırlar. Yenilikçiliğin bu önemli etkisini dikkate alarak insan kaynaklarını etkin kullanabilen örgütler amaçlarına daha rahat ulaşabileceklerdir. Bunun yanında insan kaynağını etkin bir şekilde kullanabilen ve yönetebilen örgütler işten ayrılmaları kontrol altında tutabilirler ve verimliliklerini arttırabilirler.

## **4.2.Araştırma ile İlgili Sınırlamalar**

Bu çalışma, diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Bu sınırlamalardan ilki, insan kaynakları uygulamalarına ilişkindir. İK uygulamalarının hepsinin ölçülmesi, anketin uygulanabilirliğini azaltacağından mümkün olmamıştır. Kariyer yönetimi, ücret yönetimi, yetenek geliştirme, maddi ve sosyal olanaklar gibi İK uygulamaları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

İkinci olarak anket çalışmasının sadece Kocaeli merkez ilçe ile İstanbul'un çeşitli ilçelerinde uygulanması sınırlamalardan bir tanesidir. Anketlerin daha fazla şehir ve bankada uygulanarak analizler sonucu hipotezlerin yeniden test edilmesi halinde daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının Türkiye' deki bankalar adına genelleştirilmesi için daha kapsamlı bir araştırma yapılmalıdır.

## **4.3.Araştırmacılara Öneriler**

Bu ve benzeri konularda araştırma yapacak diğer araştırmacılara önerilen, insan kaynakları yönetiminin diğer uygulamalarını (ücret yönetimi, kariyer yönetimi, yetenek geliştirme gibi) araştırma kapsamına alınmasıdır.

Araştırma evrenine daha fazla sayıda bankanın eklenmesi sonuçların genelleştirilmesine yardımcı olacaktır. Bankacılık sektörünün yanında farklı sektörler üzerinde de araştırmalar yapılarak daha genel sonuçlara varılabilir.

## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Kesen, 27.01.1985 Konya doğumludur. 2002 yılında Aydın Ortaklar Anadolu Öğretmen Lisesi'ni bitirdikten sonra, 2009 yılında Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği bölümünden mezun olmuştur. 2009 yılı Eylül ayında GYTE'de İşletme Yüksek Lisansına başlamıştır.

## **KAYNAKLAR DİZİNİ**

Ahmad, Sohel & Schroeder, Roger G. (2003), **The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences**, Journal of Operations Management, 21, ss.19-43.

Akın, Adnan (2002), **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (3), Sayı 1, Sivas.

Aktan, C. Can, **İnsan Kaynaklarını Geliştirilmesi ve Eğitimi**, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/gelistirme-egitim.htm>.

Al, Zeynel (1998), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Albertini, S., and Butler, J. (1995), **'R&D Networking in a Pharmaceutical Company: Some Implications for Human Resource Management,'** R&D Management, 25, 4, 377–393.

AÖF (2002), **Genel İşletme**, 2. Baskı, A.Ü. Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.

Argote, L., Insko, C.A., Yovetich, N. and Romero, A.A. (1995), **"Group learning curves: the effects of turnover and task complexity on group performance"**, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 25 No. 6, pp. 512-29.

Armstrong-Stassen, M. (1998) **"Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Menager's Reactions"**, Canadian Journal of Administrative Science, Vol.15, No.4, pp.310-321

Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., and Waterson, P.E. (2000), **'Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas'**, Journal of Occupational & Organizational Psychology, 73, 3, 265–285.



Baldwin, J. (2001) **Speaking Notes for Appearance before Standing Committee on Industry, Science and Technology**. Ottawa, Canada: Statistics Canada.

Balkin, D.B., Markaman, G.D., and Go'mez-Mejı'a, L.R. (2000), '**Is CEO Pay in High-technology Firms Related to Innovation?**,' *Academy of Management Journal*, 43, 6, 1118–1129.

Baloğlu, Burhan (1997), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi**, Der Yayınevi, Yayın No:203, İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2002), **Performans Yönetimi**, İstanbul.

Batt, Rosemary. 1999. "**Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales.**" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, No. 4, pp. 539–64.

Bayo, A., and Merino, J. (2002), '**Las practicas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopcio'n en la industria espan'ola,**' *Cuadernos de Economi'ay Direccio'n de la Empresa*, 12, 227–246.

Beatty, R.W., and Schneier, C.E. (1997), '**New HR Roles to Impact Organizational Performance: From 'Partners' to 'Players,'**' *Human Resource Management*, 36, 1, 29–37.

Birgen T. (1994), **İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi**, Eğitim, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları Yıl 2 Sayı 8 Temmuz

Brown, S.L., and Eisenhard, K.M. (1995), '**Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions,**' *Academy of Management Review*, 20, 2, 343–378.

Cabrera Sua'rez, M.K., Aguiar Di'az, I., De Saa' Pe'rez, P., De'niz De'niz, M.C., Di'az Di'az, N.L., Santana Martin, D.J., Ting Ding, J.M., and Za'rraga Oberty, C. (2006), **La empresa familiar de Gran Canaria**, Espan'a.

Cabrera, E.F., and Cabrera, A. (2005), '**Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices,**' International Journal of Human Resource Management, 16, 5, 720–735.

Çakır, O. (2001), '**İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**', Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, s. 150-177.

Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., & Valle-Cabrera, R. (2008). "**Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies.**" International Journal of Human Resource Management, 19(4), 620–638.

Campbell, J. P. (1999). "**The definition and measurement of performance in the new age.** In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), "The changing nature of performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cano, C., & Cano, P. (2006). "**Human resource management and its impact on innovation performance in companies.**" International Journal of Technology Management, 35(1), 11–28.

Cascio, W.F. (1990), '**Strategic Human Resource Management in High Technology Industry,**' in **Organizational Issues in High Technology Management**, eds. L.R. Go'mez Meji'a and M.W. Lawless, Greenwich, CT: JAI Press Inc, pp. 179–197.

Chang, T.J., Yeh, S.P., and Yeh, I.J. (2007), '**The Effects of Joint Rewards System in New Product Development,**' International Journal of Manpower, 28, 4, 276–297.

Chen, C.-J., and Huang, J.-W. (2009), '**Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role of Knowledge Management Capacity,**' Journal of Business Research, 62, 1, 104–114.

Choi, H.S. and Thompson, L. (2005), "**Old wine in a new bottle: impact of membership change on group creativity**", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 98 No. 2, pp. 121-32.

Clark, K.B., and Wheelwright, S.C. (1993), **Managing New Product and Process Development**, New York: The Free Press.

Collins, C.J., and Smith, K.G. (2006), '**Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms**,' *Academy of Management Journal*, 49, 3, 544–560.

Collins, C.J., and Smith, K.G. (2006), '**Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms**,' *Academy of Management Journal*, 49, 3, 544–560.

Cook J.D., Hepwart S.J., Wall T.D.and War P.B. (1981), **The experience of work a compendium and Review of 249 Mesasures and Their Use**", Academic pres pp. 68-69

Cummings, L. (1965), '**Organizational Climates for Creativity**,' *Academy of Management Journal*, 3, September, 220–227.

ÇAKIR, Özlem; (2001)**İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Dilek, Hakan (2005), **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Ding, D.Z., and Akhtar, S. (2001), '**The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC**,' *International Journal of Human Resource Management*, 12, 6, 946–964.

Düren, Zeynep; **2000'li Yıllarda Yönetim**, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Eisenhardt, K.M., and Tabrizi, B.N. (1995), '**Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry**,' *Administrative Science Quarterly*, 40, 84–110.

Erdoğan İ.,(1991), **İşlemelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul

Eren, Adalet; (2007),**Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Ana Bilim Dalı, Ankara.

Eren, Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım A.Ş., İstanbul

Eren, Erol; (2004),**Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul,.

Erol, Vedat. (1998): “**İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**,” “Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ersen H, (1996), **Toplam Kalite Anlayışı ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, I.B. Yön. Matbaası, İstanbul 1996.

Farr, J.L. & C.M. Ford (1990), “**Individual Innovation**”, West, M.A. ve Farr, J.L. (der.) **Innovation and Creativity at Work**, John Wiley&Sons, London, 62-79.

Galbraith, J.R. (1984), ‘**Human Resource Policies for the Innovating Organization,**’ in **Strategic Human Resource Management**, eds. C. Fobrun, N.M. Tichy and M.A. Devanna, USA: John Wiley & Sons, pp. 319–341.

Galende, J., and Sua´rez, G.I. (1999), ‘**A Resource-based Analysis of the Factors Determining a Firm’s R&D Activities,**’ *Research Policy*, 28, 891–905.

Garvin, D.A. (1993), ‘**Building a Learning Organization,**’ *Harvard Business Review*, July–August, 78–91.

Gloet, M., and Terziovski, M. (2004), ‘**Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance,**’ *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 5, 402–409.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). “**A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and**

**research implications for the next millennium.”** Journal of Management, 26: 463–488.

Griffin, A. (1997) **Pdma Research On New Product Development Practices: Updating Trends And Benchmarking Best Practices**, Journal of Product Innovation Management, 14, 429–458.

Gupta, A.K., and Singhal, A. (1993), ‘**Managing Human Resources for Innovation and Creativity,**’ Research Technology Management, 36, 41–48.

Güner, M., Ünal, C. (2007) ‘**Konfeksiyon İşletmelerinde İş Gücü Sirkulasyonu**’

Hailey, V.H. (2001), ‘**Breaking the Mould? Innovation as a Strategy for Corporate Renewal,**’ International Journal of Human Resource Management, 12, 7, 1126–1140.

Harrison, R., and Kessels, J. (2004), **Human Resource Development in a Knowledge-based Economy**, Basingstoke: Palgrave, Macmillan.

Hatipoğlu, Zeyyat (1994), **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Henke, J.W., Krachenberg, R., and Lyons, T.F. (1993), ‘**Perspective: Cross-functional teams: Good Concept, Poor Implementation!,**’ Journal of Product Innovation Management, 10, 3, 216–229.

Hom, P. W., & Griffeth, Rodger W. (1991), “Structual Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Crossectional and Longitudinal Anaysis”, Journal of Applied Psychology, Vol:76,s.350-366

Hom, P. W., & Kinicki, A. D. (2001). “**Toward a greater understanding of the how dissatisfaction drives employee turnover.**” Academy of Management Journal, 44(5), 975–987.

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

Huselid, Mark A. (1995). **“The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.”**

The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3, pp. 635–72.

Hwang, I. S. and Kou, J. H., (2006) **“Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations”**, Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol:8, No:2, , ss. 254-255.

Jaw, B., and Liu, W. (2003), **‘Promoting Organizational Learning and Self Renewal in Taiwanese Companies: The Role of HRM,’** Human Resource Management, 42, 3, 223–241.

Jones, O., and Sullivan, T. (1994), **‘Establishing the Determinants of Internal Reputation: The Case of R&D Scientists,’** R&D Management, 24, 4, 325–339.

Kang, S., Morris, S., and Snell, S. (2007), **‘Relational Archetypes, Organizational Learning and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture,’** Academy of Management Review, 32, 1, 236–256.

Kang, S., Morris, S., and Snell, S. (2007), **‘Relational Archetypes, Organizational Learning and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture,’** Academy of Management Review, 32, 1, 236–256.

Kanter, R. (1985), **‘Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies,’** Journal of Business Venturing, 1, 47–60.

Kanter, R. (1989), **‘Swimming in Newstreams: Mastering Innovation Dilemmas,’** Journal of Business Venturing, Summer, 45–68.

Katou, A., & Budhwar, P. (2006).” **Human resource management systems and organizational performance: A test of mediating model in the Greek manufacturing context.** “International Journal of Human Resource Management, 17(7), 1223–1253.

Kaynak, T. (1996), **‘İnsan Kaynakları Planlaması’**, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Keser, Aşkın (2002), **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407).

King, N. & N. Anderson (1990), **“Innovation in Working Groups”**, West, M.A. ve Farr, J.L. (der.) **Innovation and Creativity at Work**, John Wiley&Sons, London, 81- 99.

Kinnie, N.; S.Hutchinson & J. Purcell (1998) **“Downsizing: It is Always Lean and Mean”**, Personal Review , Vol.27, No.4,pp. 296-311

Koçel, Tamer,(2007), **işletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul

Kydd, C.T., and Oppenheim, L. (1990), **‘Using Human Resource Management to Enhance Competitiveness: Lessons from Four Excellent Companies,’** Human Resource Management, 29, 2, 145–166.

Lam, A. (2000), **"Tacit knowledge, organizational learning, and societal institutions: an integrated framework"**, Organization Studies, Vol. 21 No. 3, pp. 487-513.

Laursen, K., and Foss, N.J. (2003), **‘New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance,’** Cambridge Journal of Economics, 27, 243–263.

Leonard-Barton, D. (1992), **‘Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,’** Strategic Management Journal, 13, 363–380.

Levine, J.M., Choi, H.S. and Moreland, R.L. (2003), **"Newcomer innovation in work teams"**, in Paulus, P.B. and Nijstad, B.A. (Eds), Group Creativity: Innovation through Collaboration, Oxford University Press, New York, NY, pp. 202-24.

Love, T. (1998): **“Training Can Reduce Employee Turnover”**, Nation’s Business. 86(8).

Mabey, C., and Salaman, G. (1995), **Strategic Human Resource Management**, London: Blackwell.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958).” **Organizations.**”,New York: Wiley.

Martell, K.D., and Carroll, S.J.J. (1995), ‘**The Role of HRM in Supporting Innovation Strategies: Recommendations on how R&D Managers Should be Treated from an HRM Perspective,**’ R&D Management, 25, 1, 91–104.

Mazzanti, M., Pini, P., & Tortia, E. (2006). “**Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector.**” Journal of Socio-Economics, 35(1), 123–141.

McAdam, R., McConvery, T., and Armstrong, G. (2004), ‘**Barriers to Innovation Within Small Firms in a Peripheral Location,**’ International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 10, 3, 206–221.

Minbaeva, D. (2005), ‘**HRM Practices and MNC Knowledge Transfer,**’ Personnel Review, 34, 1, 125–144.

O’Sullivan, D., Dooley, L., Cormican, K., Yu, M. and Wreath, S., (1998), **Systems innovation management. Proceedings of PDK ’98 Conference, Berlin**, pp. 475 ±482.

OECD/Avrupa Komisyonu, **Oslo Kılavuzu - Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması ile ilgili ilkeler**, Türkçesi (Türkçe Baskı): TÜBİTAK, OECD-Eurostat Ortak Yayını, 3.Baskı - 1.Basım, Subat 2006, s.152-158 Ek. B “Yenilik Örnekleri” Bölümü

Oke, Adegoke(2004) '**Barriers to innovation management in service companies**', Journal of Change Management, 4: 1, 31 — 44

Olian, J.D., and Rynes, S.L. (1984), ‘**Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy,**’ Industrial Relations, 23, 2, 170–183.



Omta, S.W.F., Bouter, L.M., and Van Engelen, J.M.L. (1994), '**Managing Industrial Pharmaceutical R&D. A Comparative Study of Management Control and Innovative Effectiveness in European and Anglo- American Companies,**' R&D Management, 24, 4, 303–315.

Öğütçü, A. Zeynep (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Öztürk, Yüksel & Seyhan, Kadir (2005), **Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitimin Yeri ve Önemi**, G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Ankara.

Pelham, A.M. and Wilson, D.T. (1996) "**A longitudinal study of the impact of the market structure, firm structure, strategy and market orientation, culture on dimension of small firm performance**" ,Journal of the academy of marketing Science,24;pp 27-43

Phillips, J. (1996). "**Accountability in Human Resource Management.**" Houston: Gulf Publishing.

Robbins, Stephen P. (1998), **Organizational Behavior**, 8th Edition, Prentice- Hall, USA.

Rogg, Kirk L., Schmidt, David B., Shull,Carla. & Schmitt Neal. (2001), **Human Resource-Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction**, Journal of Management,27, ss.431-449.

Rusbelt, C. A., Farrell, D., Rogers and Mainous, (1988) "**Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction**", Academy of Management Journal, Vol: 31, No: 3, , ss. 599-627.

Sanderson, P.A (2003), '**The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in A Structured Enviroment: An assesment of the Navy's Medical Service Corps,**' Regent University, School of Leadership Studies, May, p.46-92.

Schuler, R.S., and Jackson, S.E. (1987), '**Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices,**' *Academy of Management Executive*, 1, 3, 207–219.

Selvarajan, T., Ramamoorthy, N., Flood, P., Guthrie, J., MacCurtain, S., & Liu, W. (2007). "**The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model.**" *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456–1470.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). **An Organization-Level Analysis Of Voluntary And Involuntary Turnover.** *Academy of Management Journal*, 41: 511–525.

Shepeck, M.A., and Militello, J. (2000), '**Strategic HR Configurations and Organizational Performance,**' *Human Resource Management*, 39, 1, 5–16.

Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., and Birdi, K. (2005), '**Managing People to Promote Innovation,**' *Creativity and Innovation Management*, 14, 2, 118–128.

Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., and Patterson, M. (2006), '**HRM as Predictor of Innovation,**' *Human Resource Management Journal*, 16, 1, 3–27.

Snell, S.A., Youndt, M.A., and Wright, P.M. (1996), '**Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning,**' *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61–90.

Song, J., Almeida, P., and Wu, G. (2003), '**Learning by Hiring: When is Mobility more Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer?**' *Organization Science*, 49, 45–62.

Stata, R. (1989), '**Organizational Learning – The Key to Management Innovation,**' *Sloan Management Review*, 30, 3, 45–62.

Stewart, Thomas A.; (1997), **Entellektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği**, No:258, Mess Yayını, İstanbul,.

Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M., and De Jong, R.D. (2001), '**Leadership and Innovation: Relations Between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of R&D Teams,**' International Journal of Human Resource Management, 12, 7, 1141–1151.

Storey, C. and Easingwood, C. (1998) **The augmented service offering: a conceptualisation and study of its impact on new service success**, Journal of Product Innovation Management, 15, 335–351.

Takase, M., Maude, P. and Manias, E., (2005), "**Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach**", Nursing and Health Sciences, Vol:7, ss. 209-217.

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

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998), "**Social capital and value creation: the role of intrafirm networks**", Academy of Management Journal, Vol. 41 No. 4, pp. 464-76.

Tunç, Barbaros (2007), **İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Turbin, M.S., and Rosse, J.G. (1990), '**Staffing Issues in the High Technology Industry,**' in **Organizational Issues in High Technology Management**, eds. L.R. Gomez Meji'a and M.W. Lawless, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 227–242.

Tushman, M.L., and Nadler, D.A. (1986), '**Organizing for Innovation**' California Management Review, 28, 3, 74–92.

Ulaş, Sema (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**, <http://www.tcmb.gov.tr>.

Ülgen, Hayri (1993), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**.

Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., and Venkataraman, S. (1999), **The Innovation Journey**, New York: Oxford University Press.

Van de Ven. A. H. (1986), “**Central Problems in the Management of Innovation**”, **Science**, 32: 590-607.

Van Reenen, J. (1996), ‘**The Creation and Capture of Rents: Wages and Innovation in a Panel of UK Companies**,’ *The Quarterly Journal of Economics*, 111, 1, 195–226.

Vracking, W.J. (1990), ‘**The Innovative Organization**,’ *Long Range Planning*, 23, 2, 94–102.

Walsworth, S., & Verma, A. (2007). “**Globalization, human resource practices and innovation: Recent evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey**.” *Industrial Relations*, 46(2), 222–240.

Werther, William B. & Davis K. (1996), **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, USA.

William, B. Werther,Jr. ve Keith D.; (1993),**Human Resources and Personnel Management**, 4. Baskı, McGraw-Hill Book Company, Singapore.

[www.businessbrueauuk.co.uk](http://www.businessbrueauuk.co.uk)

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

YALÇIN, Selçuk; (1998),**Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi, yayın no 1616, İstanbul,

Yıldırım, Veysel (2000), **Genel İşletmecilik**, Değişim Yayınları, Adapazarı

Yılmaz, Hüseyin, **İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları**,  
[http://www.geocities.com/ceteris\\_paribus\\_tr2/h\\_yilmaz5.DOC](http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz5.DOC) .

## EK 1: Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yüksek Lisans programında “İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları” konulu tez çalışması ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak katılımınızla vereceğiniz destek, sözkonusu çalışmamız ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. İlginiz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Nihat KAYA

Mustafa Kesen

Soruların karşısında 1’den 5’e kadar derecelendirilmiş şıklar vardır. Soruları Bankanızın mevcut uygulamalarını dikkate alarak cevaplayınız. Lütfen her soruya ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız.

**(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum**

Bankamız personel alımı kararlarında,

Takım çalışmasına yatkınlık ile gayretli ve azimli olmak önemli bir seçim kriteridir.....	1	2	3	4	5
Problem çözme yeteneği bir kriter olarak kullanılır.....	1	2	3	4	5
İş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) önemli bir seçim kriteridir.....	1	2	3	4	5
Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir. ....	1	2	3	4	5
İş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir.....	1	2	3	4	5

Bankamızda,

Problem çözüme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin fikir ve düşüncelerini

almak için çaba gösterilir. ....	1	2	3	4	5
Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur. ....	1	2	3	4	5
Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir.....	1	2	3	4	5
Problem çözüme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder.....	1	2	3	4	5
Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir.....	1	2	3	4	5
Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler.....	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler.....	1	2	3	4	5

Bankamızda,

Eğitimler için yeterli zaman ayrılmıştır. ....	1	2	3	4	5
Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır. ....	1	2	3	4	5
Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir. ....	1	2	3	4	5
Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir.....	1	2	3	4	5
Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir. ....	1	2	3	4	5

Bankamızın el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir.....	1	2	3	4	5
Bankamızın resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır.....	1	2	3	4	5
Bankamızda uzun süredir görev yapan bir çalışan, çok sayıda iş yada görevi yapmayı öğrenir.	1	2	3	4	5
Bankamız çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur.....	1	2	3	4	5
Bankamız çalışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler. ....	1	2	3	4	5
Bankamız çalışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
Bankamızın sahip olduğu ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemi, Amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynamaktadır.....	1	2	3	4	5
Banka hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça adildir.....	1	2	3	4	5
Bankamıza en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir...	1	2	3	4	5
Hedeflerimize ulaşmak açısından, çalışanları oldukça motive etmektedir.....	1	2	3	4	5
Bankamızda etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur.....	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir.....	1	2	3	4	5
Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır	1	2	3	4	5



Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.....	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.....	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır.....	1	2	3	4	5
Yöneticiler, Bankanın/şubenin performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler.....	1	2	3	4	5
Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.....	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.....	1	2	3	4	5
Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler.....	1	2	3	4	5
Gelecek üç ay içerisinde bu bankadan ayrılmayı düşünüyorum.....	1	2	3	4	5
Gelecek altı ay içinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.....	1	2	3	4	5
Gelecek yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.....	1	2	3	4	5
Gelecek iki yıl içinde herhangi bir zamanda bu işi bırakmayı düşünüyorum.....	1	2	3	4	5
Bazen başka işler aramayı düşünüyorum.....	1	2	3	4	5
Daha iyi bir kurumda çalışmak niyetindeyim.....	1	2	3	4	5
Daha iyi bir iş bulursam, bu kurumda çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim.....	1	2	3	4	5

Kurumumuzda son üç yılda önemli yenilikler yapılmıştır.....	1	2	3	4	5
Kurumumuzda gerçekleştirilen yenilikler genelde ilk kez piyasaya sunulan yeniliklerdir.....	1	2	3	4	5
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler, sayıca çoktur.....	1	2	3	4	5
Geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler, sayıca çoktur.....	1	2	3	4	5
Son üç yılda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir.....	1	2	3	4	5
Geliştirilen iş süreç ve yöntemleri sayesinde, bankamıza önemli katkılar sağlanmıştır.....	1	2	3	4	5
Kurumumuzda önemli sayıda patent alınabilecek yada patenti alınmış yenilikler yapılmıştır.....	1	2	3	4	5
Kurumumuzda yeni yaklaşımlar ve öneriler, cesaretlendirilir.....	1	2	3	4	5

**Bankadaki göreviniz:**

**a)** Üst kademe yönetici (müdür/müdür yrd.) **b)** Orta Kademe yönetici **c)** Alt kademe yönetici **d)** Çalışan (memur)

- Kaç yıldır bu Bankada çalışıyorsunuz ? a) 0-1 b) 1-5 c) 6-10 d) 10 – 20 e) 20 + ...

- Cinsiyetiniz : a) Erkek b) Kadın

- Yaşınız : a) 20-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 45 + ...

- Eğitim durumunuz : a) Lise b) Önlisans c) Lisans d) Yüksek lisans/Doktora