

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİ

ÇİĞDEM ÖZTÜRK ÇINAROĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2010

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİ**

ÇİĞDEM ÖZTÜRK ÇINAROĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI:

DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR

GEBZE

2010



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Çiğdem ÖZTÜRK ÇINAROĞLU** 'nun tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr.Cemal ZEHİR

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr.Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr.Haluk TANRIVERDİ

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../2010 tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi

YAZAR ADI: Çiğdem ÖZTÜRK ÇINAROĞLU

Günümüzün rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmesi için şüphesiz en önemli kaynak “insan”dır. Bu araştırma sözkonusu piyasa koşullarına direnen aile şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını ele alarak, öğrenme odaklılık ve ilişki odaklılık ile beraber firma performansına etkisini incelemeyi amaçlamıştır.

Yapılan analizlerde araştırma ana değişkenleri “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları” ile “Firma Performansı”; ara değişkenlerimiz “Öğrenme Yönelimi” ile “İlişki Yönelimi” olup, sözkonusu değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Değişkenlerin ölçümleri için önceden hazırlanmış anketler, ulusal ve uluslar arası aile şirketlerine dağıtılarak, geri dönüşü sağlanan anketlerle sözkonusu araştırmalarımız neticelenmiştir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: Strategic Human Resource Management in Family-Owned Companies and Its Effect on Firm Performance

AUTHOR: ıgdem ÖZTÜRK INAROĞLU

Surely, “Human” is the most important resource of the companies to survive in the todays rivalry conditions. This study, aims to analyze the effects of Strategic Human Resource Management executions on learnnig orientation and relationship orientation together with family owned firm performance in nowadays rivalry conditions.

“The Strategic Human Resource executiontions” and “the firm performance” are the main factor; and the “learning orientation” and “relationship orientation” are the mediator factor and the relationship between these main and mediator factors are also analyzed in this study. The preseted surveys applied to some national and international family owned firms. So the basic data of the analyze is obtaine from these surveys.

TEŞEKKÜR

Öncelikle tüm yüksek lisans öğrenimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Özellikle, danışmanım Sayın Doç. Dr. Cemal ZEHİR'e şükranlarımı sunuyorum. Kendisi, yüksek lisans tez çalışmalarımın başından itibaren bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven, yüksek lisans öğrenimim süresince beni sürekli teşvik etmiştir. Aynı şekilde tez izleme komisyonunda olan hocalarımın bana ayırdıkları zaman, gösterdikleri sabır ve vermiş oldukları değerli tavsiyelerden dolayı teşekkür ediyorum.

Literatür taraması aşamasında bana yardım etmiş olan sevgili arkadaşlarım Sayın Vural ÇELİK'e ve Celile BOZKIR'a; Tezin uygulama aşamasında anketlerin toplanması için bana yardımcı olan sevgili arkadaşım Sayın Emre BOZKIR'a ve eşim İbrahim ÇINAROĞLU'na, Tez çalışmalarımı teşvik etmekten bir an bile vazgeçmeyen saygıdeğer Müdürüm Necmiye ALPHAN'a ve son olarak Yüksek Lisans eğitimim boyunca manevi desteklerini sürekli hissettiğim sevgili anneme, babama, kardeşime, gelinimize, eşime ve biricik kızım Elif Duru'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Saygı ve şükranlarımla.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜRLER	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
2.AİLE ŞİRKETLERİ	4
2.1. Aile Şirketlerinin Ortaya Çıkışı ve Tanımı	4
2.2. Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri	6
2.3. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları	8
3. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	10
3.1. Stratejik Yönetim	10
3.1.1. Stratejik Yönetim Nedir?	10
3.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	12
3.1.3. Stratejik Yönetim Sürecinde İnsan Kaynaklarının İşlevi ve Biriminin Rolü	15
3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	20
3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	20

3.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	22
3.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	27
3.2.4. Stratejik İnsan Kaynaklarının Uygulamaları	29
3.2.4.1. İnsan Kaynakları İhtiyaçlarının Planlanması	29
3.2.4.2. Personel Sağlama ve Seçme	30
3.2.4.3. Performans Değerlendirme	31
3.2.4.4. Ücret	32
3.2.4.5. Eğitim ve Kariyer Geliştirme	33
3.2.4.6. Etkili İş İlişkileri Ortamı Yaratma ve Sürdürme	34
3.2.5. İşletmelerde İlişki Odaklılık ve Bileşenleri	35
3.2.5.1. Güven	38
3.2.5.2. Sınırlar	39
3.2.5.3. İletişim	39
3.2.5.4. Paylaşılan Değerler	40
3.2.5.5. Empati	40
3.2.5.6. Karşılıklılık	40
3.2.6. İşletmelerde Öğrenme Odaklılık	42
4. FİRMA PERFORMANSI	47
4.1. Performans Kavramı	47
4.2. İşletmelerde Performans Kavramı	49
4.3. Performansın Ölçülmesinin Önemi ve Amacı	50
4.4. İşletme Performans Boyutları	53
4.4.1. Finansal Performans	53

4.4.2. Operasyonel (Büyüme) Performans	54
4.4.3. Çalışan Performansı	56
5. METODOLOJİ VE UYGULAMA	58
5.1. Araştırmanın Amacı ve Temel Soruları	58
5.2. Kapsam ve Model	59
5.3. Örneklem Seçimi ve Özellikleri	60
5.4. Modeldeki Değişkenler ve Hipotezlerin Açıklanması	61
5.5. Yöntem ve Bulgular	62
5.6. Demografik Özellikler	63
5.7. Faktör Analizi	64
5.8. Korelasyon Analizi	71
5.9. Regresyon Analizi	73
5.9.1. Bağımsız Değişkenlerin Alt Boyutlarını Dikkate Alan Regresyon Analizleri	74
5.9.2. Genel Modelin Regresyon Analizi	83
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKLAR	98
ÖZGEÇMİŞ	110
EK 1 (ANKET FORMU)	111

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları	8
3.1. Uygulamada Karşılaşılabilen İnsan Kaynakları Birimleri	16
3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki İşlevsel Farklılıklar	21
5.1. Çalışan Kademesi Dağılımı	63
5.2. Çalışanların Departman Dağılımı	63
5.3. İşletmenin Yaşı	64
5.4. İşletmenin Faaliyet Alanının Sınırları	64
5.5. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Faktör Analizi	65
5.6. Öğrenme Odaklılık Faktör Analizi	66
5.7. İlişki Odaklılık Faktör Analizi	68
5.8. İşletme Performansı Faktör Analizi	70
5.9. Modelin Alt Boyutlar Çerçevesinde Korelasyon Analizi	72
5.10. Genel Modelin Korelasyon Analizi	73
5.11. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Firma Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	74
5.12. Öğrenme Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	75
5.13. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları ve Öğrenme Odaklılık Boyutlarının Alt Boyutlarının Firma Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	76
5.14. İlişki Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansı üzerindeki etkisini Gösteren Regresyon Analizi	77
5.15. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	78
5.16. Öğrenme Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	79
5.17. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ile Öğrenme Odaklılık Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	80
5.18. İlişki Odaklılık Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	81
5.19. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları, İlişki Odaklılık Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılık Boyutlarının Alt Boyutlarının Firma Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	82
5.20. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Genel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	83
5.21. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının İlişki Odaklılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	84
5.22. İlişki Odaklılığın Genel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	85

5.23.Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğrenme Odaklılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	86
5.24.Öğrenme Odaklılığın Genel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	87
5.25.Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının ve Öğrenme Odaklılığın Genel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	88
5.26.Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, İlişki Odaklılığın ve Öğrenme Odaklılığın Genel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	89

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Aile Şirketlerinde İşletme ve Aile Arasındaki İlişkilerin Dinamikleri	9
3.1. Yönetim Seviyelerine Göre Stratejiler	14
3.2. Stratejik Planlama ile İnsan Kaynakları Fonksiyonu Arasındaki İlişki Düzeyleri	17
4.1. İlişki Yöneliminin Evrimi	37
4.2. Performans Değerleme Sistemi	51
5.1. Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi İçin Kurulan Model	60
5.2. Genel Modelde Tüm Değişkenlerin Birbiriyle Olan İlişkilerinin İstatistiksel Olarak Betimlenmesi	90

1.1. GİRİŞ

18. yüzyılda başlayan ve emeğin verimliliğini olağanüstü arttırıp, kitlesel üretime geçiše imkan veren Sanayi Devrimi, insanlık tarihinin en büyük dönüşümlerinden biri olarak kabul edilmektedir. O günlerden bu günlere küreselleşen dünyada her geçen gün rekabet şartları değişiklik göstermektedir. İşletmeler her dönemde ayakta kalabilmek ve geleceklerini garantileyebilmek amacıyla farklı şekillerde üstünlük sağlamaya çalışmışlardır. Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli sermayesi İnsan'dır. Üretimin en temel kaynağı olan insan, değişimlere kayıtsız kalamayarak bireysel anlamda yenilenmeye, değişmeye ve gelişmeye başlamış; işletmeler de bu konuda gerekli destekleri vererek kalifikasyonu arttırma yoluna gitmişlerdir.

İnsan yaşayan bir canlı olmanın yanı sıra; öğrenebilen, çoğalabilen, gelişebilen ve üretebilen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla önceleri bir maliyet olarak görülen insan, artık bir rekabetçi üstünlük faktörü haline gelmiştir. İşletmeler artık makineye değil insana yatırım yapar hale gelmişlerdir. İşletmeler İnsan Kaynakları birimleri oluşturmaya ve İnsan Kaynakları Yönetim biçimleri üzerinde çalışmalar yapmaya başlamışlardır. İnsan'ın başlı başına bir üretim ve rekabet faktörü olması, ona verilen değeri arttırdığı gibi, beli başlı disiplinlerde de yakından incelenmeye başlamasına neden olmuştur. Çalışan verimliliğinin arttırılması ve bireyin mesleki anlamda donanımlı hale getirilmesi için özel kurulların oluşturulması da işletmelerde varılan bir diğer önemli noktadır.

Piyasa koşullarının zorluğu ve şirket sayılarındaki artış, işletmeleri stratejik düşünmeye yöneltmiştir. Mevcut piyasa şartlarında Strateji ile İnsan Kaynaklarını bir

araya getirmeyi başarabilen işletmelerin performanslarındaki değişimin gözlemlenmesi bu araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

İşletmelerin değişen ekonomik şartlar altında, çalışanlar arası ilişkilere ve ilişkilerin gelişimine önem vermesi, işletmeye bağlılığın artırılmasına yönelik faaliyetlere ağırlık vermesi ve çalışanın mesleki gelişimini desteklemesi İnsan Kaynakları Yönetimi'ne verilen önemi ortaya koymaktadır. Literatüre yeni giren ve İlişki Odaklılık ile Öğrenme Odaklılık altında incelenen bu konular da ara değişken olarak araştırmamızda incelenmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ana değişkeni ile İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ara değişkenlerinin firmanın genel performansı ve çalışan performansı üzerindeki etkisi, ülkemiz sınırları dahilinde bulunan ulusal ve uluslararası aile şirketlerine uygulanarak araştırmamızın sınırları belirlenmiştir.

Günümüz işletme dünyasında, aile üyelerinin şirket yönetiminde hakim olduğu, iş ve ailenin bütünleştiği şirket türü olarak tanımlanan aile şirketlerinin (family businesses), küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturduğu bilinmektedir. Bizim çalışmamızda da ülkemizin başta ekonomik olmak üzere, sosyal ve siyasal yapısının vazgeçilmez üyesi olan Aile Şirketleri araştırma alanı olarak tercih edilmiştir.

Aile şirketlerinde stratejik insan kaynakları yönetiminin firma performansına etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışması 5 bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın birinci bölümü aile şirketi kavramı; tanımı, karakteristik özellikleri, avantaj ve dezavantajları çerçevesinde incelemektedir.

“Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” başlığındaki ikinci bölümde, öncelikli olarak Stratejik Yönetim’in tanımı, özellikleri, stratejik yönetim sürecinde İnsan Kaynaklarının işlevi ve biriminin rolü ele alındıktan sonra, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, gelişimi, özellikleri, uygulamaları üzerinde durulmuştur. Aynı bölüm içerisinde son olarak da İşletmelerde İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık konuları incelenmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünü oluşturan “Firma Performansı” başlıklı araştırmada performans kavramı incelendikten sonra, ölçülmesinin önemi ve firma performansının finansal-operasyonel ve çalışan boyutları incelenmiştir.

Çalışmamızın Metodoloji ve Uygulama kısmı için anket yöntemi kullanılarak Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı açıkça ortaya koyularak, araştırmanın kapsamı, modeli, örneklem seçimi ve özellikleri, modeldeki değişkenler ve hipotezlerinin açıklanması, yöntem ve bulgular, demografik özellikler, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi kısımlarına yer verilmiştir.

Son olarak beşinci bölümde yapılan araştırmanın sonuçları ortaya koyularak değerlendirmeler yapılmış, önerilerde bulunulmuştur.

2. AİLE ŞİRKETLERİ

2.1. Aile Şirketlerinin Ortaya Çıkışı ve Tanımı

Dünyada üzerindeki tüm sosyal ve ekonomik yapılar içerisinde küçük ve orta ölçekli işletmeler önemli bir paya sahiptir. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğunu da aile şirketleri oluşturmaktadır. Türkiye’de aile şirketlerindeki gelişim, diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeyine gelmiştir. Batılı ülkelerde de aile şirketi olarak kurulan küçük ortaklıklar, şirketlerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki problemler ve devlet denetim organlarının getirdiği çeşitli uygulamalar neticesinde çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüştüğü görülmektedir. Dünyada ve Türkiye’de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı ABD’de %97.1, Almanya’da %99.8, Japonya’da %99.4 ve Türkiye’de %98.8’dir. Diğer taraftan ABD ‘de kayıtlı şirketlerin %96’sı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i ve Türkiye’de %95’i aile şirkettir (KIRIM, 2007, s.4). Anlaşılacağı üzere kurulan şirketlerin çoğunun aile şirketi olması dolayısıyla bu şirketlerin ülkelerinin ekonomilerine sağladıkları katma değer göz ardı edilemeyecek kadar fazladır. Bu şirketlerin yönetim kademesinin ve şirketin kuruluş aşamasında ilk çalışanlarının aile bireyleri olmasının yanında şirketin büyümesi ile birlikte çalışanların aile dışı bireylerden oluşması nedeniyle istihdam yaratma adına ne derece önemli olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Türk Ticaret Hukuku’nda aile şirketlerinin özel bir tanımı yoktur. Ancak literatürdeki bazı aile şirketi tanımları şu şekildedir:

Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse, bu şirkete “Aile Şirketi” denir. Tek kişinin sahip olduğu ve aileden kimsenin çalışmadığı şirkete ise “Patron Şirketi” denir. Her Patron Şirketi, ikinci nesle geçince genellikle Aile Şirketi olur (Baykal, 2002, s: 89-90).

Aile Şirketi, bir şirketin yönetiminin ve kontrolünün aynı aileden en az iki ferden elinde olduğu, şirket sermayesinin çoğunluğunun aynı aileye ait olduğu az ortaklı anonim şirketler olarak tanımlanabilir.

Başka bir tanımda; Aile Şirketi, şirketin sahibi ve şirket politikalarını belirleyen kimseler (duygusal akrabalık bağının üyeleri) tarafından yönetilen (Morris et al., 1996) ya da yönetiminde bir veya daha fazla aile üyesinin söz sahibi olduğu şirket olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir ifade ile aile şirketi, “ailen geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir” (Karpuzoğlu, 2001, s.19).

Bir diğer tanıma göre, en az iki nesil boyunca aileye ait olan ve ailenin ve şirketin amaçlarının ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun şirketin politikalarına yansıdığı şirketler, Aile Şirketidir.

Bu ve benzer tanımları arttırmak mümkündür, ancak tanımlar incelendiğinde hepsinin ortak bir noktası olduğu göze çarpmaktadır: şirket yönetiminin ve

kontrolünün bir ailenin elinde olması. Bu güç ise şirket sermayesinin önemli bir kısmına sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

2.2. Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri

Diğer şirketlerle karşılaştırıldığında aile şirketlerinin karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001, s:20-21):

- Kurucu ve hissedarlar bir ailenin üyeleri veya yakın akrabalarıdır. Yani yönetim faaliyetleri ile birlikte yürütme (icra) yetkileri de aile bireylerindedir.
- Aile ve şirket ilişkileri birbirinden ayrılmamıştır. Duygusal ve rasyonel konular birbirine karıştırılabilmektedir.
- Aile üyeleri arasında sıkça çatışmalar yaşanabilmektedir.
- Nepotizm (akrabaların kayırılması) sözkonusu olup yeterliliğe fazla önem verilmez. Bunun aksine, akrabalık ilişkileri ön plandadır.
- Profesyonellerin istihdamı yetersiz olduğu gibi bu kişiler aile şirketlerinde yeterli söz ve yetki sahibi olamazlar.
- Yönetim ve icra kurullarında aynı aile üyeleri olduğundan hesap sorma, sorumluları bulma konusunda sıkıntılar olabilir.
- Aile şirketlerinde kurallar fazla işlemez. Mesai kavramına genellikle uyulmaz ve aile üyeleri mesaiden daha uzun çalışırlar.
- Aile işletmesi üyeleri birlikte işte ve evde olmak üzere çok fazla zaman geçirirler.

- Aile bireyleri tarafından kurulan bu şirketler, kapalı bir yapıya sahip oldukları için, finansal bir darboğaza girdiklerinde aile dışından yardım almayı tercih etmezler ve şirkete ait bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler.
- Aile şirketlerinde güven unsuruna büyük önem verilir. Bu nedenle şirkette aile dışından yöneticiler görev alsalar bile kilit noktalara aile üyeleri yerleştirilir.
- Şirket bir kurum olmadığından kişilerin değişiminden önemli ölçüde etkilenir ve geleceği güvence altında değildir.
- Aile şirketleri sahipleri genellikle çekirdekten yetişirler. Sonra işletmelerini büyütürler. Teknik anlamda ehil olmalarına rağmen bu kişiler yönetim konusunda yetersizdirler.
- Aile bireylerinin toplumdaki yeri şirketin gelişimini doğrudan etkiler. Şirket, ailenin ismi ve prestiji ile gelişir.
- Ailenin sahip olduğu değerler; işletmede işlerin yapılış şeklini, kişiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini ve işlerin yapılmasında kullanılan yöntemleri etkiler.
- Aşırı ölçüde patron yönetimi ve merkeziyetçilik sözkonusu olduğundan aile içi ve aile dışı hissedarlar ile tepe yönetiminin aile üyelerinden oluşması sebebiyle çatışmalar yaşanır (Smith and Amoako-Adu,1999, p:341-368).

2.2. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları

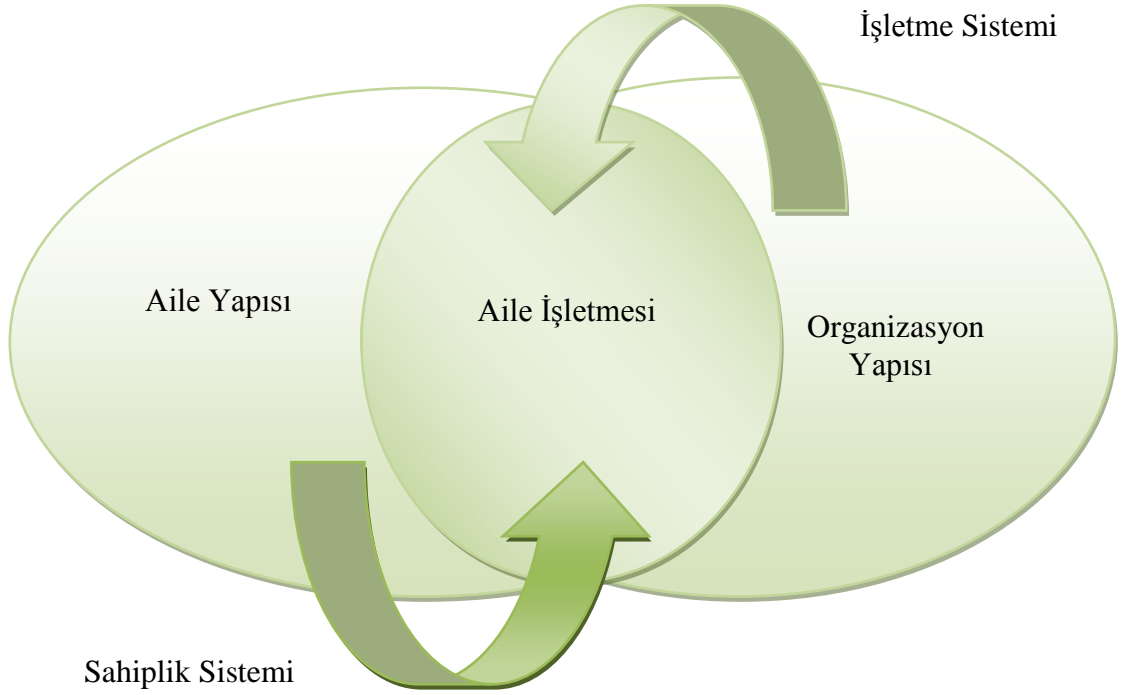
Şimdi de fiili bir girişimcilik örneği olan aile şirketlerinin avantajlarına ve dezavantajlarına kısaca göz atalım:

Tablo 2.1. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
✓ Uzun dönemli oryantasyon	✓ Sermaye piyasalarına kısıtlı giriş
✓ Daha fazla bağımsız hareket edebilme	✓ Organizasyonun karışması
✓ Aile kültürü – Özgüven ilişkisi	✓ Yakınını kayırma(Nepotizm)
✓ Daha az bürokrasi	✓ Aile içi kavgalar
✓ İş bilmek	✓ Baba hâkimiyeti

Kaynak :N.ERDOĞMUŞ, 2004, s.63'den kısaltma yapılarak alınmıştır.

Tablo 2.1'de aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını ana hatları ile görmekteyiz. Aile şirketlerine ilişkin avantaj ve dezavantajların yaygın kabul gören iki temel nedeni bulunmaktadır: Aile Şirketleri “aile dinamikleri” ve “işletme dinamikleri olmak üzere iki grup faktörün etkisi altında faaliyet göstermektedir. Bu iki grup dinamiğin aile şirketi çatısı altında bir araya gelmesi ve etkileşimi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:



Şekil 2.1 : Aile Şirketlerinde İşletme ve Aile Arasındaki İlişkilerin Dinamikleri

Kaynak: Rotsutti and Makayathorn, 2005, p.18

Aile dinamikleri (aile yapısı) daha çok duygusal eksenli faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı (amca, teyze, dayı, hala, büyükanne, büyükbaba gibi) olan aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. İşletme dinamikleri (organizasyon yapısı) ise, rasyonelleşme odaklı faktörleri içermektedir. Bu faktörler; verimlilik, etkililik etkinlik, üretkenlik, karlılık, vb.dir. Aile şirketlerinde sorunlar, aile ve işletme dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir. Duygusallık ve rasyonellik ilkelerini entegre edemeyen aile şirketleri çeşitli sorunlar, çatışmalar yaşamaktadır (Yelkikakan, 2009).

Başarılı bir aile şirketi yaratmak ve her türlü soruna profesyonelce yaklaşabilmek için her şeyden önce, şirket amaçlarıyla uyumlu bir örgüt yapısı geliştirilmelidir. Aileden olan/olmayan tüm çalışanlar için iyi bir yönetim geliştirme

sistemi ve eğitim sağlanmasının yanında çalışanların iş ve görev tanımlarının yapılarak sonraki nesillere yazılı kurallar olarak bırakılmalıdır. Bunlara ek olarak bir şirketin en önemli yapıtaşlarından olan İnsan Kaynakları, Yönetim ve Üretim gibi bölümlerin yetki yönetmelikleri oluşturulmalıdır (www.yigitoglu.org).

Ayrıca günümüzde gelişen global piyasalara uyum sağlama ve ayakta kalma yarışında, tüm şirketlerin dikkat ettikleri bir husus da, şirketin büyüme ve gelişme hedefleri doğrultusunda uyguladığı stratejidir.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Stratejik Yönetim

3.1.1. Stratejik Yönetim Nedir?

Günümüzde hızla gelişen teknoloji, artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi içyapılarını, dış çevrelerini stratejik bir biçimde analiz etmelerini zorunlu kılmıştır. Bu sebeple stratejik yönetim, son yıllarda önem kazanan bir kavram ve yaklaşım haline gelmiştir.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji; yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde

olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren, 2000, s.6).

Stratejik Yönetim, örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak için benimsedikleri ve öncülüğünü Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter'ın yaptığı bir "rgtsel Uyum Yaklaşımı"dır. Bu yaklaşıma göre; örgütler, üst yönetimlerinin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Stratejik Yönetim esas olarak, üst yönetim tarafından çevredeki değişmelerin, fırsat ve tehditlerin sürekli izlenmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve yapılacak değerlemeye göre işletme kaynaklarının nerede ve nasıl kullanılacağına dair kararların verilmesi (stratejilerin belirlenmesi) ve uygulanmasını içerir (Koçel, 1998, s.255). Stratejik Yönetim süreci, genel yönetim sürecinin bir parçasıdır ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolünü içerir (Aydınlı, 2001, s.6).

Stratejik Yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. BRYSON'a göre Stratejik Yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988, p.5).

Stratejik Yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından uygulamadan önce bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren bir süreçtir (Akyüz, 2001, SY:111).

Stratejik Yönetim, bir örgütün temel hedeflerini, politikalarını ve uygulamalarını birleşik bir bütün olarak birleştirir. Bu durumda Stratejik Yönetim, strateji çeşitlerinin bir araya getirilmesinden fazlasını ifade etmektedir. Şirketin rekabet durumunu analiz etme, stratejik hedeflerini geliştirme ve bu hedefleri gerçekleştirecek uygulama (aksiyon) planını ve kaynakların (insan kaynaklarının, örgütsel kaynakların ve fiziksel kaynakların) tahsisatını tasarlama sürecidir (Dessler, 2000, s.43)

Stratejik Yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

- Strateji NE'dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

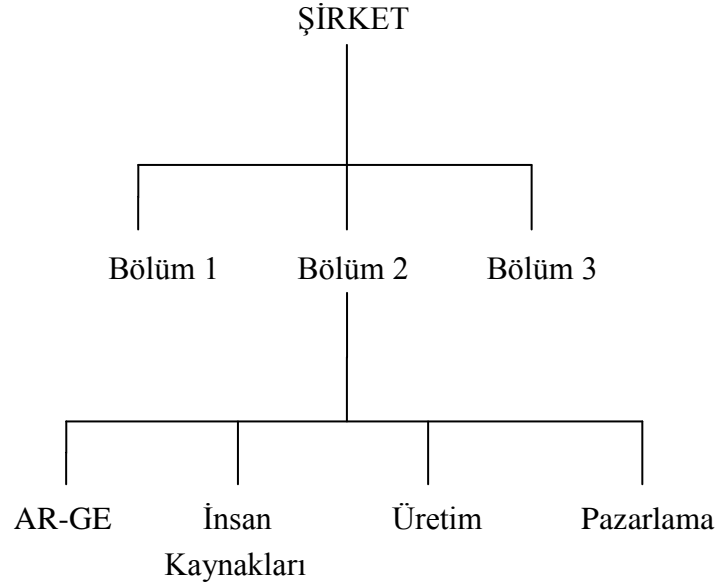
Bu soruların analizi, stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır (Aktan, 2008, s.6).

3.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik Yönetimi, odak noktası günlük problemlerin çözümü olan, bürokratik, geleneksel ve görev yönelimli liderliğin geçerli olduğu, düşük risk alan ve kısa vadeli olan Fonksiyonel Yönetimden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır (Dinçer, 1998, s.37):

- Stratejik Yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.
- Stratejik Yönetim, işletmenin uzun dönemli amaçlarıyla ilgilidir.
- Stratejik Yönetim, işletmeyi birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak, yani sistem olarak görür. Stratejik Yönetim hem bir bütün olarak işletmeyle, hem de işletmenin alt parçalarıyla ilgilenir.
- Stratejik Yönetim, işletmeleri çevreleriyle karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içinde olan açık sistemler olarak tanımlar.
- Stratejik Yönetim, işletme amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içinde ele alır.
- Stratejik Yönetim, alt kademe yöneticilere rehberlik eder.
- Stratejik Yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili biçimde dağıtımıyla ilgilidir.
- Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri çok çeşitlidir.

Örgütlerin Stratejik Yönetim sürecinde geliştirdikleri stratejiler, yönetim seviyelerine göre incelendiğinde üç düzey strateji ortaya çıkmaktadır. Bu stratejiler Şekil 3.1’de yer almaktadır (Schermerhorn, 1996, p.163):

Şirket Stratejisi**İşletme Stratejisi****Fonksiyonel Strateji**

Şekil 3.1 :Yönetim Seviyesine Göre Stratejiler

Kaynak : John R.SCHERMERHORN, Management, 5th Edition, New York, John Wiley and Sons Inc., 1996, s.163

- **Şirket Stratejisi :** Örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Örgütün hangi iş alanında bulunduğu veya bulunması gerektiği gibi stratejik sorulara cevap vermekte, çok ürün ve/veya hizmet bölümü bulunan örgütlerde, şirketin yetkin olduğu önemli iş alanlarını tanımlamaktadır (Schermerhorn, 1996, s.163).

- **İşletme Stratejisi :** İşletme stratejisinin seçimi; iş ya da endüstride nasıl yetkin olunacağı sorusunun cevabını içerir. Ünitenin amaçlarına ulaşması için neler yapılması gerektiğini, nasıl rekabet edileceği ve rekabet avantajının neler olduğu ile ilgilidir. Özellikle mamul veya Pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir (Aydınlı, s.16).

İşletme Stratejisi, Şirket Stratejisi doğrultusunda belirlenir ve işletmenin bölümleriyle ilgili kararların koordinasyonu İşletme Stratejisiyle sağlanır (Dinçer, 1998, s.47).

- **Fonksiyonel Stratejisi** : Bu strateji, işletmenin fonksiyonel bölümlerine ait kararlardan oluşmaktadır. Şirket ve işletme stratejilerini desteklemek için fonksiyonel uzmanlığın nasıl en iyi şekilde uygulanabileceği sorusunun cevabını içerir (Schermerhorn, 1996, s.163). Fonksiyonel Strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar. Bizim araştırmamıza konu olan İnsan Kaynakları Yönetimi stratejileri de fonksiyonel düzeyde stratejilerdir.

Şimdi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tarihsel gelişimini, sırasıyla Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini ve Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin yerini inceleyelim.

3.1.3 Stratejik Yönetim Sürecinde İnsan Kaynaklarının İşlevi ve Biriminin Rolü

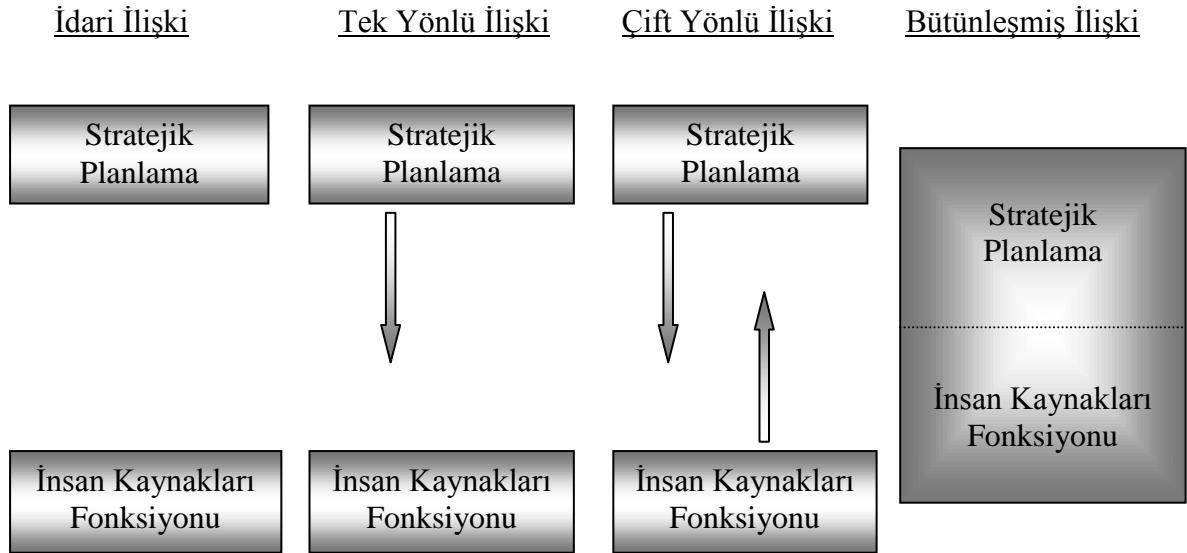
İnsan Kaynakları biriminin örgütte üstleneceği rol, birimin üst yönetim ile olan etkileşimine göre değişecektir. Üst yönetimin, insan kaynakları yönetimine bakışı ve sağladığı destek ölçüsünde birimin rolü ve konumu, Tablo 3.1'de görüleceği üzere; “gündelikçi” , “satıcı” , “vitrin” ,veya “tam ortak” rollerinden birine uyacaktır (Kaynak, 1998, S.25).

Tablo 3.1. Uygulamada Karşılaşılabilen İnsan Kaynakları Birimleri

<u>GÜNDELİKÇİ</u>	<u>SATICI</u>	<u>VİTRİN</u>	<u>TAM ORTAK</u>
Varlığı gerektiği için katlanılır.	Üst Yönetimi inandırabildiği ölçüde destek alabilir.	Üst yönetimin yüksek ama bilinçsiz desteği vardır.	Üst yönetimin tam desteği ve diğer işlevlerle eşit konumda ve önemde politika oluşturma hakkı vardır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışını benimseyen bir işletmede, insan kaynakları yönetimi işlev ve çalışmaları, “tam ortak” niteliğinde bir insan kaynakları birimini yansıtmaktadır. Bu durumda, örgütün üst düzey yöneticilerinden oluşan stratejik planlama grubuna İnsan Kaynakları yöneticisi de dahil olmalıdır. Çünkü örgütün insan kaynakları ve bunların yönetimi işletmenin önemi gittikçe artan stratejik bir unsurdur. Fakat uygulamada, bir işletmenin stratejik yönetim anlayışına sahip olması, her zaman aynı zamanda stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Stratejik Yönetim anlayışını benimseyen bir işletmede insan kaynakları işlevi ve birimin stratejik planlama ile ilişkisi, yukarıda incelenen rollere benzer şekilde, çeşitli şekillerde olabilir. Nitekim ABD’de 500 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, incelenen şirketlerin %49-69’unda stratejik planlama süreci ile insan kaynakları fonksiyonu arasında Şekil 3.2’de sunulan çeşitli şekillerde veya düzeylerde ilişki olduğu saptanmıştır (Dessler, 2000, s.46):

Şekil 3.2. Stratejik Planlama ile İnsan Kaynakları Fonksiyonu Arasındaki İlişki Düzeyleri



Stratejik Yönetim süreci ile İnsan Kaynakları fonksiyonu arasında şekilde de görüldüğü üzere 4 düzeyde ilişki söz konusudur: İdari İlişki, Tek Yönlü İlişki, Çift Yönlü İlişki ve Bütünleşmiş İlişki.

1) İdari İlişki

İnsan Kaynaklarının enerjisi günlük aktivitelere odaklanmıştır. İnsan Kaynakları yöneticisinin, insan kaynakları fonksiyonlarına stratejik olarak fırsatı yoktur. Tepe yönetimi, stratejik kararları alırken, İnsan Kaynakları birimiyle istişare yapmaz. İnsan Kaynakları biriminin bir “Gündelikçi” gibi sadece idari nitelikte işleri yaptığını söyleyebiliriz. Günümüzde çoğu küçük ve orta büyüklükte şirkette özellikle de aile şirketlerinde durum bu şekildedir.

2) Tek Yönlü İlişki

Şirket üst yönetiminin oluşturduğu Stratejik Planlama Grubu, stratejik planı geliştirir ve sonra insan kaynakları birimine planı bildirir. İnsan Kaynaklarını buradaki rolü; stratejik planı yürütecek sistemleri ve/veya programları dizayn etmektir. Tek yönlü bağlantı, adından da anlaşılacağı üzere, İnsan Kaynakları biriminin görüşlerini ve stratejik planın belirlenmesindeki fonksiyonunu göz ardı etmektedir. Sadece planın yürütülmesi, uygulanması aşamasında İnsan Kaynaklarına başvurulmaktadır. Bu da onu “Satıcı” rolüne sokmaktadır.

3) Çift Yönlü İlişki

Böyle bir yönetim yapısına sahip bir işletmede, İnsan Kaynakları birimi, stratejilerin belirlenmesi sürecinde de etkin rol alır. Bu bütünleşme üç adımda gerçekleştirilir (Dessler, 2000, s.47):

- ✓ Stratejik Planlama Grubu, İnsan Kaynakları birimine şirketin uygulamayı düşündüğü çeşitli stratejileri bildirir.
- ✓ İnsan Kaynakları birimi, bu stratejilerin insan kaynakları uygulamalarını analiz eder ve analiz sonuçlarını Stratejik Planlama Grubuna iletir.
- ✓ Karar alındıktan sonra, stratejik plan, planı yürütmek için programlar geliştiren İnsan Kaynakları birimi yöneticisine aktarılır.

Bu düzey bir ilişkide, İnsan Kaynakları biriminin “Vitrin” rolünde olduğu söylenebilir.

4) Bütünleşmiş İlişki

Bu düzey bir ilişkide çoğunlukla İnsan Kaynakları yöneticisi, Stratejik Planlama Grubunun bir üyesidir. Bütünleşmiş ilişkiye sahip olan örgütler tekrarlı bir bilgi dönüşüm sürecinden çok, strateji belirleme-uygulama ve değerlendirme süreçlerini İnsan Kaynakları birimlerine inşa ettirir. Stratejik Yönetim süreci ile İnsan Kaynakları fonksiyonu arasında bütünleşmiş ilişki olması “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla tasarlanan, planlı İnsan Kaynakları uygulamaları ve faaliyetlerinin modeli olarak düşünülebilir. Örneğin birçok işletme rekabet imkanlarını arttırmak amacıyla, geliştirilmiş üretim teknolojisi, stok kontrol ve toplam kalite yönetimi gibi bütünleştirilmiş üretim sistemleri geliştirmektedirler. Fakat bu sistemler, insanlar tarafından kullanılmaktadırlar. Bu gibi durumlarda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bu sistemleri yerine getirebilecek düzeydeki ihtiyaç duyulan işgören niteliklerini belirler ve işgörenlerde bu niteliklerin varolmasını veya gelişmesini sağlayacak temin-seçim, eğitim gibi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını yerine getirir. Yönetim ile İnsan Kaynakları birimi arasında, stratejik planlama aşamasında ortaya çıkan bu tür ilişki düzeyleri, İnsan Kaynakları biriminin “Tam Ortak” rolünde olduğunu göstermektedir.

3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

1930'lu yıllarda yalnızca personel kayıtlarını tutma işlevini gerçekleştirmek için oluşturulan Personel Birimi, II.Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan emek kıtlığı ve verimlilik düşüklüğü problemlerine odaklanan ve bunları gidermek için çeşitli çalışmalar yapan bir birime dönüşmüştür. Zamanla, Personel Yönetiminin işlevlerinde çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. 1940'larda kayıt tutma işlevini sürdüren Personel Yönetimi, 1950'lerde ücret, özlük haklarının korunması, sigorta işlemlerinin yapılması, puantajlarının takibi vb. personel işlerinin gerçekleştirilmesi görevini üstlenmiştir. 1960 ve 1970'li yıllara gelindiğinde ise Personel bölümünde görevli yöneticilerin özelleşmiş yetenek ve uzmanlık sahibi kişiler olmaları gerektiği görüşü ağırlık kazanmaya ve bunun bir sonucu olarak Personel Yöneticilerinin üstlendikleri rollerin sayısında önemli bir artış oluşmaya başlamıştır (Pembe, 2004, s.37).

1980'li yılların başlarında "Personel Yönetimi" terimi terk edilerek, onun yerine "İnsan Kaynakları Yönetimi" terimi kullanılmaya başlanmıştır. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş süreci oldukça geniş bir periyoda ve uzun aşamalara sahip bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir: İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler içerisinde İnsan faktörünün ön plana çıkması, işgücü arzı yapısındaki değişim, işgörenin bir maliyet unsuru olduğu görüşünden (Klasik yönetim anlayışında işletme maliyetleri azaltıp karlılık düzeyini arttırmak amacıyla işgören maliyetlerinin azaltılması yoluna sıklıkla başvurulmaktadır) uzaklaşılarak geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kaynak olduğu görüşünün yaygınlaşması, işgören ihtiyaç ve tatmininin önem kazanması ve bu faktörlerin

verimlilik üzerindeki etkisinin bilincine varılması, Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcı Yönetim uygulamalarının yaygınlaşması, yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkması, üretim tekniklerinde yaşanan değişim sayesinde mavi yakalı çalışan sayısının azalması ve fiziksel güç yerine beyin gücünün önem kazanarak insanın işletmenin bir ögesi olarak öneminin artması, personel işleri ve endüstri ilişkilerinin değişen iş dünyası koşulları açısından yetersiz kalması bu dönüşümün gerçekleşmesini sağlayan ve süreci hızlandıran gelişmelerdir (Pembe, 2004, s.38).

Personel Yönetiminin yerine geçen İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan unsurunu tam anlamıyla merkeze yerleştiren ve örgütsel süreçlere daha bütüncül ve stratejik açıdan yaklaşmayı amaç edinen modern bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. İki disipline ait kavramlar halen birbirinin yerine kullanılsa da aralarında önemli farklılıklar vardır. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki işlevsel farklılıklar Tablo 3.2’de gösterilmiştir (Pembe, 2004, s.38):

Tablo 3.2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki İşlevsel Farklılıklar

<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmetleri
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan bir maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Harun DEMİRKAYA, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, (Çevrimiçi) <http://www.insanvekalite.org/makale/makale7.html>, 23.Haziran 2004.

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi birimi, öncelikle mevcut insan kaynağını en etkin şekilde kullanmakla sorumlu olmakla beraber, iş yaşamının niteliğini yükseltmek, insan kaynakları politikalarını saptamak, işletme amaç, hedef ve politikalarına ilişkin çalışmaları yapmak ve denetlemek, birimler arası sinerjiyi ve ahengi sağlamak, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlaştırmak, iç iletişimin etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak, çalışanlarla ilgili tüm bilgileri düzenlemek ve tutmak, rol ve sorumlulukları belirlemek, planlama, eleman seçme, yerleştirme, oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme, ücret, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme sistemlerinin kurulması ve denetlenmesi, insan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü azaltmak gibi roller üstlenmektedir.

Dünya genelindeki ve ülkemizdeki işletme yapılarına bakıldığında, işletme bazındaki Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi dönüşümünün işletme büyüklüğüne bağlı olduğu görülmektedir. Günümüzde pek çok aile işletmesinin ve küçük ve orta ölçekli işletmenin ya geleneksel Personel Yönetimi uygulamalarına devam ettikleri ya da geleneksel Personel Yönetimi uygulamalarına “İnsan Kaynakları Yönetimi” adı altında devam ettikleri gözlenmektedir. Büyük işletmelerde ise genellikle sözkonusu dönüşümün işletmede geçerli olan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıyla örtüştüğü söylenebilmektedir.

3.2.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüzün gelişen ekonomik rekabet koşulları karşısında tüm şirketler varlıklarını sürdürebilmek ve geliştirebilmek, rakiplerinden üstün olabilmek ve pazar payını arttırabilmek amacıyla çalışmalarına sürekli yeni bir rekabet avantajı elde edebilecek şekilde yön vermektedirler. Rekabet avantajı, bir işletmenin pazardaki

payını arttırabilmesi için ürün veya hizmetlerini rakiplerinininkinden farklılaştırmasını sağlayan faktörlerdir. Günümüzde işletmelerin rekabet avantajının geliştirmelerinin temelinde yetkin işgücü olduğu görüşü ön plana çıkmaktadır.

İşletmenin rekabet üstünlüğünün göstergelerinden biri olan bilgi ya da yenilik rantının kaynağı insandır. Çünkü, insan işletme için ürün veya üretim süreci yeniliklerinden elde edilecek ek katma değer kaynağı haline gelmiştir (Hoskisson; Hitt; 1999, p.16).

Stratejik İnsan Kaynakları kavramı, esasen yeni unsurlar içermemekte, ancak bu unsurların farklı bileşimi ile yeni bir anlam kazanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında yeni olan; çok sayıda düşüncenin bir araya getirilerek, işletmenin yapı ve stratejilerinin ilişkilendirilmesi ve uyumlaştırılması için örgütsel değişimi içermesidir. Bir başka deyişle, örgütsel yapı ve sistemlerinin işletmenin izlediği hedefler veya stratejilerle uyumunun sağlanmasıdır (Mabey, Salaman, Storey, 1999, p.:36). Buna paralel olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmenin örgütsel hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan, insan kaynaklarının düzenlenmesi ve faaliyetlerine ilişkin planlanmış bir modeldir (Dessler, 2000, p.15).

İşletmenin stratejik insan kaynaklarına sahip olması, uyguladığı insan kaynakları yönetimi politikalarının bir sonucudur. Bu politikalar; nitelikli işçilerin bulunmasını, bu işçilerin işletmeye kazandırılmasını, uygun çalışma koşullarının sağlanmasını, yeni becerilerle donatılması için eğitilmesini, ürün veya üretim sürecinde yenilik yapmaları için özendirilmesini içermektedir.

Bu anlamda, insan kaynağı da daha aktif bir biçimde yönetilmesi gereken stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Erdut, İzmir, 2002). İşletmelerin

stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu sebeple, İnsan Kaynakları Yönetimi ile Strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gereken insan kaynağının becerisi, başarısı, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir (Uyargil, Özçelik, Dündar, 2001, s.65).

İnsan Kaynakları Yönetimi, belirli bir zaman öncesine kadar her büyüklükteki şirket için nitel ve nicel olarak yeterlilik göstermekteydi. Oysa günümüzün modern ekonomilerine ve bilgiye dayalı yeni iş alanlarına bilgi ve becerisi yüksek, kalifiye personel gerekmektedir. Artık nitelikli insanlar nadir ve değerli bir hale geldiği için, insan kaynakları planlaması da diğer kaynakların öncelik hakkını almış ve bir zorunluluk halini almıştır (Akyüz, 2001, S:107). İşgörenlerin rekabet avantajı sağlayabileceği gerçeği “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramını geliştirmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; iş performansını arttırmak, yenilik ve esnekliği teşvik eden örgütsel kültürler geliştirmek amacıyla İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik amaçlarla birleştirilmesidir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejilerinin belirlenmesini ve bu stratejiler doğrultusunda insan kaynakları temin, seçim, eğitim ve ücretlendirme gibi İnsan Kaynakları fonksiyonlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesini ve İnsan Kaynakları fonksiyonunun stratejik ortak olarak kabul edilmesini ifade etmektedir (Dessler, 2000).

Diğer bir deyişle, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün hedeflerini ve misyonunu gerçekleştirmesi için İnsan Kaynaklarını en yüksek katma değeri elde edecek biçimde ayrıntılı, tutarlı ve uzun vadeli olarak planlaması, yönetmesi ve kontrol etmesi olarak tanımlanabilir (Harrison, 1993, s.36). Dikkat edilirse en iyi, en doğru organizasyonların özelliklerinin hepsi de insan kaynaklarıyla ilgilidir. Gerekli

insan kaynaklarına sahip olamayan bir işletmenin diğer kaynaklarının onu başarıya götürmek için yeterli olmadığı, artık herkes tarafından kabul gören bir gerçek olmuştur (Akyüz, 2001, Sy:106).

Kısaca; yaşanan gelişmeler sonucunda, insan kaynaklarının stratejik bir unsur haline gelmesi; stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi işlevinin de “*stratejik*” bir nitelik kazanmasına yol açmıştır (Aydınlı, s.24).

İnsan Kaynakları Yönetimi stratejiktir; çünkü istihdam politikaları işletmenin objektiflerinden kaynaklanmaktadır (Büyüksulu, 1998, s:83).

Herhangi bir amacı gerçekleştirmek isteyen bir işletme, günümüz koşullarında stratejik bir şekilde yönetilmelidir. İşletmenin bir hafta sonra değil, üç yıl, beş yıl, hatta günümüzde zor da olsa on yıl sonra ne olacağı tanımlanmalı, tahmin edilebilmeli, amaçlar net bir şekilde ortaya konulmalı ve bunun için çaba sarf edilmelidir. Eğer bir işletme tüm bu vizyon ve misyon çalışmalarından uzaksa ve geleceğe hazırlık konusunda yetersizse faaliyetleri de birbirinden bağımsızlaşacaktır. Bu durumda koordinasyon kurma amacıyla oluşturduğu komisyonlar da yetersiz kalacak, etkinlikten uzaklaşacaklardır. Zaten misyonun gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmayan stratejik planlamanın eksikliği tüm organizasyonun sonunu da getirecektir.

Aile Şirketlerinin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, dış çevrenin sürekli değişmesi ve gelişmesi, belirsizliğin artması, hukuki ve diğer ekonomik koşulların değişmesi ve artan rekabetle birlikte teknolojik yetersizlikler de hayatta kalmayı zorlaştırmaktadır. Artık tüm işletmelerde olduğu gibi aile şirketlerinde de klasik yönetici ve çalışanlar zihniyetinden uzaklaşmak gerektiği, klasik yönetim ve

pazarlama tekniklerini hızla bırakmak gerektiği bir gerçektir. Dolayısıyla artık işletmelerin yeni düşünce ve bakış açılarına ve bunlara sahip, değişikliklere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde yanıt verebilen yöneticilere, yani stratejilere ve strateji üretenlere ihtiyacı vardır.

Önemi her geçen gün daha da artan stratejik yönetim; her şeyden önce sürekli değişen, belirsizleşen ve riski artan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve bakış açısı kazandıracaktır. Stratejik Yönetim artık daha dinamik bir bakış açısı ile ele alınmaya başlanmış olmakla beraber yönetim zincirinin en kritik halklarını oluşturan yönetim bilgi sistemleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile de bütünleşmek durumunda kalmıştır (Akyüz, 2001, s:113). Zira bir işletmenin, çevresinde meydana gelen değişimlere, insan kaynaklarını dikkate almadan tepki vermesi beklenemez. İşletmelerin insan kaynakları departmanının desteğini almaksızın stratejik planlarını uygulayabilmeleri ve başarıya ulaşmaları da düşünülemez.

İnsan kaynaklarının stratejik planlaması, insan kaynaklarının stratejik yönetimi süreci esasına dayanır. Çünkü bir işletmenin uyguladığı stratejik yönetimin genel verimi ve etkinliği, direkt olarak o işletmenin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan kaynaklarına, yani çalışanlarına, yöneticilerin onları nasıl motive ettiğine, nasıl yönlendirdiğine ve aralarındaki iletişime bağlıdır. Değişime neden olan “insan” olduğu gibi, değişimden etkilenip tekrar değişen de “insan”dır (Akyüz, 2001, s.:128).

Özetle, stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda işletmenin insan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçları sağlanmış, fazlalıklar giderilmiş, doğru niteliklere sahip doğru işveren doğru zamanlarda ve doğru yerlerde istihdam edilmiş ve çalışanlar ortak bir amaç doğrultusunda işletmenin başarısına odaklanmışlar ise, o planlama faaliyetinin başarılı olduğundan söz edebiliriz. İşletme eğer bir faaliyetinde

istediği sonucu elde edememiŖse bunu baŖarısızlık olarak değil, yalnızca bir geribildirim olarak algılamalı ve bu bilgiyi, istenilen sonuçlara ulaŖabilmek için daha iyi değerlendirmeler yapmak üzere kullanılmalıdır.

3.2.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin başlıca özellikleri aŖađıda incelenmiŖtir (Mejia et al., 1998, p.18):

1. *Reaktif davranıŖ yerine proaktif davranıŖı cesaretlendirme:*

Proaktif olmak, geleceğe bakarak iŖletmenin vizyonunu geliŖtirme ve bunu gerçekleŖtirmek için insan kaynaklarının nasıl kullanılabileceğini belirleme anlamına gelir. Reaktif olmak ise, sorunlarla karŖılaŖtıķça bunlara tepki vermektir. Proaktif örgütler geleceğe daha iyi hazırlanırlar.

2. *İŖletme hedeflerinin aķıkça paylaŖılmasını sağlama:*

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, iŖletmenin kendi özel yeteneklerinden ve özel yönetim bilgisinden faydalanacağı bir stratejik hedefler grubu geliŖtirmesini sağlar.

3. *Kritik düşünmeyi ve hedeflerin sürekli incelenmesini sağlama:*

Yöneticiler problem çözmeye ve iŖ kararlarını vermede genellikle kendi kiŖisel görüŖ ve deneyimlerinden yararlanırlar. Eğer karar verdikleri konudaki tahminleri, çevreleriyle uyumluysa baŖarılı olabilir, fakat tahminleri geçersizse ciddi problemlerle karŖılaŖabilirler.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi süreci, işletmenin tahminlerini kritik bir biçimde yeniden incelenmesini sağlar ve tahminler doğrultusunda ortaya çıkarılan programların geliştirilmesi veya bunlara devam edilmemesi gerektiğini belirler. Bu süreçte belirli bir başlangıç ve bitiş tarihi yoktur, katı bir prosedür sözkonusu değildir; devamlı ve esnek bir süreç içerisinde kritik düşünmeyi teşvik vardır.

4. *Mevcut durum ile işletme vizyonu arasındaki boşlukların tanımlanmasını sağlama:*

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin mevcut bulunduğu yer ile ileride olmak istediği yer arasındaki farklılıkları tanımlamasını sağlar, yöneticileri geleceği düşünceleri için zorlayarak, gelecekteki rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla işletmenin kaynaklarını seferber eder.

5. *Emir-komuta yöneticilerinin katılımını sağlama:*

İnsan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi stratejik insan kaynakları planlamasında da emir-komuta yöneticileri sözkonusu sürece aktif olarak dahil edilmelilerdir. İnsan kaynakları stratejisinin etkin ve etkili olabilmesi için her düzeydeki emir-komuta yöneticisinin aktif katılımı gereklidir.

6. *İnsan kaynaklarının sınırlılıklarının ve fırsatlarının tanımlanmasını sağlama:*

İşletmenin bünyesinde çalışanlar, bir stratejik iş planının başarılı olmasında önemli rol oynamaktadırlar. Genel işletme stratejisinin planlanması, insan kaynaklarının stratejik planlamasıyla bir arada yapıldığında, işletme

stratejisini yürütecek işgörenlerin potansiyel problemleri ve/veya üstün yönleri tanımlanabilir.

7. *İşletmede ortak ağların oluşturulmasını sağlama:*

Tüm seviyelerin katılımını sağlayan iyi geliştirilmiş bir stratejik insan kaynakları planı, örgütte paylaşılan değerler ve beklentiler anlayışını geliştirebilir. Örgütün mevcut kültürünü kuvvetlendiren, düzenleyen veya yeniden yöneten stratejik insan kaynakları planı; müşteri odaklılık, yenilik, hızlı büyüme ve işbirliği gibi değerleri besleyebilir.

3.2.4. **Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları**

İşletmelerde insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdiği altı ana işlev ve faaliyet vardır. Bir bakıma birbirini izleyen faaliyetler olarak görebileceğimiz bu işlevler şunlardır:

3.2.4.1. **İnsan Kaynakları İhtiyaçlarının Planlanması:**

İnsan Kaynaklarının en önemli rollerinden birisi, işletmeye yeter sayıda ve nitelikte iş görenin gereken zamanda sağlanmasıdır.

Bu işleve ilişkin faaliyetler;

- ◆ İşletmenin kısa ve uzun dönemli insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmini ve planlamasını,

- ◆ Gerek bireyin gerekse örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde işlerin içerdiği yetki ve sorumluluklarla, bunları başarmada gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri saptamak için iş analizlerinin yapılmasını kapsar (Schuller:1984).

Bu tür faaliyetler diğer personel yönetimi işlevlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesinin temelini oluşturur. Örneğin böylelikle, bugün ve gelecekte işletmenin ne kadar ve ne tip personele ihtiyacı bulunduğu, bu personelin nerden ve nasıl sağlanacağı ve işletmenin eğitim ihtiyaçlarının neler olabileceği tahmin edilebilir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bu tür tahminler, işletmenin stratejik planlarına paralel personel stratejileri geliştirilmesine yardımcı olmakla beraber, ihtiyaca yönelik personel tedarikinde rehberlik yapar.

3.2.4.2. Personel Sağlama ve Seçme:

İşletmenin insan kaynakları gereksinmesi belirlendikten sonra bu gereksinmelerin karşılanmasına çalışılır. Bu amaçla işe başvuracak adayların sağlanması ve bu adaylar arasından en uygun olanlarının seçimi gerekir. Bu süreç işletmenin dışındaki adaylara yönelik olabileceği gibi örgüt içindeki adaylara da yöneliktir.

İşletmenin stratejik yönetiminde, işletme için uygun işçilerin seçilmesi önem taşımaktadır. Çünkü, işletmenin performansı çalışanların performansına bağlıdır. Bunun yanı sıra, işçileri işe alma maliyetlerinin yüksek olması da uygun işçilerin seçilmesini giderek önemli hale getirmiştir. (Dessler, p.98)

Seçim süreci, salt bir kişinin belirli bir işe uyum sağlaması arayışı içinde olmayı değil, aynı zamanda daha ileri gitmeyi de hedefleyen karmaşık bir süreçtir. Günümüzde bu sürecin hedefi, değişimlere maruz kalacak bir işin evrimine katkıda bulunabilecek bir işçiyi seçmektir. Bir başka deyişle, işletme, salt bir iş pozisyonuna değil, aynı zamanda örgüte de uyum sağlayacak bir kişiyi seçmek istemektedir (Olalla, p.89). Bu şekilde stratejik yeteneklere sahip işçilerin işe alınması sağlanmaktadır.

3.2.4.3. Performans Değerlendirme

Personel işe yerleştirildikten sonra, personelin işini ne kadar iyi yaptığını belirlemek ve buna uygun ödül yapısını oluşturmak gereklidir. İyi çalışmama durumunda bunun nedenlerini bulmak ve ödül yapısını buna uydurmak, eğitim gereksinimlerini belirlemek ve gerekiyorsa güdüleme araçlarından yararlanma yolluna gidilir. Bu nedenle bu aşamada ilk olarak yapılacak faaliyetler;

- ◆ Personelin davranışlarını belirleme ve,
- ◆ Bu davranışı analiz ederek güdülemeyi sağlamaktır.

Personel genellikle yaptığı işin değerine, bireysel katkılarına ve iş başarısına (performansına) göre ödüllendirilir. Kişinin başarısına göre ödüllendirme, personelin güdülenmesini artırır; ancak ödüllerin büyük bir bölümü kişinin iş başarım düzeyine göre değil görevin değerine göre verilir. Özellikle sistem ödülleri dediğimiz dolaylı ödüllerin dağıtımı, işletmelerde gittikçe artan biçimde kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme, işçilerin performans yönetiminin tanımlanması ve ölçülmesinden oluşmaktadır. Performansın değerlendirilmesinde çeşitli yöntemlerden yararlanılmakta ve genellikle, sonuçlarla davranışların ölçülmesine başvurulmaktadır. Bu yöntemlerle işçinin önceden tanımlanmış hedeflerle uyumlu olup olmadığı ölçülmeye çalışılmaktadır (Erdut, 2002, s.45).

Bu anlamda benimsenen hedef yönetimi diğer yöntemlerden ayrılmaktadır. Bu yöntem, işçilerin işletmenin hedeflerini, işverenin hedefleri ile özdeşitirmektedir. Böylece işletmenin en üst düzeyinden başlayan süreç, en alt düzeye kadar yayılmaktadır. Bu anlayış, gerçekçi hedeflerin tanımlanmasına ve yöneticilerle iletişimin geliştirilmesine olanak tanımaktadır (Olalla, p.90).

Günümüzde performans değerlendirme, salt ücret hakkındaki kararların alınması veya işçilerin işten çıkarılması için değil, aynı zamanda performanstaki azalmanın nedenlerinin saptanması ve yeni iş pozisyonları ile eğitimin yeniden tasarlanmasına ilişkin önlemlerin tanımlanması için de kullanılmaktadır.

3.2.4.4. Ücret

İşletmeler esneklik, sürekli yenilik, verimlilik, kalite ve hızla değişen talep ve teknolojilerle kısa sürede uyum sağlamak için değişimi zorunlu kılan piyasa baskıları ile karşı karşıyadır. Bu hedeflere ulaşılması etkin bir insan kaynakları yönetimin zorunlu kılmaktadır. Çalışanları motive edilerek kalitenin ve verimliliğin arttırılmasında eğitimin yanı sıra, işçilerin sürece katılımı ve ödülleri de önem taşımaktadır (de Silva; p.2).

İşverenler için ücret sistemlerinin taşıdığı özellikler önemlidir. Gerçekten, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmaların işgücü maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyebilecek biçimde esnek, verimlilik, kalite ve kar ölçümlerine bağlı, işçi ücretlerinin artan performans yoluyla arttırılmasını sağlayan, ekonomik durgunluk veya işletme performansının gerilediği dönemlerde işçi sayısındaki değişimlerin etkisini azaltan, işçilerin performansının ödüllendirilebildiği ve bilgi, beceri ve deneyime sahip işçileri işletmeye çekebilen bir ücret sistemi oluşturulmalıdır (de Silva; s.37).

Bu anlamda, İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımları ücret sistemlerinde de değişimi beraberinde getirmektedir. Geleneksel ücret sistemleri, kişileri değil, salt iş pozisyonunu ele almaktadır. Ancak günümüzde ücret sistemleri giderek performansa ve becerilere göre oluşturulmaktadır. Buna göre işletme, bireysel performansı ve işçi tarafından yaratılan katma değer için ücret karşılığını belirlemiş olacaktır (Olalla, 1997, S.90).

3.2.4.5. Eğitim ve Kariyer Geliştirme:

İşçinin eğitimi ve geliştirilmesi, stratejik bir insan kaynakları müdahalesi olarak kabul edilir. Gerçekten, işletme ve eğitim stratejilerinin uyumlu olduğu hallerde performans artışının sağlandığı görülmektedir. Bu anlamda, stratejik bir nitelik kazanan işgücünün eğitimi, işletmenin rekabet ve kültür bağlamından ayrı düşünülemez. (Mabey, Salaman, Storey; p.168)

Günümüzde eğitim; işçilerin motivasyonu, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve diğer iş pozisyonlarına geçmeleri için kapasitelerinin yükseltilmesi hedeflerini gütmektedir. Bu değişim, işçileri daha yetenekli kılmayı hedefleyen Kariyer Geliştirmeyi planlanmış bir faaliyet olarak önemli hale getirmektedir. Kariyer Geliştirme, işçilerin beceri ve yeteneklerinin değerlendirilmesinden, hedeflerin belirlenmesinden ve işçilerle bu hedeflere ulaşılması için gerekli becerilerin kazandırılmasından oluşmaktadır. İşçi salt daha iyi çalışmasını sağlayacak becerileri değil, aynı zamanda çalıştığı işletmedeki veya bir diğer işletmedeki iş pozisyonlarına geçebilmek için gerekli becerileri de kazanmaktadır (Olalla, p.90).

Bu anlamda Kariyer Geliştirme sürecinde hem işletme hem de çalışanların çıkarlarının ortak olduğu düşünülmektedir. İşçilere kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu verilirken, işletmelerin kariyer danışmanlığını da içerecek biçimde destek sağlaması beklenmektedir (Acar, s.44-46).

3.2.4.6. Etkili İş İlişkileri Ortamı Yaratma ve Sürdürme:

İşletmenin ihtiyacı olan personel bulduktan sonra, onların hakkının verilmesi ve işletmede kalmaları için gerekli koşulların yaratılması gerekmektedir. Bu nedenle işletme, çalışanlarıyla etkili iş ilişkileri ortamı yaratmak ve sürdürmek zorundadır. Bu bağlamda işletme içinde:

1. Personele hakları tanınmalı ve saygı gösterilmeli,
2. Onların örgütlenme nedenleri ve biçimi kabul edilmeli,
3. Toplu pazarlık ve personel uyuşmazlıklarını gidermelidir.

Bilgi, yeni yaratıcı ekonominin anahtarıdır. Her ülkenin, her firmanın ve her insanın bilgiye olan bağımlılığı gittikçe artmaktadır. Yeni ekonominin en önemli özelliği, entelektüel sermayedir. Kömür madenleri gibi fiziksel kaynaklara çeşitli çıkar grupları sahip olabilir, fakat insan sözkonusu olduğunda, onun gerçek sahibi yoktur. Bu durumda firmaların yapabileceği en iyi şey, en iyi insanların çalışmak istediği bir ortam yaratmaktır. Bu da İnsan Kaynaklarının yönetim şekline bağlıdır (Cascio, 2003, p.11).

3.2.5. İşletmelerde İlişki Odaklılık ve Bileşenleri

Günümüzde tüketicinin ekonomi ve iş dünyası üzerinde belirleyici bir unsur olması işletme yönetimlerinin insanı ve ona dair ilişkileri göz önünde bulundurmaları gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. İşletme insana ve ilişkilerine önem vererek, onları yöneterek rakiplerine oranla stratejik bir üstünlük elde edecektir.

Günümüze değin, müşterilerin ve müşteriler ile geliştirilen ilişkilerin işletmeler için hayati önem taşıdığı söylenmiştir. Ama artık sadece müşteriler ile iyi ve sağlam ilişkiler kurmak işletmenin geleceği için yeterli olmamaktadır. Peki ya çalışanlar, tedarikçiler? Müşterileri ile ilişkileri mükemmel fakat çalışanları ile ilişkileri son derece kötü olan bir işletmenin uzun süre yaşamını başarı ile sürdürebilmesi mümkün değildir.

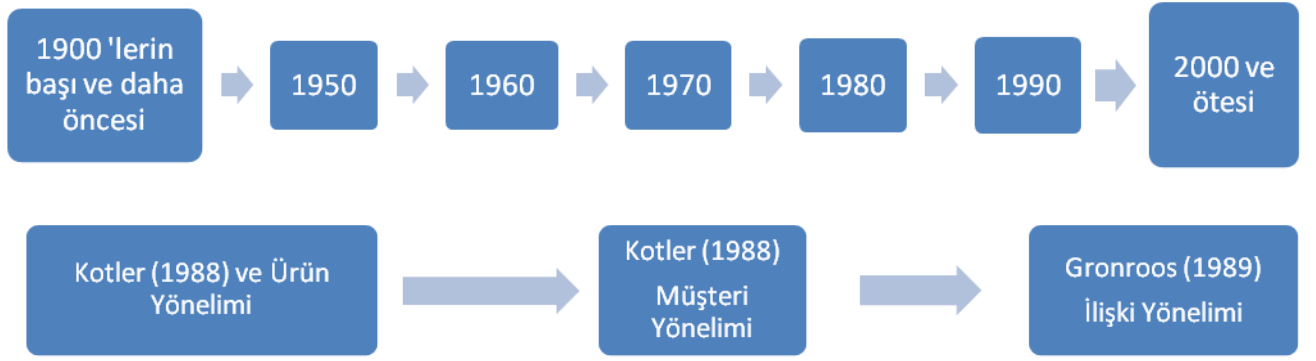
Bu aşamada, literatürde İlişki Yönelimi (Relationship Orientation) olarak adlandırılan bir kavramdan bahsetmek doğru olacaktır.

İlişki Yönelimi, aslında Pazarlama Yönelimi felsefesi üzerine kurulmuş bir kavramdır. Pazarlama İlişkileri (Relationship Marketing) kavramı ise 1980'lerin başında literatürde kendini göstermeye başlamış (Rosenburg and Czepiel, 1984) ve çok hızlı bir şekilde gelişmeye başlamıştır.

Pazarlama Yönelimi ile ilgili geçmiş araştırmalar (Cravens,1997; Gronross, 1989a; Kotler, 1988; McCarthy and Perreault, 1993; Steinman and Deshpande, 2000) sanayi ve sanayi sonrası çağlara odaklı olup, Sheth ve Parvatiyar (1995) ilişki yöneliminin doğruluğunu kabul edip aslında bu kavramın sanayi öncesi çağlardaki pazarlamacıların yardımcı faaliyetleri düşünüldüğünde, ilişki yöneliminin döngüsel olduğunu göstermişlerdir.

Miles and Snow (1978) dört stratejik yönelimin tiplendirmesini belirttiğinden beri, stratejik yönelim ile ilgili çeşitli yaklaşımlar (market orientation, product orientation, customer orientation, innovation orientation, relationship orientation, shareholders orientation, interaction orievtation) ortaya çıkmıştır.

1900'lerden 1990'lara kadar olan zaman süreci içerisinde farklı uygulayıcılar tarafından (Cravens,1997; McCarthy and Perreault,1993) pazarlamanın gelişim süreciyle ilgili farklı açıklamalar yapılmıştır. Kotler (1988) pazarlama yönelimindeki değişikliği zaman içerisinde ürün yöneliminden tüketici yönelimine değiştirdi. Gronroos (1989a) ise daha sonra Kotler (1988)'in yaptığı bu değişikliği İlişki Yönelimi olarak adlandırılan, pazarlama teşebbüsünün şirket ve müşteri arasındaki ilişkisine bağlayarak geliştirmiştir (Şekil 4.1).



Şekil 4.1: İlişki Yönelimi'nin Evrimi

İş felsefesinin; üretim yöneliminden satış yönelimine ve oradan da pazarlama yönelimine, son olarak da ilişki yönelimine kayması nedeniyle, pazarlama yönelimi üzerine yapılan ilk çalışmaların oluşturduğu temel üzerine İlişki Yönelimi felsefesi oturtulmuştur (Gruen, 1995; Grönroos, 1989; Terblanche, 2005). Sin et al (2005b)'ye göre İlişki Yönelimi; hizmet pazarlama, satış yönetimi, pazarlama kanalları, etkileşim ve bilgi ağı ile ilgili literatürden ve Çin'deki guanxi literatüründen katkı almıştır. İlişki Yöneliminin aldığı bu katkıları temel alarak, Sin et al. (2005b), İlişki Yöneliminin Güven(Trust), Sınırlar(Bonding), İletişim (Communication), Paylaşılan Değerler (Shared Value), Empati (Empathy) ve Karşılıklılık (Reciprocity) olmak üzere, altı bileşen içeren çok boyutlu bir yapı olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır (Human and Naude, 2008).

3.2.5.1. Güven

Herhangi bir işin ilk ve vazgeçilmez girdisi güvendir. Güvenin olmadığı bir ortamda hiçbir iş yapılmaz.

Güven, hem müşteri hem de iş pazarındaki iş ilişkilerinin temel taşlarından biridir (Palmatier et al, 2008; Palmatier et al, 2007). Güven, iş ilişkilerinde bir tarafın, diğer tarafın verdiği sözlerin doğruluğuna inanmak olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu mutlak güvenin, karşılıklı olarak çalışan tarafların, iş ilişkisinin uzun süreli olma olasılığını arttırdığı kuramsallaştırılmıştır (Sin et al, 2005b).

Kurumsal güven, çoğu kişinin sandığından çok daha önemlidir. Güven, örgütsel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. İki grup arasındaki işbirliği nedenlerini araştıran bazı düşünürler karşılıklı kar ve çıkar olanaklarının güveni artırdığını, karşılıklı kötülük tehlikesinin ilişkileri bozduğu ve endişe kaynağı olduğunu göstermişlerdir. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin azalmasına neden olurken içselleştirilmiş denetim ön plana çıkmaktadır; tersi durumda yani güvenin azalması merkezileşmeyi arttırmakta ve katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Safran, 2003). Güvensizliğin hakim olduğu bir işletmede, karşılıklı birlik ve beraberliğin olması da mümkün değildir (Özdemir, 2010).

3.2.5.2. Sınırlar

Sınırlar, uzun vadeli bir alıcı-satıcı ilişkisini işler. Çünkü alıcı ve satıcı arasındaki güçlü kişisel bağlar, ilişkinin devamlılığının sağlanması için her iki tarafın da daha fazla sorumluluk almasına yol açar (Sin et al, 2005b). Sınırlar, ortak bir çıkar doğrultusunda alıcı ve satıcının beraber hareket etmesi olarak tanımlanabilir.

Başka bir tanımlamada ise Sınırlar, iş ilişkisi boyutunun iki kişi (müşteri ve tedarikçi) arasında istenilen hedefe birlikte hareket etmesi olarak tanımlanır (Callaghan et al., 1995). En optimal şekliyle Sınırlar, arkadaşlık ve birlik duygusunu oluşturmaktadır (Callaghan and Shaw, 2001).

3.2.5.3. İletişim

Sin et al. (2005b)'ye göre iletişim, resmi ve aynı zamanda gayri resmi olarak, alıcı ve satıcı arasında karşılıklı olarak anlamlı ve doğru zamanlı bilgiyi paylaşmak ve bilgi alışverişinde bulunmaktır. İletişim iş ilişkisindeki güven ve işbirliği yapısı için kritik bir unsurdur.

İyi bir iletişim olmadan personel ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak mümkün değildir. İletişimin koordinasyon işlevi, bireysel amaçların değil örgütsel ortak amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Personeller arasındaki birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça, örgüt hedeflerine ulaşılması için kurulması gereken iletişim de artmaktadır. İletişim ağının iyi kurulmuş olması ve işleme,

örgütsel başarıyı etkileyerek; örgütsel çıktıların yüksek olmasına neden olacaktır (Aslanbay, 2008).

Günümüzde birçok yönetici bilgi paylaşımının önemini farkında. Yöneticiler, daha etkin bilgi paylaşımı için çoğu zaman insani ilişkilerin geliştirilmesini kolaylaştırma yoluna gidiyorlar. Bir grup içindeki insanlar, birbirlerini ne kadar iyi tanırlarsa, birbirlerine danışmaları ve bilgilerini paylaşmaları da o kadar fazla olacaktır (www.kariyerexecutive.net).

3.2.5.4. Paylaşılan Değerler

Önemli, uygun ve doğru politikalar, davranışlar konusunda ortak inançlara sahip olan çalışanları kapsayan bir tanımdır (HUMAN and NAUDE, 2008). İşletme içindeki iş ilişkilerindeki bağlılığı arttırdığına inanılır (Morgan and Hunt, 1994) ve bu nedenle de çok önemlidir.

3.2.5.5. Empati

Empati, iş ilişkisinde iki kişinin birbirlerinin bakış açılarıyla olayları görebilme boyutudur (Callaghan and Shaw, 2001).

Empati, iki grup arasındaki pozitif ilişkinin gelişmesi için gerekli koşulları dikkate alır (Human and Naude, 2008). Kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmesidir. Örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları, üst

yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen bireylerin, kendi örgütlerinin üst yönetimi ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri de muhtemeldir (Şimşek ve Taşçı, 2003).

Empati, başka birilerinin veya bir müşterinin isteklerini, amaçlarını ve arzularını anlamaya çalışmak olarak da tanımlanabilir (Human and Peter Naude, 2008).

3.2.5.6. Karşılıklılık

Sin et al (2005b)'ye göre, iş ilişkilerinin bir parçası olan karşılıklılık; karşılıklı iki grubun ileri bir zamanda, birbirlerine tolerans tanınması veya destek sağlamasına sebep olur. Bu kavram (Palmatier, 2007; Ramani and Kumar, 2008) iyi bir şekilde desteklenmiştir ve bu kavramdan ilişkiye özel bir yatırım olarak bahsedilmiştir.

Callaghan et al. (1995) da bu karşılıklılık ya da karşılıklı ödün ilkesini incelemiş; iş ilişkisi boyutunda, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine sağladıkları tolerans olarak tanımlamıştır.

Görüldüğü üzere, literatürde pek çok araştırmacı tarafından incelenmiş olan İlişki Yönelimi kavramı günümüze değin çeşitli aşamalardan geçerek gelmiş ve iş piyasasında giderek artan bir öneme sahiptir. Araştırmamızın ve uygulanan anketimizin de konu edindiği üzere; İlişki Yönelimi ile Firma Performansı arasında bir bağlantı olduğu literatürdeki çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır (Cayanus and Both-Butterfield, 2004; Hedaa and Ritter, 2004; Lai et al.,2009; Palmatier et al.,

2008; Sin et al., 2005b; Sin et al., 2002; Strandholm et al., 2004; Taylor et al., 2008). İlerleyen bölümlerde firma performansı ile ilişkisini daha detaylı inceleyeceğiz.

Ancak yukarıda söz edilen tanımlamalara ve etki alanlarına göre şunu net bir şekilde söyleyebiliriz: Toplum ile etkileşemeyen, bir çevre içersinde faaliyet gösterdiğini benimseyemeyen, insanlarla ve çalışanlarıyla ilişki kuramayan, işletmenin faaliyetlerinin ilişki içerisinde bulunduğu insanların duygu ve düşüncelerinden etkilendiğini hesaba katmayan, insanlardan kopuk iş yapmaya çalışan bir işletmenin varlığını devam ettirmesi ve uzun süre piyasada iş yapması mümkün değildir.

3.2.6. İşletmelerde Öğrenme Odaklılık

Öğrenme; kuramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle; insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir (Eren, 2001, s.588). Öğrenme sonucu bilgi ve tecrübe birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda, insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir.

Senge (1996, s:22) 'ye göre öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Senge, öğrenmeyi günlük anlamında kullanılan “bilgi edinme” den ayırmakta ve onu “insanın, şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü” olarak göstermektedir.

Sadece bilgiyi üreten ve kullanan işletmelerin başarılı olabileceği yeni ekonomik ortamda, bilgiye sahip olmanın önemini vurgulayan birçok farklı kavram ortaya çıkmıştır: öğrenen organizasyon, örgütsel öğrenme, öğrenme yönelimi.

Örgütsel Öğrenme kavramı ve Öğrenen Örgüt kavramı, 1990'ların en önemli yönetim konularından biri olmuştur. Çalışmalarda bu iki kavramın, birbirine benzer olduğuna değinilse de, Easterby-Smith ve Arajo (1999) aradaki farkları açıklama yoluna gitmişlerdir. Çalışmalarında; öğrenen örgütlerin, gelişen öğrenme süreci ile alakalı normatif modellerin gelişimi ve örgütsel değişim metotları ile ilgilenen akademisyenlerin ilgi odağı olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel Öğrenme 'nin ise; daha çok öğrenme süreçlerini anlama, açıklama ve tanımlamaya çalışan yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacıların ilgi alanına girdiğini ifade etmişlerdir (Sadler-Smith, 2006, s.223). Örgütsel Öğrenme, tanımlayıcı ve analitik yönelimliken; Öğrenen Örgüt kavramı, hareket odaklıdır (Sadler-Smith et al., 2001, s.141).

Örgütsel öğrenme, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimle ortaya çıkmaktadır (Panayides, 2007, s.68). Yönetim bakış açısı ile kolektif davranışta ve örgütsel etkinlikte sürekli değişikliğe neden olan uyarıcılara karşı, yeni bilgi veya yeteneklerin elde edilmesi veya geliştirilmesidir (Sadler-Smith vd., 2001, s.140). Örgütsel öğrenmede, üç basamaklı bir süreç söz konusudur. Bunlar; bilgi edinme, bilgiyi yayma ve paylaşılan yorumdur (Naktiyok; Timuroğlu, 2008, s.172).

Örgütsel Öğrenme, rekabet üstünlüğünü arttırmak için örgüt bünyesinde bilgiyi yaratma ve kullanma aktivitesidir. Bu da müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri, rakip organizasyonların eylemleri ile ilgili bilgi edinimi ve paylaşımını içerir (Hurley & Hult, 1998; Moorman & Miner, 1998). Örgütsel Öğrenme ne tür bir bilginin elde

edildiği, yorumlandığı, değerlendirildiği ve nasıl paylaşıldığını etkiler (Moorman & Miner, 1998; Sinkula, Baker & Noordewier, 1997). Pazarlama Yöneliminden farklı olarak Örgütsel Öğrenme; öğrenmeye odaklı iyi bir yönetim, paylaşılan vizyon ve kurum içi bilgi paylaşımına açık bir kurum içi kültür olarak açıklanır (Sinkula, 1994; Sinkula et al., 1997). Kurum içi öğrenme, bilgiyi sorgulayan, kökleşmiş bir kültüre bağlıdır.

Strateji literatüründe Örgütsel Öğrenme, istenilen sonuçları yaratmak için insanların kendi kapasitelerini devamlı geliştirdikleri yeni ve gelişmiş düşünce modellerinin oluşturulduğu, ortak isteklerin özgür bırakıldığı ve insanların bütünü görebilmek için sürekli öğrendiği bir öğrenme şeklidir (Senge, 1990b).

Araştırmacılar tarafından yapılan başka bir tanıma göre Örgütsel Öğrenme, hatayı saptama ve düzeltme sürecidir (KALDER, 1997).

Kuruluşlar, geçmişten çıkarılan sonuçları, davranışı yönlendiren rutinler halinde kodlayarak öğrenen örgüt kimliği kazanırlar (Levitt and March, 1988, s.14). Öğrenen örgütler kısaca bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlardır. Öğrenen Organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen evre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir (www.humanresourcesfocus.com).

Bir organizasyonun öğrenmesi, yeni bilgilerin üretilmesine imkan verebileceği ortamlar yaratması, en son teknolojik gelişimleri takip ederek üretilen bilgiyi ve ürünleri yeni mal ve hizmet üretiminde kullanması; doğru ya da yanlış tüm bunların

sonucunda elde edilen bilgiyi bir tecrübe olarak görerek işletmenin verimliliği için kullanmayı sağlayan süreçtir. Özetlenecek olursa; bir işletmenin öğrenebilmesi demek, çevresi ve çalışanları ile sürekli ilişki halinde olması demektir (www.humanresourcesfocus.com).

Öğrenme Yönlülük veya Öğrenme Yönelimi ise; bilginin yaratılması, yayılması ve kullanılması yeteneği olarak tanımlanan, örgütsel değerler kümesidir. Öğrenme Yönelimi, hangi tür bilgilerin toplanacağını ve bu bilgilerin nasıl yorumlanıp, değerlendirilip ve paylaşılacağını etkiler (Calantone vd, 2002, s.516). Öğrenme Yönelimi üç ana parçadan oluşur: öğrenme bağlılığı, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyon (Nguyen vd., 2006, s.687).

Öğrenme Bağlılığı veya Derecesi; örgütlerin öğrenme kültürünün gelişmesine etki eden, öğrenmeye karşı tutumunu belirleyen temel değeri ifade etmektedir. Öğrenme değerine bağlılığı olan bir şirket, faaliyetlerinin neden ve etkilerini anlamaya çalışır. Bu tür şirketler, öğrenmeyi hayatta kalmak için çok önemli bir yatırım olarak görürler. Öğrenmeye az değer verilen örgüt ortamında, öğrenme daha düşük düzeyde olacaktır (Nguyen vd., 2006, s.687).

Açık Görüşlülük; rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesi arzusu olarak ifade edilir. İşletmelerin, değişen teknoloji ve çalkantılı pazar koşulları ile baş edebilmeleri için, açık görüşlü olmaları ve yöntemlerini sorgulamaları gerekir (Calantone vd., 2002, s.516).

Paylaşılan Vizyon; öğrenme yöneliminin son parçasını oluşturmaktadır. Vizyon, işletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.69). Amaçlar, değerler ve misyon, organizasyon içerisinde çalışanlar tarafından paylaşıldıkça önem kazanır ve etkisi artar. Bu etkinin devamı ancak paylaşılan bir vizyonla sağlanabilir. Paylaşılan vizyon, gelecekteki bir resmin

paylaşılması ve ona bağlılığı vurgulamaktadır (Sadler-Smith, 2006, s.224). Paylaşılan vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Paylaşılan vizyon, öğrenen örgüt için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar (Senge, 1993, s.227). Öğrenme bağlılığı ve açık görüşlülük, öğrenme yoğunluğunu etkilerken; paylaşılan vizyon, öğrenmenin yönünü etkiler (Nguyen et al.,2006, s.687).

Öğrenme yönelimi, pazara odaklanmanın ötesinde bir kavramdır. Güçlü öğrenme yöneliminin olduğu şirketlerde çalışanlar, örgütsel faaliyetlerde kendilerine yön veren örgütsel normları devamlı olarak sorgularlar. Bu açıdan öğrenme yönelimi, örgüt üyelerinin cesaretini arttırmakta ve daha fazla öğrenmenin ortaya çıkmasına doğrudan sebep olmaktadır. Uzun süreli varsayımlarını, rutin işlerini ve inançlarını proaktif olarak sorgulayan örgütler, bunları bilerek terk etmeye çalışmakta ve örgütsel değişimi gerçekleştirmektedir (Baker ve Sinkula, 1999, p.412).

Öğrenme Yönelimi; örgütün, tüm faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamak için bilgi yaratmasını ve bu bilgiyi kullanmasını ifade etmektedir. Sözkonusu bilgi; müşteri ihtiyaçlarını, pazar değişikliklerini ve rakip faaliyetlerini kapsamaktadır (Zehir ve Eren, 2007, s.171).

Öğrenme Yönelimi, firmanın piyasa hakkındaki eski varsayımlarıyla nasıl mücadele edeceğini ve firmanın bunu başarması için nasıl örgütlenmesi gerektiğini gösterecek olan bir mekanizmadır. Dolayısıyla öğrenme yönelimi süresiz yeniliğe neden olmaz. Eğer firmanın güçlü bir Pazar yönelimi yoksa örgütün doğru yoldan sapmasına neden olabilir. Bu nedenle öğrenme yönelimi ve Pazar yöneliminin firma üstünde beraber sinerjik ve de bağımsız etkileri olan değişkenler oldukları düşünülmektedir (Baker and Sinkula, 1999). Bu da İlişki Yönelimi’nde de değindiğimiz üzere firma performansı üzerinde etkili olacaktır.

4. FİRMA PERFORMANSI

Araştırmamızın bu bölümünde performans kavramını ve önemini ortaya koyarak çalışmamızın teorik araştırma kısmı tamamlanacaktır. Ayrıca finansal performans, operasyonel performans ve çalışan performansı kavramları da açıklanmıştır.

4.1. Performans Kavramı

Performans hayatımızın hemen her alanında, yapılan her davranışta önceden belirlenmiş olan veya bizden beklenen ve istenen sonuçların elde edilmesinde en etkili unsurdur. Genel olarak sözlük anlamı ile bakıldığında,

- başarımlı,
- takat sınırı,
- bir faaliyetin/hareketin gerçekleştirilmesi,
- bir talebin, sözün ya da isteğin yerine getirilmesi,
- bir oyunda bir karakterin canlandırılması,
- halka açık bir sunum ya da gösteri,
- gerçekleştirilebilirlik yeterliliği: etkinlik
- bir mekanizmanın çalışma şekli,
- bir etkiye karşılık verme şekli: davranış,
- bir kişinin konuşma şekli,
- bir yabancı dili konuşma yeteneği

tanımlamalarından da görüldüğü üzere "performans" kavramı farklı anlamlar taşıyabilmektedir.

Performans genel anlamda; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavramdır. İşletme düzeyinde de farklı bir anlam taşımaz (Akal, 2000, s.1). Ancak Performans kavramı, firmalar açısından da ayrı bir öneme ve değere sahiptir. Sözcüğü, firmalar faaliyet gösterdikleri pazarda tutunabilmek, rakiplerine üstün gelebilmek, müşterilerini memnun edebilmek, vb. nedenlerle performanslarını yükseltmek ve bunların değerlendirilmeleri aşamalarında birçok farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Anlaşılacağı üzere firmaların performanslarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.

Performans en basit anlamıyla verimliliğin ölçülmesidir. Performans genel olarak iş yapma, başarıyla yerine getirme şeklinde ifade edilmektedir. Başarının ölçülmesinde temel kriter olan performans, bir işletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarısının değerlendirilmesini sağlayan çok geniş bir kavram olarak tanımlanabilir (Stiffler, 2006).

Performans, bir işin yapılmasında sorumluluğu üstlenen kişi veya kişilerin yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olduğunu, ne oranda başarılı olduğunu nicel ve nitel olarak tanımlamasıdır (Tseng et al., 2007).

Özetle Performans terimi, genellikle fark gözetmeksizin, etkililik ve etkinlikten gelişmeye kadar her şeyi tanımlamada kullanılmaktadır (Haffernan and Flood, 2000, p.131).

4.2. İşletmelerde Performans Kavramı

Performans kavramı daha önce de değindiğimiz üzere gündelik yaşamın hemen her anında her alanında kullanılan bir terim olmakla birlikte özellikle işletme bilim dalında akademisyenler ve yöneticiler tarafından da sıklıkla telaffuz edilen ve üzerinde durulan bir konudur.

Performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde tanımlanabilir (Özgen ve ark., 2002, s.209)

Khandawalla (1977, s.572) firma performansını, organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlamaktadır. Bu performans, bir bireye ya da bir gruba ait başarıyı göstermemekle birlikte tüm grupların ve bireylerin ortak başarısını, dolayısıyla da ortak performansını ifade etmektedir.

Performans kavramı işletmenin bütün süreçlerini kapsar (Kayhan, 2005). Dolayısıyla İşletme Performansı analizlerinin sağlıklı olabilmesi için bütün alt sistemlerin de ele alınması gerekmektedir. Her bir alt sistemde yapılan faaliyetlerin performansı hem o alt sistemin hem de işletmenin performansını belirleyici olmaktadır. Bütün alt sistemleri ele alınarak yapılan performans değerlendirme aynı zamanda alt sistemlerin birbirleriyle olan etkileşiminin bütün sistem üzerindeki etkisini gösterecektir (Vidin, 1999).

4.3. Performansın Ölçülmesinin Önemi ve Amacı

Her işletmenin belirli hedefleri vardır ve her işletme hedeflerine ulaşmak ister. Bu hedeflere ulaşma düzeyini de çoğunlukla insanların çalışmaları ve çabaları belirler. Bu çabaların hedeflenen düzeyde olup olmadığının belirlenmesi ve bir değerlendirme çalışması gereklidir.

Literatürde, Firma Performansının ölçümü büyük önem taşımaktadır. Zira araştırmacılar, örgütsel uygulamaların en son noktada firmaya net katkısının ne olduğunu ortaya çıkartmaya çalışmaktadırlar.

Geleneksel olarak, birçok işletme finansal ya da finans esaslı bazı verimlilik ölçütleriyle (yatırımların geri dönüş hızı, iş gücü etkinliği, vb. gibi) performansı ölçmektedir. Ancak bu göstergelerin birçoğu yetersiz olup, firmanın gerçek performansını göstermekten uzak kalır. Bu nedenle de yanlış davranış ödüllendirilmekte, işletmeler gerekli organizasyonel değişimleri yakalayamamaktadırlar.

İşletme bir bütün olarak ele alındığında buldukları pazarlarda yaşamlarını sürdürüp gelişmelerinin sürekliliğini sağlayabilmesi için genel olarak maliyet, kar, etkinlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel öğrenme, yenilik ve operasyonel boyutlarını göz önüne alarak performans kriterlerinin tespiti yapılmalıdır (Bennis and Thomas, 2002).

Performans değerlendirme, gerek finansal gerekse finansal olmayan birçok amaca hizmet ettiği gibi hem bireysel hem de örgütsel amaçlara da hizmet etmektedir (Canman, 2000, s.137).

Performans Değerleme Sistemi



Şekil 4.2: Performans Değerleme Sistemi

Kaynak : Decenzo and Robbins; 1994:380

Şekil 4.2’de de görüldüğü gibi performans değerlendirme ile (Canman, 2000, s.137);

- ✓ İşgörenler, örgütsel amaçlara ne ölçüde katkı yaptıklarını önceden görebilirler,
- ✓ Örgütle ilgili amaçların belirlenmesinde bütün işgörenler aktif bir biçimde katılım sağlarlar,
- ✓ Amaçların gerçekleştirilmesinde işgörelere cesaret kazandırma gibi bir takım araçlar sağlanmaktadır.

Performansın ölçülmesi aslında örgütün performans değerlendirme sürecine hizmet etmektedir. Performans değerlendirme sisteminin de ana hedefi, performansı yükseltmektir. Dolayısıyla, Performans değerlendirme, mutlaka detaylı iş analizlerine dayanmalıdır.

Performans ölçüm çalışmalarının asıl amacı organizasyonel aktivitelerin stratejik hedeflere uygunluğunun değerlendirilmesini sağlamaktır (Vidin, 1999). Firma stratejisinin etkinliği doğal olarak performans değerlendirme yolu ile

yapılandırılabilmekte ve stratejiler de bu sonuçlara göre güncellenebilmektedir (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo, 1999).

Performansın ölçülebilmesi için belirlenen amaçlar çerçevesinde ölçüm kriterlerinin daha önce de belirttiğimiz üzere doğru şekilde seçilmesi gerekmektedir. Belirlenen bu kriterler doğrultusunda yapılan ölçümler sonucu faaliyetlerdeki performansı olumsuz yönde etkileyen nedenler tespit edilerek, alınan önlemlerle bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar başlatılır. Yapılan bu çalışmalar zinciri, performans değerlendirme sürecinin bütünü oluşturulmasını sağlamış olur (Kabadayı, 2002).

Performans Yönetim Sistemleri, rekabetçi ve belirsizliğin hâkim olduğu bir ortamda işletmeyi dinamik tutmaya yönelik bir yapıya sahip olmalıdır (Kaplan and Norton, 1996)

Finansal göstergeler geçmişe ait kararları ifade eder. Yaratıcı değerlere ya da finansal oranların yorumlanmasına odaklanmazlar. Direkt işgücü etkinliği göstergesi, gereksiz işgücü miktarı hakkında bilgi vermekte, işgücü üzerinde doğrudan kontrol yapmaktadır. Bu da çalışanların kontrol faaliyetinde kendi sorumlulukları ve süreç iyileştirmeye odaklanmaları önlenmektedir (Kitapçı, 2006).

Özetle, Performans ölçütlerinin iki amacı vardır:

1. İşlerin mevcut durumu hakkında yönetime objektif bilgi sunar ve faaliyet kontrolü, planlaması ve uygulamasında uygun eylemlerin yapılmasına klavuzluk eder.

2. Çalışanların yaptıkları iyi iş, kabul edilmiş proses iyileştirme önerileri için verilecek uygun ödüller (ücret artışı, terfi, ikramiye, vb.gibi) açısından, hem iş gören hem de yöneticilerin performansını değerlemeyi sağlar (Kabadayı, 2002).

4.4. İşletme Performans Boyutları

4.4.1. Finansal Performans

İşletmenin niceliksel performans boyutuna ilişkin göstergelere işaret eder. En sık olarak başvurulan finansal performans kriterleri; ciro karlılığı, aktif karlılığı ve özsermaye karlılığıdır. Ciro karlılığı; ürün başına karlılık veya diğer bir deyişle toplam satışlar üzerinden karlılığın derecesini gösterir. Aktif karlılığı; yöneticilerin sorumluluğunda olan toplam varlıkların etkin kullanılma derecesini gösterir. Özsermaye karlılığı ise; firma yönetiminin ana sermayeyi ve toplam yatırımları etkin kullanabilme derecesini gösterir.

Örgütlerin finansal başarısı için birçok sayısal analiz gerçekleştirilebilmekte ve farklı kriterler kullanılabilir. Söz konusu kriterler, genel olarak işbirliğine ait mali tablolardan ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilere dayanılarak hazırlanmaktadır. Örgütün sahip olduğu nakit akışı ve elde edilen mali kaynakların hangi faaliyetler için ne miktarda kullanıldığına ilişkin yapılan çalışmalar finansal başarı konusunda önemli bilgiler sağlayan göstergeler olarak kabul edilmektedir (Akkaya, 2002, s. 145).

Kar amacı güden işletmelerin finansal nitelikteki stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için gerçekleştirmeleri gereken amaçlar; gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik artışı ve varlıkların değerlendirilmesidir (Tseng et al., 2007).

Gelir artışını ölçmede kullanılan ölçü, satışlardaki artış oranı ve hedef bölge, Pazar ve müşterilerden elde edilen pazar payı artış oranlarıdır (Kaplan and Norton, 1996).

Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılmasına ilişkin hedefler ise işletmenin durumuna göre değişiklik gösterir. Büyüme aşamasındaki işletmeler, maliyetleri düşürmek yerine gelirlerin verimliliğinin artırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler, birim maliyetlerin düşürülmesi hususuna önem vereceklerdir (Vidin, 1999).

Varlıkların değerlendirilmesinde ise, sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı, ekonomik katma değer gibi ölçüler kullanılır (Kaplan and Norton, 1996).

4.4.2. Operasyonel Performans – Büyüme Performansı

Finansal performansa ek olarak büyümenin değerlendirilmesinde mevcut Pazar payının ve toplam satış miktarının artma veya azalma düzeylerinin dikkate alınması uygulanan stratejilerin etkinliğinin değerlendirilmesi hakkında daha kısa vadede fikir sağlayacaktır (Sadler, 2003).

Porter'a (1980) göre herhangi bir pazarda rekabet avantajı edebilmek için firmalar müşterilerin taleplerini rakiplerinkinden daha düşük fiyat ile karşılamalı ya da müşterilerin gözünde ürün ve hizmetlerini rakiplerinkinden farklılaştırmalıdır.

Operasyonel performans, müşteri beklentilerinin karşılanması, amaçlanan hizmet/ürün kalitesine ulaşma oranı ve ürünün/firmanın toplumdaki imajı ile gösterilebilir.

Operasyonel (Büyüme) performansında dikkate alınan kriterler; toplam satışlardaki artış, Pazar payındaki değişim, müşterinin hizmete/mala olan ilgisindeki değişim, yeni ürün sayısındaki artış, müşteri sayısındaki artış, rekabet piyasasındaki firmanın konumu.

Ayrıca İşletmelerin operasyonel faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri (diğer bir deyişle büyüme performanslarını artırabilmeleri) için aşağıdaki soruların yanıtlarının verilmesi önemlidir (Gümüş, 1999, s. 272-273):

- Mal/hizmetleri en yoğun olarak kullananlar kimlerdir?
- Kimlerin satın alma eğilimi zamanla artmaktadır?
- Zamanla satın alma eğilimi azalanlar kimlerdir?
- Müşteriler nerelerde yaşamaktadırlar?
- Hangi müşterilere en çok kârı elde ederek mal/hizmet götürebilirsiniz?
- Müşterilerin fiyata duyarlılığı değişkenlik gösteriyor mu?
- Müşteri neye değer veriyor?
- Tüm müşteriler aynı sıklıkta mı mal/hizmeti talep ediyor?

- Hangi müşteri grupları için, hangi tanıtım teknikleri daha etkili oluyor?
- Satın alma kararlarını kim veriyor?
- Müşteriler, tüm ürün çeşitlerini veya hizmetleri satın alıyor mu? Yoksa sadece bazılarını mı tercih ediyor?
- Mal/hizmetleri seyrek olarak kullananlar kimlerdir? Neden bu şekilde davranmaktadırlar?

4.4.3. Çalışan Performansı

İşletmenin etkinliğini ve performansını geliştirmeye yönelik olarak, örgüt içerisinde bireylerin ve grupların sahip olduğu etki, verimlilik, işe gelmeme, işgücü devir oranı ve iş tatmini gibi faktörler önemli değişkenlerdir. İş tatmini, genel olarak, çalışanların elde ettikleri ve elde etmeyi bekledikleri ödüller arasındaki farktır. Çalışanın işine karşı tavrını temsil eder. İşinden tatmin olan işgörenler, olmayanlara göre daha verimlidir ve örgütsel performansa katkıları daha fazladır (Robbins, 1998, s. 23).

Gerçekten dış müşterileri tatmin etmek ve bu şekilde kârlarını artırmak isteyen örgütler, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp onları da mutlu etmesini bilmelidir. Örgütteki tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel faaliyetler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir (Ersen, 1997, s. 71).

Örgütlerde bireyler, becerilerini işlerine taşırlar ve bu becerilerinin üretken bir şekilde kullanıldığı ve temel ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortam beklerler. Bağlılık ne kadar güçlü olursa, özümsemiş standartları kendine rehber ederek hareket etme eğilimi de o kadar güçlenir. Çalışanların firmaya olan güveni kuvvetlendikçe bireylerin firmaya olan bağlılığı ve görevi yerine getirme duygusu o kadar artar. Çalışanlar, bağlılıkları ve işlerine kendilerini adanmış olmaları nedeniyle, daha fazla üretim gerçekleştirmek üzere örgütün talebini gönüllü olarak kabul ederler. Bu nedenle örgüt, yüksek performans ve görevi yerine getirme seviyesini garantilemiş olur (Maiga and Jacobs, 2004, s. 17).

Çalışanların işten aldıkları tatmin ile performansları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte işten alınan tatmin, çalışanların devamsızlıklarını azaltmakta ve çalışan devinim oranını düşürmektedir (Lawler and Porter, 1967). Başka bir deyişle çalışanların iş tatmininin ve firmalarına bağlılıkların derecesi firma yöneticilerinin stratejik hedeflerinin niteliksel performansının göstergesi olmaktadır.

Çalışan performansında sıklıkla dikkate alınan kriterler; çalışan tatmini, çalışan bağlılığı, çalışan üretkenliği, işgücü devir oranı, devamsızlık düzeyidir.

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Temel Soruları

Günümüzün değişen ve gelişen ekonomik rekabet koşulları karşısında varlıklarını sürdürmeye ve gelişmeye çalışan, yeni rekabet avantajları elde etmeye çaba sarf eden aile şirketlerinde, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firma performanslarına olan etkisini, ilişki odaklılık ve öğrenme odaklılık ara değişkenlerini de kullanarak incelediğimiz araştırmamızda, yanıt aranacak temel sorular şunlardır:

1. Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının ve alt boyutlarının öğrenme odaklılığa etkisi nedir?
2. Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının ve alt boyutlarının ilişki odaklılığa etkisi nedir?
3. Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının ve alt boyutlarının işletmenin performansına etkisi nedir?
4. Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının ve alt boyutlarının, öğrenme odaklılığın ve alt boyutlarının, ilişki odaklılığın ve alt boyutlarının birlikte işletmenin performansına etkisi nedir?
5. Öğrenme odaklılığın ve alt boyutlarının işletmenin performansına etkisi nedir?
6. İlişki odaklılığın ve alt boyutlarının işletmenin performansına etkisi nedir?
7. Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının ve alt boyutları ile öğrenme odaklılığın ve alt boyutlarının işletmenin performansına etkisi nedir?

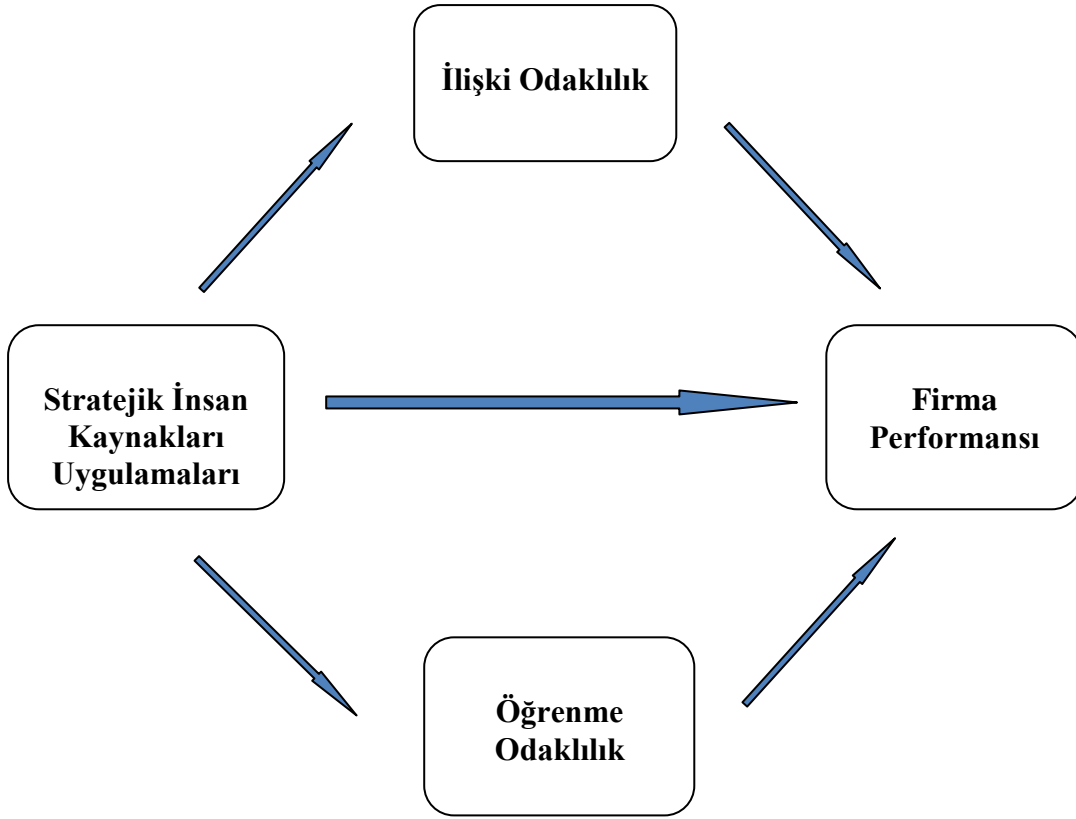
8. Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının ve alt boyutları ile ilişki odaklılığın ve alt boyutlarının işletmenin performansına etkisi nedir?

Bu araştırmada Ek 1'deki anketimizi dolduran deneklerin, soruları anlamlı bir biçimde yanıtlayabilecek örgütsel bilgiye sahip olduğu varsayılmıştır.

5.2. Kapsam ve Model

Araştırmamızda ilk olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamındaki uygulamalar belirlenmiştir. İşletmelerdeki Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının özellikleri, işlevleri ve bileşenleri konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Genel literatür taraması sonucunda Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının, işletmenin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini nasıl etkilediğine bakılmıştır. Daha sonra Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine etki ettiği düşünülen Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının işletmenin ilişki odaklılık ve öğrenme odaklılığına nasıl etki ettiği araştırılmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının firma performansına etkisinin incelenmesi yapıldıktan sonra, son olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini etkilediği düşünülen Stratejik İnsan Kaynakları uygulamaları ile ilişki odaklılık ve öğrenme odaklılığın firma performansına olan etkileri araştırılmıştır.

Araştırma modelimizde; Stratejik İnsan Kaynakları bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir. İlişki odaklılık, öğrenme odaklılık ve firma performansı bağımlı değişkenlerdir.



Şekil 5.1: Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi için Kurulan Model

5.3. Örneklem Seçimi ve Özellikleri

Araştırmamızın örnekleme herhangi bir bölge veya sektör ile kısıtlanmamıştır. Anketlerin bir kısmı yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde alınmış olup, geriye kalan çoğunluk kısmı ise internet aracılığıyla yapılmıştır. Herhangi bir alan kısıtlaması olmadığından, ankete katılan işletmelerin tek ortak noktası “aile şirketi” olmalarıdır.

Tam olarak 215 aile şirketine ulaşılabilmiş, ancak toplamda 65 aile şirketinden geri dönüş alınabilmiştir. Bireysel olarak toplanan anket sayısı 133, işletme bazında toplanan anket sayısı ise 65'dir. Dolayısıyla kurulan model için yapılan tüm analizler 65 adet şirkete göre yapılmıştır.

5.4. Modeldeki Hipotezlerin Açıklanması

Araştırmayla ilgili hipotezler şu şekildedir:

- H₁ : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.
- H₂ : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İlişki Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.
- H₃ : İlişki Odaklılık ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.
- H₄ : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.
- H₅ : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.
- H₆ : Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.
- H₇ : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık ve Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.
- H₈ : Öğrenme Odaklılık ile İlişki Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.
- H₉ : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenme Odaklılık, İlişki Odaklılık ve Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

5.5. Yöntem ve Bulgular

Araştırma konumuz teorik ve uygulamalı bir çalışma tarzında kurgulanmıştır. Çalışmamızın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler yerli ve yabancı literatür taraması neticesinde elde edilmiştir. Literatür taramasında özellikle birincil ve doğrudan kaynaklara ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Ayrıca elektronik ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Uygulama için gerekli olan veriler, anket yöntemi ile sağlanmıştır. Anketler, kişisel görüşme yoluyla ve internet aracılığıyla doldurulmuştur. Elde edilen veriler SPSS 16.0'da (Statistical Package for Social Sciences) analiz edilmiştir.

Anket formunda değişkenler, gruplar halinde sorulmuştur. Ayrıca anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtız kalmasının hem de zaman yüküne sebep olmasının önüne geçilmiştir. Anketin ne şekilde doldurulacağı ile ilgili ön bilgi, anketin giriş kısmında sunulmuştur. Anket formu, yüz yüze yapılan kişilerle birebir olarak, elektronik ortamda yapılan anketlerde ise bilgilendirme notları vasıtasıyla yapılmıştır. Ankete katılan kişilerin, başkaları tarafından etki altında kalmadan kendi görüşlerini ve temsil ettikleri firmaları doğrultusunda cevap vermeleri sağlanmıştır. Doldurulan anketlerde hata bulunamamıştır.

Anket 5 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısmı oluşturan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları soruları Chen ve Huang (2008:10)'dan alınmıştır. Öğrenme Odaklılık soruları Hult, Snow ve Kandemir (2003:423-424)'den alınmıştır. İlişki Odaklılık soruları Panayides (2007)'den alınmıştır. Performans soruları ise Khandwalla (1977),

Antoncic & Hisrich (2001) , Venkatraman & Ramanujan (1986), Baker & Sinkula (1999), Zahra et al. (2002), Lynch et al. (2000)' dan alınmıştır.

5.6. Demografik Özellikler

Araştırma için 65 aile şirketinden 133 anket sağlıklı bir şekilde sağlanmıştır. Ankete katılanların işletmelerindeki kademelerine göre dağılımı şu şekildedir:

Tablo 5.1 : Çalışan Kademesi Dağılımı

Çalışanların Kademesi	Frekans	Geçerli Yüzde
İşletme Sahibi/Ortaya	8	% 6
Üst Düzey Yönetici	31	% 23
Orta Düzey Yönetici	94	% 71
Toplam	133	% 100

Ankete katılanların işletmelerindeki departmanlarına göre dağılımı şu şekildedir:

Tablo 5.2 : Çalışanların Departman Dağılımı

Çalışanların Departman Dağılımı	Frekans	Geçerli Yüzde
Üretim/Planlama	62	% 47
Finans	22	% 16
Satış/Pazarlama	42	% 32
İnsan Kaynakları	7	% 5
Toplam	133	% 100

Ankete katılanların çalıştığı işletmelerin yaşları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.3 : İşletmenin Yaşı

İşletmenin Yaşı	Frekans	Geçerli Yüzde
0-10 Yıl	37	% 28
11-20 Yıl	26	% 19
21-30 Yıl	22	% 16
31-40 Yıl	5	% 4
41-50 Yıl	5	% 4
Belirtilmeyenler	38	% 29
Toplam	133	% 100

Ankete katılanların çalıştığı işletmelerin faaliyet alanlarının sınırları ise şu şekildedir:

Tablo 5.4 : İşletmenin Faaliyet Alanının Sınırları

Faaliyet Alanının Sınırları	Frekans	Geçerli Yüzde
Ulusal	57	% 43
Uluslar arası	76	% 57
Toplam	133	% 100

5.7. Faktör Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak, araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkinin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmak amacıyla yapılır.

Sorular varimax rotasyonu ile faktörlere yüklenmiştir. Faktör analizleri Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları için Tablo 5.5, Öğrenme Odaklılık için Tablo 5.6, İlişki Yönelimi için Tablo 5.7 ve Firma Performansı için 5.8 'deki gibidir.

Tablo 5.5 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Faktör Analizi

	Bileşenler			
	1	2	3	4
STR.İ.K.U.1	,875			
STR.İ.K.U.2	,948			
STR.İ.K.U.3	,839			
STR.İ.K.U.5				,885
STR.İ.K.U.6				,862
STR.İ.K.U.7			,739	
STR.İ.K.U.8			,699	
STR.İ.K.U.9			,786	
STR.İ.K.U.11		,778		
STR.İ.K.U.12		,805		
STR.İ.K.U.13		,741		
STR.İ.K.U.14		,563		

Not : Analizi yapılan sorular kodları ile belirtilmişlerdir.

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları için;

Toplam Varyans : %75,952

Çıkartılan Sorular : STR.İ.K.U.4, STR.İ.K.U.10, STR.İ.K.U.15, STR.İ.K.U.16

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü : 0,729

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği soruları faktör analizinde sorular 4 faktöre kadar düşürülmüştür. Buna göre ilk faktörü oluşturan soruların (STR.İ.K.U.1-2-3) cevabı bize Eğitim faaliyetleri hakkında %88,7 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 1*).

İkinci faktör ise 4 sorudan (STR.İ.K.U.11-12-13-14) oluşmakta olup işletmenin Seçme ve Geliştirme faaliyetleri hakkında %74,3 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 2*).

Üçüncü faktörümüzü oluşturan sorular (STR.İ.K.U.7-8-9) ise işletmenin Performans Değerleme süreçleri hakkında %81,8 güvenilirlikle bilgi vermektedir (*Faktör 3*).

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının son faktörünü oluşturan sorular (STR.İ.K.U.5-6) ise işletmenin Ödüllendirme sistemi hakkında %82,6 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 4*).

Tablo 5.6 : Öğrenme Odaklılık Faktör Analizi

	Bileşenler			
	1	2	3	4
TK. YÖN.1				,673
TK. YÖN.2				,851
TK. YÖN.5				,736
SİST. YÖN.3			,880	
SİST. YÖN.4			,801	
SİST. YÖN.5			,633	
ÖĞR. YÖN.1	,755			
ÖĞR. YÖN.2	,816			
ÖĞR. YÖN.3	,818			
ÖĞR. YÖN.5	,747			
ORT. HAF. Y.1		,812		
ORT. HAF. Y.2		,846		
ORT. HAF. Y.3		,762		
ORT. HAF. Y.4		,758		

Not : Analizi yapılan sorular kodları ile belirtilmişlerdir.

Öğrenme Odaklılık için;

Toplam Varyans : %79,220

Çıkartılan Sorular : TK.YÖN.3 ve 4, SİST.YÖN.1 ve 2, ÖĞR.YÖN.4

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü : 0,862

Öğrenme Odaklılık Ölçeği soruları faktör analizinde sorular 4 faktöre kadar düşürülmüştür. Buna göre Öğrenme Odaklılığın ilk, Modelin beşinci faktörünü oluşturan soruların (ÖĞR.YÖN.1-2-3-5) cevabı bize Öğrenme Yönelimi hakkında %89,8 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 5*).

İkinci faktör ise 4 sorudan (ORT.HAF.YÖN.1-2-3-4) oluşmakta olup işletmenin Ortak Hafıza Yönelimi hakkında %88,7 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 6*).

Üçüncü faktörümüzü oluşturan sorular (SİST.YÖN.3-4-5) ise işletmenin Sistem Yönelimi hakkında %85,5 güvenilirlikle bilgi vermektedir (*Faktör 7*).

Öğrenme Odaklılığın son faktörünü oluşturan sorular (TK.YÖN.1-2-5) ise işletmenin Takım Yönelimi hakkında %85,5 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 8*).

Tablo 5.7 : İlişki Odaklılık Faktör Analizi

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
İ.O.GÜVEN.1	,830				
İ.O.GÜVEN.2	,812				
İ.O.GÜVEN.3	,741				
İ.O.GÜVEN.4	,802				
İ.O.SINIRLAR.1				,721	
İ.O.SINIRLAR.2				,760	
İ.O.SINIRLAR.3				,801	
İ.O.İLETİŞİM.1					,756
İ.O.İLETİŞİM.2					,637
İ.O.İLETİŞİM.3					,624
İ.O.PAYL.DEĞ.1		,719			
İ.O.PAYL.DEĞ.2		,879			
İ.O.PAYL.DEĞ.3		,879			
İ.O.PAYL.DEĞ.4		,784			
İ.O.EMPATİ.1			,799		
İ.O.EMPATİ.2			,862		
İ.O.EMPATİ.3			,762		

Not : Analizi yapılan sorular kodları ile belirtilmişlerdir.

İlişki Odaklılık için;

Toplam Varyans : %83,053

Çıkartılan Sorular : İ.O.EMPATİ.4

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü : 0,861

İlişki Odaklılık Ölçeği soruları faktör analizinde sorular 5 faktöre kadar düşürülmüştür. Buna göre İlişki Odaklılığın ilk, Modelin dokuzuncu faktörünü oluşturan soruların (İ.O.GÜVEN.1-2-3-4) cevabı bize İlişki Odaklılığın Güven boyutu hakkında %89,2 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 9*).

İkinci faktör İlişki Odaklılığın ikinci, modelimizin onuncu faktörünü oluşturan sorular (İ.O.PAYL.DEĞ.1-2-3-4) ise İlişki Yöneliminin Paylaşılan Değerler boyutu hakkında %88,5 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 10*).

Üçüncü faktörümüzü oluşturan sorular (İ.O.EMPATİ.1-2-3) ise İlişki Yöneliminin Empati boyutu hakkında %92,3 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 11*).

Onikinci faktörümüz ise 3 sorudan (İ.O.SINIRLAR.1-2-3) oluşmakta olup İlişki Odaklılığın Sınırlar boyutu hakkında %88,7 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 12*).

İlişki Odaklılığın son faktörünü oluşturan sorular (İ.O.İLETİŞİM.1-2-3) ise İlişki Odaklılığın İletişim boyutu hakkında %89 güvenilirlikle bilgi vermektedir (*Faktör 13*).

Tablo 5.7 : İşletme Performansı Faktör Analizi

	Bileşenler	
	1	2
PERF.1	,854	
PERF.2	,711	
PERF.3	,907	
PERF.4	,850	
PERF.5	,871	
PERF.6	,824	
PERF.7	,732	
PERF.8	,811	
PERF.10	,642	
PERF.12	,847	
PERF.ÇALŞN.1		,893
PERF.ÇALŞN.2		,685
PERF.ÇALŞN.3		,896

Not : Analizi yapılan sorular kodları ile belirtilmişlerdir.

Firma Performansı için;

Toplam Varyans : %69,884

Çıkartılan Sorular : P.11, P.9

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü : 0,828

Firma Performansı Ölçeği soruları toplamda 2 faktöre düşürülerek, ilk faktörü oluşturan sorular (PERF.1-2-3-4-5-6-7-8-10-12) Genel Firma Performansı hakkında %94,1 güvenilirlikle veri sağlamaktadır (*Faktör 14*).

Ölçeğimizde son faktörü oluşturan sorular (PERF.ÇALŞN.1, 2, 3) ise Firma Performansının Çalışan Performansı boyutu hakkında %78,1 güvenilirlikle bilgi vermektedir (*Faktör 15*).

Faktör Analizi tablolarında da gösterildiği üzere asıl ölçeğimizde bulunan toplam 81 sorudan geriye 56 soru kalmaktadır. Bunda, Stratejik İnsan Kaynakları boyutunda bulunan tüm Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi sorularının çıkarılması kuşkusuz en büyük etkidir.

5.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizinde, bir ana kütlede seçilmiş en az iki veya daha fazla örnek grup alınarak, bu gruplar arasındaki etkileşime bir katsayı yardımıyla bakılır. Bu katsayı korelasyon katsayısıdır ve r ile gösterilir.

Korelasyon katsayısı -1 ile $+1$ arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0 , tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1 , ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır.

Bu araştırmamız için faktör analizi sonucunda elde ettiğimiz veri tabanı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 5.8'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılmıştır. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları, aslında iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Buradan hareketle, Tablo 5.8'de ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için işaretler göz önüne alınarak pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 5.9 : Modelin Alt Boyutlar Çerçevesinde Korelasyon Analizi

	Eğt.	Ödül.	Perf. Yön.	Seç. ve Gelişt.	Tak. Yön.	Sist. Yön.	Öğr. Yön.	Ortak Hafıza Yön.	Güven	Sınırl.	İletş.	Payl. Değ.	Empati	Çal. Perf.	Firma Perf.
Eğitim	1														
Ödüllendirme	,029	1													
Perf. Yönetimi	,330**	,321**	1												
Seçme-Gelişt.	,278**	,140	,524**	1											
Takım Yön.	,291**	,189*	,632**	,682**	1										
Sistem Yön.	,352**	,044	,468**	,469**	,572**	1									
Öğrenme Yön.	,227**	,187*	,595**	,468**	,596**	,612**	1								
Ort.Hafz. Yön.	,098	,407**	,518**	,409**	,640**	,519**	,539**	1							
Güven	,083	-,080	,369**	,566**	,500**	,600**	,440**	,355**	1						
Sınırlar	,122	,121	,298**	,432**	,313**	,435**	,349**	,304**	,624**	1					
İletişim	-,001	,251**	,512**	,460**	,556**	,514**	,585**	,583**	,650**	,679**	1				
Payl. Değerler	,087	,263**	,184*	,282**	,249**	,277**	,111	,314**	,332**	,463**	,432**	1			
Empati	,059	,173*	,280**	,383**	,217*	,311**	,208*	,119	,504**	,651**	,631**	,561**	1		
Çalışan Perf.	,329**	,030	,383**	,572**	,453**	,456**	,317**	,225**	,598**	,484**	,401**	,361**	,460**	1	
Firma Perf.	,156	,443**	,165	,017	,109	,189*	,047	,349**	,008	,017	,064	,113	,011	,156	1
C.Alpha	,887	,826	,818	,743	,855	,855	,898	,887	,892	,887	,890	,885	,923	,781	,941
Ortalama	3,9023	2,0902	3,0627	3,6936	3,5664	3,6616	3,7669	3,3966	4,0113	3,8922	3,8020	3,3064	3,7870	3,7343	3,6865
Std.Sapma	,81214	1,07983	,92218	,62736	,72006	,76277	,84622	,90669	,75870	,75048	,81033	,72927	,86878	,82853	,64781

**p<0,01 seviyesinde öneme sahip (çift taraflı)

Bu araştırmamız dahilinde daha önce ortaya çıkardığımız 15 faktör üzerinden yapılan korelasyon analizi sonucunda elde ettiğimiz veriler incelendiğinde, bütün değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğundan söz edilememektedir. İletişim ile Eğitim arasında neredeyse nötr denilebilecek seviyede (-0,001) negatif korelasyon gözlenmiştir. Aynı zamanda bizim araştırmamızda Ödüllendirme ile Güven değişkenleri arasında da negatif yönlü bir ilişki (0,080) sözkonusu olmuştur. İlişkilerin gücüne bakıldığında ise birkaç değişken hariç, genel olarak değişkenler arasında orta kuvvette bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. En güçlü ilişki Takım

Yönelimi ile Seçme ve Geliştirme değişkenleri (0,682) arasında olup, en zayıf ilişki Firma Performansı ile Empati değişkenleri (0,011) arasında ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.10 : Genel Modelin Korelasyon Analizi

	Stratejik İ.K.UYG.	Öğrenme Odaklılık	İlişki Odaklılık	Genel Performans
Stratejik İ.K.UYG.	1			
Öğrenme Odaklılık	,653**	1		
İlişki Odaklılık	,423**	,547**	1	
Genel Performans	,512**	,439**	,451**	1

**p<0,01 Seviyesinde öneme sahip (çift taraflı)

Modelin genel korelasyonu Tablo 5.10'da gösterildiği gibidir. Tablo 5.9'a paralel olarak, bu tablodan da görüleceği üzere en kuvvetli ilişki genel olarak Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık arasındadır (0,653).

5.9. Regresyon Analizi

Bu aşamada da, araştırmamıza konu olan hipotezlerimizin test edilmesi için SPSS 16.0 programı ile çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki ya da daha fazla bağımsız faktörün bağımlı faktörler üzerindeki etkisi regresyon denklem parametreleri kullanılarak gözlenmeye çalışılmıştır. Modele ait hipotezler, alt boyutları için de ayrıca incelendiğinden, regresyon analizi sonuçları 2 bölüm halinde incelenecektir. İlk bölümde bağımsız değişkenlerin alt boyutları bazında regresyon analizleri irdelenirken, ikinci bölümde ise araştırmamızın başlangıç kısmında belirttiğimiz ana modelimize ait hipotezlerimizin regresyon analizleri değerlendirilmiştir:

5.9.1. Bağımsız Değişkenlerin Alt Boyutlarını Dikkate Alan Regresyon Analizleri

H_{1a}: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Aşağıdaki tabloda Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının alt boyutları olan Eğitim, Ödüllendirme, Performans Yönetimi ve Seçme-Yerleştirme 'nin Firma Performansı üzerindeki belirleyiciliğini gösteren Regresyon Analizi bulunmaktadır:

Tablo 5.11: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutlarının Firma Performansı üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

		Katsayılar				
		Std.Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabite	2,961	,352		8,421	,000
	Eğitim	,131	,067	,165	1,972	,051
	Ödüllendirme	,267	,050	,445	5,397	,000
	Performans Yönetimi	,015	,069	,021	,212	,832
	Seçme ve Geliştirme	-,106	,095	-,102	-1,111	,269

Düzeltilmiş R² = 0,20

F = 9,264

Sig. = ,000_a

Yukarıdaki tabloda gösterilen çoklu regresyon analizi sonucuna göre Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutu olan Ödüllendirme 'nin Firma Performansını istatistiksel olarak ($p < 0,01$ ve $B = 0,445$) anlamlı düzeyde betimlediği anlaşılmıştır. Ayrıca, tablonun altında verilen değerlere bakıldığında, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutlarının Firma Performansı üzerindeki etkisini

istatistiksel olarak anlamlı açıklama oranının %20 olduğunu görüyoruz. Bu bilgilere paralel olarak ilk hipotezimiz için, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Firma Performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

H_{2b}: Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.12 : Öğrenme Odaklılık alt boyutlarının Firma Performansı üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Std.Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabite	3,152	,297		10,608	,000
Takım Yönelimi	-,152	,106	-,169	-1,442	,152
Sistem Yönelimi	,140	,093	,164	1,503	,135
Öğrenme Yönelimi	-,164	,086	-,215	-1,912	,058
Ortak Hafıza Yönelimi	,348	,079	,487	4,435	,000

Düzeltilmiş R² = 0,147

F = 6,622

Sig. = ,000_a

Tablo 5.12’de gösterilen çoklu regresyon analizi sonucuna göre Öğrenme Odaklılık ’a ait Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme Yönelimi ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutlarının tamamının, Firma Performansını istatistiksel olarak tam anlamlı düzeyde betimleyemedikleri anlaşılmıştır. Firma Performansı’nı en yüksek katsayı ile betimleyen Öğrenme Odaklılık alt boyutu olan Ortak Hafıza Yönelimi (p<0,01 ve B=0,487) olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise; Öğrenme Odaklılığın Firma Performansı üzerindeki etkisini anlamlı olarak açıklama oranı yaklaşık %15’tir.

Sonuç olarak, Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansı arasında pozitif bir ilişki vardır, diyebiliyoruz. Hipotezimiz Sig.=,000 seviyesinde anlamlıdır.

H_{3c}: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.13 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları ve Öğrenme Odaklılık alt boyutlarının Firma Performansı üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Std.Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	2,780	,355		7,841	,000
Eğitim	,129	,068	,158	1,898	,060
Ödüllendirme	,230	,052	,382	4,423	,000
Performans Yönetimi	,004	,077	,005	,049	,961
Seçme ve Geliştirme	-,134	,108	-,130	-1,242	,216
Takım Yönelimi	-,098	,119	-,108	-,824	,411
Sistem Yönelimi	,191	,091	,224	2,097	,038
Öğrenme Yönelimi	-,186	,083	-,243	-2,246	,027
Ortak Hafıza Yönelimi	,222	,081	,311	2,745	,007

Düzeltilmiş R² = 0,277

F = 7,271

Sig. = ,000_a

Sonuç olarak Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutu olan Ödüllendirme (p<0,01 ve B=0,382) ile Öğrenme Odaklılık Alt boyutu olan Ortak Hafıza Yönelimi (p<0,01 ve B=0,311) Firma Performansını olumlu olarak etkilemektedir.

Ayrıca tablonun sonuna eklenen genel göstergelere göre, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının ve Öğrenme Odaklılığın birlikte Firma Performansını anlamlı olarak açıklama oranı yaklaşık %28'dir. Her iki bağımsız değişkene ait alt boyutların Firma Performansı üzerindeki etkilerini gösteren H₃ hipotezimizi test eden regresyon analizi sonuçlarına göre (Sig.=,000 düzeyinde) hipotezimiz anlamlıdır ve doğrulanmıştır.

H_{4d}: İlişki Odaklılık ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.14 : İlişki Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansı üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Std.Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	3,450	,359		9,613	,000
Güven	-,035	,104	-,041	-,337	,737
Sınırlar	-,035	,118	-,040	-,295	,769
İletişim	,092	,109	,116	,846	,399
Paylaşılan Değerler	,134	,096	,151	1,407	,162
Empati	-,075	,098	-,100	-,763	,447

a. Bağımlı Değişken: Firma Performansı

Düzeltilmiş R² = -0,016

F = 0,579

Sig. = ,716_a

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere İlişki Odaklılık, Firma Performansını anlamlı olarak açıklayamamaktadır. Hipotezimiz anlamlı olarak desteklenmediğinden reddedilmiştir.

H_{5e}: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Çalışan Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.15 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutlarının Çalışan Performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	,563	,406		1,386	,168
Eğitim	,167	,077	,164	2,171	,032
Ödüllendirme	-,057	,057	-,075	-1,003	,318
Performans Yönetimi	,089	,080	,099	1,111	,269
Seçme ve Geliştirme	,641	,110	,485	5,826	,000

a.Bağımlı Değişken : Çalışan Performansı

Düzeltilmiş R² = 0,347

F = 18,568

Sig. = ,000_a

Hipotezimiz kapsamında analiz ettiğimiz modelden de görülebileceği üzere Stratejik İnsan Kaynakları Uygulaması alt boyutu olan Seçme ve Değerlendirme ($p < 0,01$ ve $B = 0,485$), Çalışan Performansını olumlu yönde etkilemektedir. Modelde de görüldüğü üzere Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Performansını anlamlı olarak açıklama oranı yaklaşık %35'tir. Ayrıca Anova sonuçlarında ortaya çıkan Sig.=,000 değeri de, modeli anlamlı olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda, hipotez doğrulanmıştır.

H_{6f}: Öğrenme Odaklılık ile Çalışan Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.16 : Öğrenme Odaklılık alt boyutlarının Çalışan Performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	1,429	,353		4,050	,000
Takım Yönelimi	,460	,125	,399	3,670	,000
Sistem Yönelimi	,376	,111	,345	3,400	,001
Öğrenme Yönelimi	-,031	,102	-,031	-,299	,765
Ortak Hafıza Yönelimi	-,174	,093	-,190	-1,864	,065

a.Bağımlı Değişken : Çalışan Performansı

Düzeltilmiş R² = 0,264

F = 12,734

Sig. = ,000_a

Sonuçta Öğrenme Odaklılık alt boyutlarından Takım Yönelimi ($p < 0,01$ ve $B = 0,399$) ve Sistem Yönelimi ($p < 0,01$ ve $B = 0,345$)'nin Çalışan Performansı'nı olumlu olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Öğrenme Odaklılığın Çalışan Performansını anlamlı olarak açıklama oranı yaklaşık %26'dır. Diğer katsayılar incelendiğinde; Sig.=,000 ve $F = 18,568$ 'dir. Genel olarak hipotezin doğrulanması için yeterli veriler ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla hipotez doğrulanmıştır.

H_{7g}: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenme Odaklılık ile Çalışan Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.17 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları ile Öğrenme Odaklılık alt boyutlarının Çalışan Performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	,432	,425		1,016	,312
Eğitim	,100	,081	,096	1,237	,218
Ödüllendirme	-,009	,062	-,011	-,140	,889
Performans Yönetimi	,068	,093	,076	,739	,461
Seçme ve Geliştirme	,567	,129	,429	4,381	,000
Takım Yönelimi	,080	,142	,070	,565	,573
Sistem Yönelimi	,288	,109	,264	2,635	,010
Öğrenme yönelimi	-,082	,099	-,083	-,822	,413
Ortak Hafıza Yönelimi	-,119	,097	-,130	-1,226	,222

Düzeltilmiş R² = 0,364

F = 10,383

Sig. = ,000_a

Öncelikle Düzeltilmiş R² değerine göre; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenme Odaklılık, Çalışan Performansını anlamlı olarak %36 oranında açıklamaktadır. Yukarıdaki tabloda ise, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutu olan Seçme ve Değerlendirme (p<0,01 ve B= 0,429) ile Öğrenme Odaklılık alt boyutu olan Takım Yönelimi'nin (p<0,01 ve B= 0,264), Çalışan Performansını olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Genel olarak hipotezimiz 0,000_a seviyesinde anlamlıdır ve Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenme Odaklılık ile Çalışan Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

H_{8h}: İlişki Odaklılık ile Çalışan Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.18 : İlişki Odaklılık alt boyutlarının Çalışan Performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	,603	,355		1,698	,092
Güven	,558	,103	,511	5,396	,000
Sınırlar	,126	,117	,114	1,078	,283
İletişim	-,167	,108	-,163	-1,540	,126
Paylaşılan Değerler	,132	,095	,117	1,401	,164
Empati	,158	,097	,166	1,628	,106

a.Bağımlı Değişken : Çalışan Performansı

Düzeltilmiş R² = 0,391

F = 17,935

Sig. = ,000_a

İlişki Odaklılık bağımsız değişkeni, Çalışan Performansı bağımlı değişkenini anlamlı olarak %39 oranında açıklamaktadır. Ayrıca, İlişki Odaklılık alt boyutlarının Çalışan Performansı üzerine etkisini gösteren Regresyon Analizi tablosundan da görüleceği üzere, Güven alt boyutu ($p < 0,01$ ve $B = 0,511$), Çalışan Performansı'nı olumlu yönde etkilemektedir. Hipotezimiz Sig.=,000 düzeyinde anlamlıdır ve doğrulanmıştır.

H₉: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.19 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutları, İlişki Odaklılık Alt Boyutları ve Öğrenme Odaklılık Alt Boyutlarının Firma Performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	1,198	,320		3,740	,000
Eğitim	,143	,060	,201	2,383	,019
Ödüllendirme	,129	,046	,246	2,825	,006
Performans Yönetimi	,033	,065	,054	,519	,605
Seçme ve Geliştirme	,055	,099	,061	,553	,581
Takım Yönelimi	,016	,101	,020	,156	,876
Sistem Yönelimi	,105	,083	,142	1,267	,208
Öğrenme Yönelimi	-,092	,073	-,138	-1,261	,210
Ortak Hafıza Yönelimi	,097	,075	,156	1,297	,197
Güven	,262	,089	,353	2,933	,004
Sınırlar	,024	,085	,033	,288	,774
İletişim	-,165	,107	-,237	-1,539	,126
Paylaşılan Değerler	,024	,072	,031	,337	,737
Empati	,094	,080	,145	1,182	,240

Düzeltilmiş R² = 0,361

F = 6,701

Sig. = ,000_a

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık bağımsız değişkenleri, Firma Performansı bağımlı değişkenini anlamlı olarak %36 oranında açıklamaktadır. Ayrıca; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları, İlişki Odaklılık alt boyutları ve Öğrenme Odaklılık alt boyutlarının Firma Performansı üzerine etkisini gösteren Regresyon Analizi

tablosundan da görüleceği üzere, Ödüllendirme alt boyutu ($p<0,01$ ve $B=0,246$) ve Güven alt boyutu ($p<0,01$ ve $B=0,353$) Firma Performansı'nı olumlu yönde etkilemektedir. Genel olarak hipotezimiz $\text{Sig.}=,000$ düzeyinde anlamlıdır ve doğrulanmıştır.

5.9.2. Modelin Genel Regresyon Analizleri

H₁: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Genel Performans arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.20 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Genel Performans üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	2,115	,237		8,908	,000
Stratejik İKU	,501	,073	,512	6,827	,000

a. Bağımlı Değişken: Genel Performans

Düzeltilmiş $R^2 = 0,257$

F = 46,607

Sig. = ,000_a

Yukarıdaki tabloda gösterilen H_1 hipotezi genel regresyon analizi sonucuna göre Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın, Genel Performansı istatistiksel olarak ($p<0,01$ ve $B=0,512$) anlamlı düzeyde betimlediği anlaşılmıştır. Ayrıca, tablonun altında verilen değerlere bakıldığında, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Genel Performans üzerindeki etkisini istatistiksel olarak anlamlı açıklama oranının yaklaşık %28 olduğunu görüyoruz. Bu bilgilere paralel olarak ilk hipotezimiz, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Genel Performans arasındaki pozitif ilişki doğrulanmıştır.

H₂: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İlişki Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.21 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının İlişki Odaklılık üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	2,288	,280		8,182	,000
Stratejik İKU	,462	,086	,423	5,351	,000

a. Bağımlı Değişken: İlişki Odaklılık

Düzeltilmiş R² = 0,173

F = 28,630

Sig. = ,000_a

Yukarıdaki tabloda gösterilen H₂ hipotezi genel regresyon analizi sonucuna göre Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın, İlişki Odaklılığı istatistiksel olarak ($p < 0,01$ ve $B = 0,423$) anlamlı düzeyde betimlediği anlaşılmıştır. Ayrıca, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının İlişki Odaklılık üzerindeki etkisini istatistiksel olarak anlamlı açıklama oranının yaklaşık %17 olduğunu görülmektedir. Bu kapsamda, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İlişki Odaklılık arasındaki pozitif ilişki doğrulanmıştır.

H₃: İlişki Odaklık ile Genel Performans arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.22 : İlişki Odaklılığın Genel Performans üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	2,193	,266		8,232	,000
İlişki Odaklılık	,404	,070	,451	5,778	,000

a. Bağımlı Değişken : Genel Performans

Düzeltilmiş R² = 0,197

F = 33,384

Sig. = ,000_a

Yukarıda H₃ hipotezi için yapılan regresyon analizli sonuçlarına göre İlişki Odaklılığın Genel Performans üzerindeki etkisi Sig.=,000 düzeyinde genel olarak anlamlı olup, İlişki Odaklılık Genel Performansı (p<0,01 ve B=0,451) düzeyinde açıklamaktadır. Ayrıca tablonun devamında da görülmektedir ki, İlişki Odaklılığın Genel Performansı açıklama oranı yaklaşık %18'dir. Hipotezimiz “İlişki Odaklılık ile Genel Performans arasında pozitif ilişki vardır”, önermesi doğrulanmıştır.

H₄: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.23 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğrenme Odaklılık üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	1,178	,250		4,719	,000
Stratejik İKU	,758	,077	,653	9,842	,000

a. Bağımlı Değişken: Öğrenme Odaklılık

Düzeltilmiş R² = 0,423

F = 96,856

Sig. = ,000_a

Yukarıdaki tabloda gösterilen H₄ hipotezi genel regresyon analizi sonucuna göre Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın, Öğrenme Odaklılığı istatistiksel olarak ($p < 0,01$ ve $B = 0,653$) anlamlı düzeyde betimlediği anlaşılmıştır. Ayrıca, tablonun devamında verilen değerlere göre, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Genel Performans üzerindeki etkisini istatistiksel olarak anlamlı açıklama oranının yaklaşık %42 olduğunu görüyoruz. Hipotezimiz, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Öğrenme Odaklılık arasında pozitif bir ilişki vardır, önermesi doğrulanmıştır.

H₅: Öğrenme Odaklık ile Genel Performans arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.24 : Öğrenme Odaklılığın Genel Performans üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	2,378	,243		9,777	,000
Öğrenme Odaklılık	,371	,066	,439	5,573	,000

a. Bağımlı Değişken: Genel Performans

Düzeltilmiş R² = 0,187

F = 31,062

Sig. = ,000_a

Öğrenme Odaklılık bağımsız değişkeni, Genel Performans bağımlı değişkenini anlamlı olarak (Sig.=,000) yaklaşık %19 oranında açıklamaktadır. Ayrıca; Öğrenme Odaklılığın Genel Performans üzerine etkisini gösteren Regresyon Analizi tablosundan da görüleceği üzere, Öğrenme Odaklılık ($p < 0,01$ ve $B = 0,439$) Genel Performansı tam olarak açıklamaktadır. Hipotezimiz yeterli seviyede desteklenmiştir ve doğrulanmıştır.

H₆: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenme Odaklık ile Genel Performans arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.25 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenme Odaklılığın Genel Performans üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	1,931	,256		7,530	,000
Stratejik İKU	,385	,097	,393	3,984	,000
Öğrenme Odaklılık	,154	,083	,182	1,851	,066

a. Bağımlı Değişken: Genel Performans

Düzeltilmiş R² = 0,270

F = 25,242

Sig. = ,000_a

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenme Odaklılık bağımsız değişkenleri, Genel Performans bağımlı değişkenini anlamlı olarak %27 oranında açıklamaktadır. Ayrıca; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenme Odaklılığın Firma Performansı üzerine etkisini gösteren Regresyon Analizi tablosundan da görüleceği üzere; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ($p < 0,01$ ve $B = 0,393$) Genel Performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca görülmektedir ki Öğrenme Odaklılığın bu modelde ara değişken olarak bir rolü olmadığı ortaya çıkmıştır. Hipotezimiz $Sig. = ,000$ düzeyinde anlamlıdır ve doğrulanmıştır.

H₇: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Genel Performans arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 5.26 : Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılığın Genel Performans üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabite)	1,513	,284		5,337	,000
Stratejik İKU	,354	,094	,361	3,759	,000
Öğrenme Odaklılık	,049	,088	,058	,554	,581
İlişki Odaklılık	,238	,078	,266	3,059	,003

a. Bağımlı Değişken: Genel Performans

Düzeltilmiş R² = 0,315

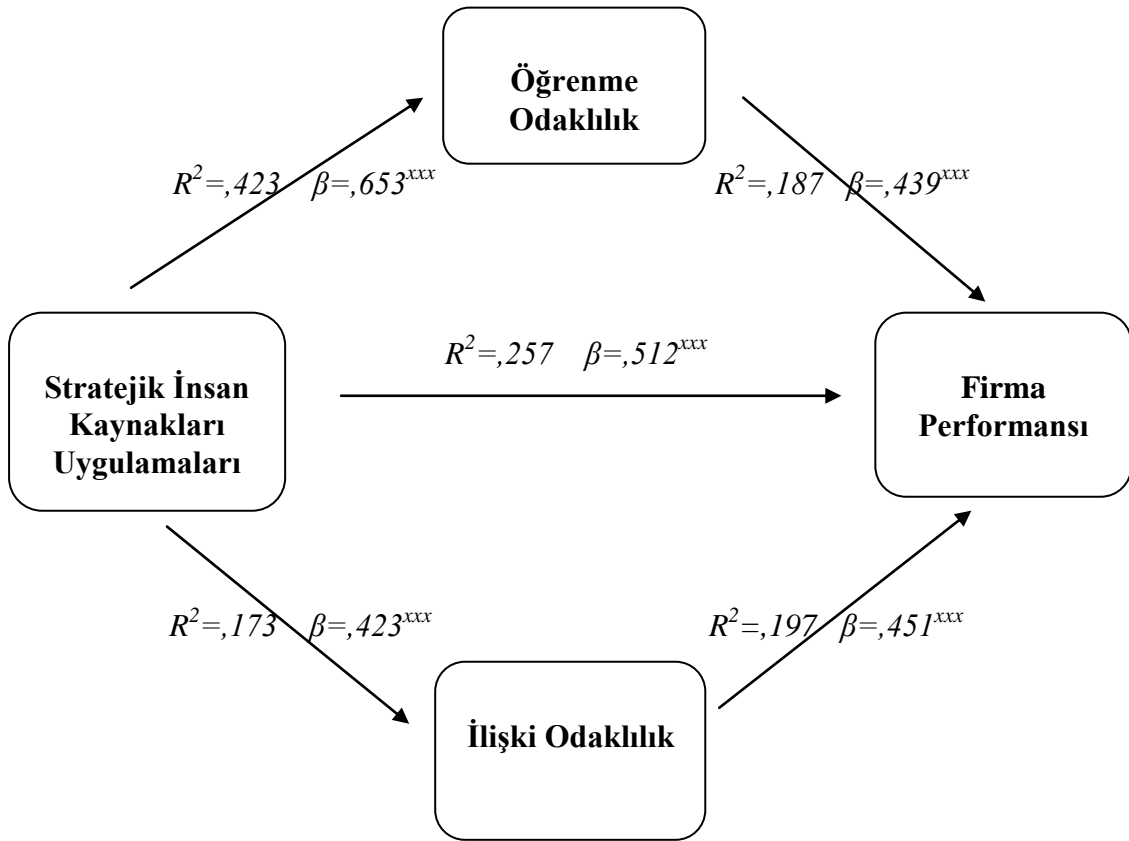
F = 21,038

Sig. = ,000_a

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık bağımsız değişkenleri, Genel Performans bağımlı değişkenini anlamlı olarak yaklaşık %32 oranında açıklamaktadır. Ayrıca; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılığın Firma Performansı üzerine etkisini gösteren Regresyon Analizi tablosuna göre; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ($p < 0,01$ ve $B = 0,361$), İlişki Odaklılık ($p < 0,01$ ve $B = 0,266$) Genel Performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca görülmektedir ki; üç değişken birlikte genel performansa etkileri açısından regresyon modeline sokulunca Öğrenme Odaklılığın Genel Performans üzerindeki etkisi ($B: 0,058$) diğer iki değişken tarafından tamamen gölgelenmiştir. Bu durumda İlişki Odaklılığın ara değişken etkisi olduğu, ancak Öğrenme Odaklılığın ara değişken etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. (Hiyerarşik regresyon analizine göre, bir ara değişken ilişkisinden

bahsedebilmek için bir tanesi ara değişken ve diğer ikisi ana değişken olan 3 değişkenin her biri arasında 3 ayrı ilişkinin olması, ve ara değişkenin modele dahil edilmesinden sonra ana değişkenler arasındaki ilişkinin azalması yada tamamı ile ortadan kalkması yani gölgelemesi gerekmektedir.) Hipotezimiz Sig.=,000 düzeyinde anlamlıdır ve doğrulanmıştır.

Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına etkisi için kurulan model ve ara değişkenlerle beraber, ilişkilerin boyutlarına genel bir bakış için özet tablo, şekil 5.2’de gösterilmiştir:



($P < 0,01^{xxx}$)

Şekil 5.2: Genel modelde tüm değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin istatistiksel olarak betimlemesi

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık bağımsız değişkenlerinin tamamı, Genel Performans bağımlı değişkenini anlamlı olarak ($p<0,01$) açıklamaktadır ve ilişkisi vardır. Dolayısıyla hipotezlerimiz desteklenmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamız aile işletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Firma Performansına olan etkisini, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ara değişkenlerinin rolleri dahilinde incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışmasında ilk olarak ana modelin değişkenlerine ait alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerine ve birbirlerini nasıl etkilediğine bakılmıştır. Bu kapsamda öncelikle Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının 4 temel alt boyutunun (eğitim, ödüllendirme, performans yönetimi ve seçme-geliştirme) firma ve çalışan performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için Eğitim, Ödüllendirme, Performans Yönetimi, Seçme-Geliştirme bağımsız değişkenler olarak ele alınarak, bağımlı değişken olan Firma Performansı ve Çalışan Performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Daha sonra Öğrenme Odaklılığın alt boyutları (Takım Yönelimi, Sistem Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Ortak Hafıza Yönelimi) ile İlişki Odaklılığın alt boyutlarının (Güven, Empati, Sınırlar, Paylaşılan Değerler, İletişim) Firma ve Çalışan Performansına olan etkilerine bakılmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutlarının; İlişki Odaklılığın alt boyutları ile Öğrenme Odaklılığın alt boyutları üzerindeki etkileri de ayrıca incelenmiştir.

Alt boyutlar kapsamında yapılan detay çalışmanın akabinde genel modelin ana değişkenlerinin de birbirleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın işletmenin Genel Performansına; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın İlişki Odaklılığa; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın Öğrenme Odaklılığa; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları-İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılığın birlikte işletmenin Genel Performansına;

İlişki Odaklılığın işletmenin Genel Performansına, Öğrenme Odaklılığın işletmenin Genel Performansına olan etkileri de yine araştırma kapsamında incelenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aile şirketlerine ve yöneticilere öneriler kısmına geçmeden önce, daha evvel de açıklanan ve araştırmanın önemli terimlerini tekrar hatırlatmakta fayda olacaktır:

Firma Performansı : İşletmenin ciro karlılığını (kar/toplam satışlar), aktif karlılığını (kar/toplam varlıklar) ve işletmenin genel karlılığını anlatan *finansal performans*; şirketin bir önceki döneme oranla niteliksel ve niceliksel gelişmesini ifade eden *büyüme performansı* ile çalışanların işletme içi memnuniyetlerine bağlı verimlilik ve bağlılıklarını ifade eden *çalışan performansı*, bir bütün olarak araştırmamızda “Firma Performansı (Genel Performans)”nı ifade etmektedir.

Hızlı değişim, rekabetçi çevrenin giderek artması, yüksek derecedeki belirsizlik seviyesi, işletmelerin hızlı bir şekilde bu koşullara sürekli olarak uyum sağlaması ve dinamik stratejiler geliştirmeye doğru hareket etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu noktada Stratejik Yönetim çalışmaları, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Stratejik Yönetim : Bir işletmenin uzun dönemdeki performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi : İnsan Kaynakları Yönetimi ile işletmenin stratejisi, yapısı ve görevleri arasında bir ilişki kurmayı amaçlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin 4 temel işlevi olan Seçme, Ödüllendirme, Performans

Değerlendirme ve Ücret işletmenin stratejisi içine bütünleştirilmiştir. Burada önemli olan faktör, İnsan Kaynaklarının şirket bünyesinde stratejik bir rol üstlenmesi ve bunun etkilerinin organizasyona katma değer sağlayan, verimliliği arttırıcı ve uzun döneme yayılmış olmasıdır.

Yapılan araştırma çok net bir şekilde ortaya koymaktadır ki; rakiplere karşı avantaj sağlamanın en önemli yolu bilgiden geçmektedir. Zira bilginin nasıl, hangi alanda, kim üzerinde, hangi amaçla ve hangi boyutta kullanıldığı oldukça önemlidir. İşletmelerde öğrenen organizasyonların varlığı her zaman olumlu sonuçlar sağlar. Stratejik planlamalarda yöneticilerin, öğrenmeye ve gelişime verdiği önem kuşkusuz işletmenin genel performansını da arttırmaktadır. Nitekim yapılan analizler de bunu desteklemektedir.

Çalışmamızda aile işletmelerindeki Öğrenme Odaklılık konusu Takım Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Sistem Yönelimi ve Ortak Hafıza Yönelimi alt boyutları kapsamında incelenerek araştırmanın bulguları da değerlendirilmiştir. Bu konudaki en önemli veriler takım yönelimi ve sistem yönelimi alt boyutlarında karşımıza çıkmaktadır. Bu alanda “takım ruhu”, “takım çalışması”, “ortak vizyon”, “iş tanımı” konuları özellikle bizim araştırmamıza katılan çalışanların ön plana çıkardığı terimlerdir. Ancak gölgede kalan organizasyonel çapta öğrenme ve bunun tüm çalışanlarla paylaşılması da oldukça önemlidir. İşletmenin ayakta kalabilmesi ve hatta uzun dönemli rekabet avantajı sağlayacak getirilerin sağlanması “bilgi” ile olur ve stratejik planlamalarda mutlaka çalışanlara söz hakkı verilerek bilginin paylaşılması ve çoğalması sağlanmalıdır. Güçlü takım ruhu, takım çalışması, benimsenmiş ortak bir vizyon ve edinilen bilgi ve deneyimlerin paylaşılması ile aile işletmelerinde süreklilik sağlanabilecektir. Zira en büyük sorunların başında, şirketin vizyonu ile çalışanların vizyonlarının uyuşmaması veya ortak bir payda bulunamaması gelmektedir. Araştırmada, Öğrenme Odaklılık açısından ortaya çıkan

bir başka önemli nokta da aile şirketlerinde “öğrenme yönelimi”ne verilen değer az olmasıdır. İşletmenin genel performansını kısmen etkileyen bir faktör olarak verilerde yer bulabilmiştir. Öğrenme, gelişmenin bir aracıdır ve işletmenin temel değerleri arasında yer almalıdır.

İlişki Odaklılık konusu da; Güven, Sınırlar, İletişim, Paylaşılan Değerler ve Empati alt boyutları çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırma bulguları İlişki Odaklılığın işletmenin Genel Performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu konuda özellikle “güven” alt boyutunun yüksek betimleyiciliği ortaya çıkmıştır. Bu da çok açık bir şekilde göstermektedir ki özellikle aile işletmelerinde Güven unsuru oldukça önemlidir ve mutlaka yöneticiler tarafından korunmalıdır. Zira özellikle yüz yüze yaptığımız mülakatlarda, anketlerimizi dolduranlardan aldığımız tepkilere göre güven, çalışan performansını çok derinden etkileyen bir unsurdur. Bunda en öne çıkan sebep, şirketin bir aileye ait olması ve bundan dolayı çalışanların ilk etapta şirketlerine ve diğer şirket çalışanlarına güven duymak istemeleridir. Bu problemi ortadan kaldıran aile şirketlerinde Genel Performans olumlu olarak etkilendiği araştırmamızın sonuçlarına yansımıştır.

Genel Performans ise iki alt boyutta ele alınmıştır : Çalışan Performansı ve Firma Performansı. Performans, şirketin tutarlı stratejik planlarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan analizlerde de, bağımsız değişkenlerimiz olan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile bağımlı değişkenimiz olan Firma (Genel) Performansı arasında olumlu ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Ayrıca İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ara değişken olarak irdelenmiş olup, birebir firma (genel) performansı sözkonusu olduğunda ilişkiler pozitif

çıkılmıştır. Ancak Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İlişki Odaklılık ve Öğrenme Odaklılığın birlikte Firma (Genel) Performansına etkisi sözkonusu olduğunda Öğrenme Odaklılık, İlişki Odaklılığın gölgesinde kalmıştır. Dolayısıyla bu durumda Öğrenme Odaklılığın ara değişkenlik etkisi de ortadan kalkmış olmaktadır.

Çalışmamız sadece aile şirketlerini kapsadığı için, araştırmalarımızın önemli bir kısmını oluşturan anketlere geri dönüş sağlayabildiğimiz işletmeler, daha çok küçük ve orta büyüklüktedir. Dolayısıyla kısıtlı bir çerçevede yürütebildiğimiz çalışmalarımızın bir sonucu olarak, henüz kurumsallaşmamış veya İnsan Kaynakları konusunda uzmanlaşmamış bazı işletmelerden aldığımız geri dönüşler de araştırmamızın sonuçlarını etkilemiştir. Bazı değişkenlerin anket sonuçlarına yansımaması veya yetersiz kalması, bu duruma bağlanabilir. Dolayısıyla araştırmanın, büyük ölçekli ve kurumsallaşmış şirketlerde yapılması, çalışmanın sonuçlarını da radikal bir şekilde değiştirebilecektir.

Araştırmanın mevcut çerçevesi dahilinde; bilginin paylaşılmasının, öğrenmenin örgütsel boyutta olmasının, çalışanların birbirine ve işletmelerine güven duymasının, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının etkinliğinin ve birliktelik (takım) ruhunun canlı tutulmasının işletmenin genel performansını oldukça yüksek düzeyde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenlerin, diğer unsurların yanında performansı bu kadar etkilemesi neticesinde, yöneticiler tarafından dikkate alınarak iş süreçlerinin tekrar değerlendirilmesinin kuşkusuz, araştırmaya konu olan aile işletmelerine yarar sağlayacağı, performanslarında gözle görülür bir fark yaratacağı düşünülmektedir.

Son olarak yöneticilere önerilebilecektir ki; Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları kapsamında çalışanların Ödüllendirmesi ve Seçme-Geliştirme çalışmalarına önem verilmesi firma ve çalışan performansını arttıracaktır. Bunun yanında Eğitim de kısmen Genel performansı etkileyen bir unsur olarak, araştırma sonuçlarına yansımıştır. Şirket yöneticilerinin bu üç unsur konusunda gösterecekleri hassasiyet ve geliştirme çalışmaları işletmelerinin genel olarak performanslarını arttıracaktır.

Bir diğer performansı arttıran değer; sistem yönelimi, takım yönelimi ve ortak hafıza yönelimi 'dir. Bu kapsamda iş tanımlarının ve süreçlerin belirlenmiş olması, bunun öneminin anlatılması, edinilen bilgi ve deneyimlerin tüm işletme çalışanları ile paylaşılması, birimler arası koordinasyonun sağlanması, takım çalışmalarının özendirilmesi ve vizyon ortaklığının sağlanması yöneticilerin, işletme ve çalışan performanslarını arttırmalarına kesinlikle yararlı olacaktır.

İşletmenin çalışanlar arası ilişkiler boyutunda öne çıkan kavram ise Güven olgusudur. İşletme içinde gerek yönetim kademesi, gerek çalışanlar arası ve şirketin kendisine karşı güven unsurunun varlığı hem çalışan performansını hem de firma performansını etkileyecektir. Yöneticilerin stratejik yönetim kararları alırken insan kaynakları içerisinde ilişkilerin güven boyutunu ön plana çıkartmaları, performanslarını kuşkusuz arttıracaktır.

Görülmektedir ki tüm sonuçlar yine, vazgeçilmez rekabet unsuru olan insanı ve onun değerlerini işaret etmektedir. Araştırmamız sonucunda, üretim ve rekabet faktörü insanın, sürekli geliştirilmesi gerektiği ve manevi olarak tatmininin sağlanabileceği Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

KAYNAKLAR

1. ACAR, Nesime (1999). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Milli Produktivite Merkezi (MPM), No:640, Ankara, 1999.
2. AKAL, Z. (2000). “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, MPM Yayınları, 4. Baskı, No:473, Ankara, 2000.
3. AKKAYA, G.C. (2002). “Türkiye’deki Strategic İşbirliklerinin Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.
4. AKTAN, Coşkun Can (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Makale-1, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2008.
5. AKYÜZ, Ömer Faruk (2001). “Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2001.
6. ANTONCIC, Bostjan and HISRIC, Robert D. (2001), Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, Journal of Business Venturing, Vol.16, pp.495-527
7. ASLANBAY, Adnan (2008). “Kurum İçi İletişimin Önemi”, <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi>, 2008.
8. AYDINLI, Fulya (2001). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tez Çalışması, İstanbul Üniversitesi, 2001.
9. BAKER, William E. ve James M. SINKULA (1999). “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), ss. 411-427, 1999.

10. BAYKAL, Adnan Nur (2002). Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları, Sy:89-90, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002
11. BENNIS and THOMAS (2002). “Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders”, Harward Business School Press, Boston-Massachusetts, 2002.
12. BRYSON, John M. (1988). “Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations”, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
13. BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998). “Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi”, Der Yayınevi, İstanbul,1998.
14. CALANTONE, Roger J.; ÇAVUŞGİL, S.Tamer ve ZHAO, Yushan (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, Industrial Marketing Management, 31, pp. 515-524, 2002.
15. CALLAGHAN, M.B.; McPHAIL, J; YAU, O.H.M. (1995). “Dimensions of a Relationship Marketing Orientation- An Emprical Exposition”, In World Marketing Congress, Ken Grant andI an Walker, Eds. Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science, VII-II, 1059-66, 1995.
16. CALLAGHAN, Michael and SHAW, Robin N. (2001). “Relationship Orientation: Towards an Antecedent Model of Trust inMarketing Relationships”, Deaking University, European Journal of Marketing, 2001.
17. CANMAN, D. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
18. CASCIO, Wayne F. (2003). “Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits”, International Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.

19. CAYANUS, J.L. & BOTH-BUTTERFIELD, M. (2004). "Relationship Orientation, Jealousy, and Equity: An Examination of Jealousy Evoking and Positive Communicative Responses", *Communication Quarterly*, 52, 237-250, (2004).
20. CHEN, C.-J. & HUANG, J.W. (2008). "Strategic Human Resources Practices and Innovation Performance- The Mediating Role of Knowledge Management Capacity", *Journal of Business Research*, in print.
21. CRAWENS, David W. (1997). "Strategic Marketing", Prentice Hall Inc, 5th Edition, 1997.
22. DE SILVA, Sriyan (1997). "Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives", International Labour Organization, ACT/EMP Publications, in *Asia-Pacific in the Twenty-First Century*, Turin, Italy, 5-13 May 1997.
23. DECENZO, David A. and ROBBINS, Stephen P. (1994). "Human Resources Management", Concepts and Practice, New York, Wiley and Sons.
24. DEMİRKAYA, Harun (2004). "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş", (Çevrimiçi)
<http://www.insanvekalite.org/makale/makale7.html>, (2004)
25. DESSLER, Gary (1999). "Essentials of Human Resource Management", A Simon & Schuster Company, New Jersey, 1999.
26. DESSLER, Gary (2000). "Human Resources Management", 8th Edition, New Jersey- Prentice Hall, 2000.
27. DİNÇER, Ömer (1998). "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basım Yayım, 5.Baskı, İstanbul, 1998.

28. EASTERBY-SMITH, Mark and ARAUJO, Luis (1999). "Organizational Learning and The Learning Organization: Developments in Theory and Practice", Sage Pubns Ltd., p. 247, June 1999.
29. ERDOĞMUŞ, Nihat (2004). "Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi", İGİAD Yayınları, İstanbul, 2004.
30. ERDUT, Tijen (2002). "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim", Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No:40, İzmir, 2002.
31. EREN, Erol (2000). "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basım Yayım, 5.Baskı, İstanbul, 2000.
32. EREN, Erol (2001). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınevi, 7.Baskı, İstanbul, 622 s., 2001.
33. ERSEN, H. (1997). "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi", Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.
34. GRÖNROOS, Christian (1989a). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", European Journal of Marketing, Vol.23, No:1, 52-60, 1990.
35. GRUEN, T.W. (1995). "The Outcome Set of Relationship Marketing şn Consumer Markets", International Business Review, 4, 4, 447-469.
36. GÜMÜŞ ,M. (1999). "Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar", Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1999.
37. HAFFERNAN, M.M.; FLOOD, P.C. (2000). "An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and

- Performance in Irish Organizations”, *Journal of European Industrial Training*, 24/2/3/4, pp.128-136, 2000.
38. HARRISON, Rosemary (1993). “Human Resource Mangement: Issues and Strategies ”, Addison-Wesley Publishers, Singapore, 1993.
 39. HEDAA, L. and RITTER, T. (2004). “Business Relationships on Different Waves: Paradigm Shift and Marketing Orientation Revisited”, *Industrial Marketing Management*, 34, 714-721, 2004.
 40. HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. (1999). “Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum”, *Journal of Management*, Vol.25, Issue: 3, p:417-457, 1999.
 41. HULT, Thomas M.; SNOW, Charles, C.; KANDEMİR, Destan (2003). “The Role of Etrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Diffrent Organizational Types”, *Journal of Management*, p:401-426, 2003.
 42. HUMAN, Gert and NAUDE, Peter (2008). “Relationshiip or Innovation Orientation in B2B Markets: Emprical Results from An Emerging Market”, 25th IMP-conference in Marseille, France, 2008.
 43. HURLEY, R.F. & HULT, G.T.M. (1998). “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emprical Examination”, *Journal of Marketing*, 62, 42-54, 1998.
 44. KABADAYI, Ebru Tümer (2002). "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi ", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:6, Temmuz 2002.
 45. KALDER Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu (1997). “Öğrenen Organizasyonlar”, Ş.KALDER Yayınları, No:16, s. 13-18, İstanbul, 1997.

46. KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P. (1996). "Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard", Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
47. KARPUZOĞLU, Ebru (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s:20-21
48. KAYNAK, Tuğray, ve ark. (1998). "İnsan Kaynakları Planlaması", İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul, 1998.
49. KHANDWALLA, Pradip N. (1977). "The Design of Organizations", Hardcourt, Brace Javanovich Inc., USA, 1977.
50. KIRIM, Arman (2007). "Aile Şirketlerinin Yönetimi", Sistem Yayıncılık, 4.Basım, İstanbul, 2007
51. KİTAPÇI, Hakan (2006). "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", Bilig, Sayı 39, Güz, 2006.
52. KOÇEL, Tamer (1998). "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım, 6.Baskı, İstanbul, 1998.
53. KOTLER, Philip (1988). "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control", 6th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
54. LAI, C.S.; PAI, D.C.; YANG, C.F. & LIN, H.J. (2009). "The effects of market orientation on relationship learning and relationship performance in industrial marketing: The dyadic perspectives", Industrial Marketing Management, 38, 166-172, 2009.
55. LAWLER, E.A. and PORTER, L.W. (1967). "The Effect of Performance on Job Satisfaction", Industrial Relations, 7, 20-28, 1967.

56. LAWLER, E.A., and PORTER, L.W. (1967). "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, 7, 20-28, 1967.
57. LEWITT B. And MARCH, J.G. (1988). "Organizational Learning", *American Review of Sociology*, 1988.
58. MABEY, Christopher; SLAMAN, Graeme; STOREY, John (1999). "Human Resource Management: A Strategic Introduction", Blackwell Business, London, 1999.
59. MABEY, Christopher; SLAMAN, Graeme; STOREY, John (1999). "Strategic Human Resource Management", Sage Publications, London, 1998.
60. MAGIA, A.S. and JACOBS, F.A. (2004). "The Association Between Benchmarking and Organizational Performance: An Empirical Investigation", *Managerial Finance*, Vol.30, No:8, 2004.
61. McCarthy, E.J. and Perreault, William D. (1993). "Basic Marketing", Richard D.Irwin, Homewood, IL, P.162-163, 1993.
62. MEJIA, Luis G.R. et al. (1998). "Managing Human Resources", Prentice-Hall, Second Edition, New Jersey, 1998.
63. MILES,Raymond E. and SNOW, Charles C. (1978). "Organizational Strategy, Structure and Process", McGraw-Hill Book Company, New York, p.274, 1978.
64. MOORMAN, C. And MINER, A.S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723, 1998.
65. MORGAN, Robert M. and HUNT, Shelby D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38, 1994.

66. MORRIS Michael . H. vd. (1996). “Factors Influencing Family Business Succession”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* (2,3); 1996: 60-70.
67. NAKTİYOK, Atılhan (Yard.Doç.Dr.) ve TİMUROĞLU, M.Kürşat (Ar.Gör.) (2008). “Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.169-192, 2008.
68. NGUYEN, Tho D.; Nigel J. BARRETT ve Richard FLETCHER (2006). “Information Internalisation and Internationalisation—Evidence From Vietnamese Firms”, *International Business Review*, 15, ss.682-701, 2006.
69. OLALLA,Marta Fossas (1999). “The Resource-based Theory and Human Resource”, *International Advanced in Economic Research*. Vol.5, Issue:1, February,1999.
70. ÖZDEMİR, Nazif (2010). “Çalışanlar İşletmenin Değeri Midir?”, *Makine İhtisas Dergisi*, Makaleler, Sayı: 70, Ocak, 2010.
71. ÖZGEN, H.; ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi ”, Nobel Kitapevi, Adana, 2002.
72. PALMATIER, R. (2007). “What Drives Customer Relationship Value in Business-to-Business Exchanges?”, *Marketing Science Institute Report*, 4, 07-118, 2007.
73. PALMATIER, R.; DANT, R.P., GREWAL, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, 71, 172-194.
74. PALMATIER, R.; SCHEER, L.; EVANS, K.; ARNOLD, T. (2008). “Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business-To-Business Exchanges”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 174-190.

75. PANAYIDES, Photis M. (2007). "The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistic Service Effectiveness and Performance", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 68-80, 2007.
76. PEMBE, Mustafa Önder (2004). "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2004.
77. PORTER, Michael E. (1980). "Competitive Strategy", New York: Free Press, 1980.
78. RAMANI, G. And KUMAR, V. (2008). "Interaction Orientation and Firm Performance", *Journal of Marketing*, 72, 27-45.
79. ROBBINS, S.P. (1998). "Organizational Behaviour", 8th Edition, Prentice-Hall Int. Inc, New Jersey, 1998.
80. ROSENBERG, Larry J. and CZEPIEL, John A. (1984). "A Marketing Approach for Customer Retention", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.1, No:2, p.45-51, 1984.
81. ROTSUTTI, M.C. and MAKAYATHORN, P. (2005). "Michita Champathes Roddsutti and Piyyarat Makayathorn; Organizational Diagnostic Factors in Family Business; Development and Learning in Organizations", Vol.19, No:2, 2005: 17-21.
82. SADLER-SMITH, Eugene (2006). "Learning and Development for Managers", Blackwell Publishing, Oxford, p.470, 2006.
83. SADLER-SMITH, Eugene, SPICER, David, CHASTON, Ian (2001). "Learning Orientation and Growth in Smaller Firms", *Long Range Planning*, 34, pp. 139-158, 2001.

84. SAFRAN, Barış (Ar.Gör) (2003). “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi: Muğla Üniversitesi İdari Personel Örneği”, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Değişim Yayınları, Cilt 1, Sayı: 6, 2003.
85. SCHERMERHORN, John R. (1996). “Management”, John Wiley and Sons Inc., 5th Edition, New York, 1996.
86. SENGE, P.M. (1996). “Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması”, Çev: İLDENİZ, A. ve DOĞUKAN, A., İkinci Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.
87. SENGE, P.M.(1990b). “The Age and Practice of the Learning Organization”, Century Business, London, 1990.
88. SENGE, Peter (1993). “Beşinci Disiplin”, Çev.: A.İLDENİZ, A.DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 431 s., 1993.
89. SHETH, Jagdish N. And PARVATIYAR, Atul (1995). “The Evaluation of Relationship Marketing”, International Business Review, Vol.4, Issue:4, pp.397-419, 1995.
90. SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B.; YAU, O.H.M.; LEE, J.S.Y. & CHOW, R. (2002). “The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-Oriented Economy”, Journal of Services Marketing, 16, 656-676, 2002.
91. SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B; YAU, O.H.M.; CHOW, R.P.M; LEE, J.S.Y.;LAU, L.B.Y. (2005b). “Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation”, Journal of Business Research, 58, 185-194, 2005.
92. SINKULA, J.M. (1994). “Marketing Information Processing and Organizational Learning”, Journal of Marketing, 58, 35-45, 1994.
93. SINKULA, J.M.; BAKER, W.E.; NOORDEWIER, T. (1997). “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and


- Behaviour”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318, 1997.
- 94.** SMITH, Brian F, and AMOAKO-ADU, Ben (1999). “Management Succession on Family Performance of Family Controlled Firms”, *Journal of Corporate Finance*, Year:1999, p:341-368, 1999.
- 95.** STEINMAN, Steinman and DESHPANDE, Rohit (2000). “Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol:28, No:1, 109-19.
- 96.** STRANDHOLM, K.; KUMAR, K. & SUBRAMANIAN, R. (2004). “Examining the Interrelationships among Perceived Environmental Change, Strategic Response, Managerial Characteristics, and Organisational Performance”, *Journal of Business Research*, 57, 58-68, 2004.
- 97.** ŞİMŞEK, Savaş ve TAŞÇI, Alptekin (2003). “Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, *Polis Dergisi*, Sayı:34, 2003.
- 98.** TAYLOR, C.R.; KIM, K.H.; KO, E.; PARK, M.H.; KIM, D.R. & MOON, H.I. (2008). “Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry”, *Industrial Marketing Management*, 37, 825-832, 2008.
- 99.** TERBLANCHE, N.S. (2005). “A Century of Marketing: Achievements, Mishaps and Future Challenges”, *Management Dynamics*, Vol.14, 2-17, 2005.
- 100.** UYARGİL, Cavide; ÖZÇELİK, Oya; DÜNDAR, Gönen (2001). *Cranfield Uluslararası Stratejik İ.K.Y.Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu*, İ.Ü.İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No:408, İ.Ü.İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:11, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2001.

- 101.**ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S.Kadri (2004). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 650 s., 2004.
- 102.**VENKATRAMAN, N. and RAMANUJAN Vasudevan (1986) "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," Academy of Management Review, Vol. 11 (4), Pp. 801 -14.
- 103.**ViDiN, Ö. (1999). “Uzman Sistemler ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama”, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 1999.
- 104.**www.humanresourcesfocus.com
- 105.**www.kariyerexecutive.net
- 106.**www.yigitoglu.org/read/?art=4130
- 107.**www.yigitoglu.org/read/?art=4130
- 108.**YAMİN, S.; GUNASEKARAN, A.; MAVONDO, F.T. (1999). “Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Emprical Analysis”, Technovation, 19, 507-518, 1999.
- 109.**YELKİKAKAN, Nazan (2009). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, On Sekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, Çanakkale, 2009.
- 110.**ZAHRA, Shaker A., NEUBAUM, Donald O. and EL-HAGRASSY, Galal M. (2002) Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall 2002, pp.1-28
- 111.**ZEHİR, Cemal ve EREN E.; M. Şule (2007). “Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in the Turkish Automotive Industry”, Journal of American Academy of Business, 10(2), ss. 170-176, 2007.

ÖZGEÇMİŞ

Çiğdem ÖZTÜRK ÇINAROĞLU, 1982 yılında Isparta'da doğmuştur. Kocaeli Karamürsel Eğitim Merkezi Komutanlığı'na bağlı Piri Reis İlkokulu'nda 3. Sınıfı bitirdikten sonra, 4. Sınıfta Donanma İlkokuluna gitmiş, babasının tayininin çıkması sebebiyle 5.sınıfı İstanbul Çamlıca İlkokulu'nda tamamlamıştır. Tayin sebebiyle tekrar Kocaeli'ye döndükten sonra ortaokulu Donanma İlköğretim Okulu'nda tamamlamış, lise eğitimini ise 1999 yılında Gölcük Barbaros Hayrettin Lisesi'nde başarıyla tamamlamıştır. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni kazanarak 1 yıl İngilizce Hazırlık okuduktan sonra 2004 yılında İstanbul Üniversitesi'nden mezun olmuştur. 2004 yılında TEDAŞ.Sakarya Elektrik Dağıtım A.Ş.Genel Müdürlüğü'ne bağlı Kocaeli-Gölcük İlçe İşletme Müdürlüğü'nde Personel Şefi olarak çalışmaya başlamıştır. 2006 yılı Eylül ayında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde İşletme yüksek lisans öğrenimine başlamıştır. İlk sene İngilizce hazırlık okuduktan sonra 2007-2008 döneminde ders aşamasına geçmiştir. Halen TEDAŞ.Genel Müdürlüğü Performans Yönetimi Dairesi Başkanlığı'na bağlı Tuzla Eğitim Merkezi Müdürlüğü'nde İdari ve Sosyal İşler Şefi olarak görev yapmaktadır.

Ek 1

	<p>Sayın Yönetici,</p> <p>“Aile İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi”nin incelenmesine yönelik hazırladığımız bu anketi doldurmak hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, elde edilecek veriler araştırmamıza ışık tutacaktır. Toplanan veriler kesinlikle akademik çalışmada kullanılacaktır. Değerli katkılarınızı bekler çalışmalarınızda başarılar dileriz.</p> <p>Saygılarımızla...</p> <p>Doç. Dr. Cemal ZEHİR Çiğdem ÖZTÜRK ÇINAROĞLU</p>
---	---

<p>Araştırma Sorumlusu : Çiğdem ÖZTÜRK ÇINAROĞLU ozt.cigdem@gmail.com</p> <p>Araştırma Danışmanı : Doç.Dr.Cemal ZEHİR zehir@gyte.edu.tr</p> <p>Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ Tel: (262) 605 84 97 Fax: (262) 653 84 90</p>

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim/ Planlama <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici

<i>Aşağıdaki sorular İşletmeniz yapısı ile alakalıdır. İşletmeniz aşağıdaki hususlardaki özelliklerini dikkate alarak işaretleyiniz.</i>	
İşletmemizde 1'den fazla aile üyesi; şirketin çalışanı, yöneticisi veya hissedarı durumundadır.	: <input type="checkbox"/>
İşletmemizde en az 1 aile çalışanı veya aile yöneticisi vardır.	: <input type="checkbox"/>
İşletmemizde en çok oy sahibi aileye aittir.	: <input type="checkbox"/>
İşletmemizin en büyük hissedarı ailedir.	: <input type="checkbox"/>
İkinci ve daha sonraki nesillerden en az 1 kişi çalışan, yönetici veya hissedardır.	: <input type="checkbox"/>
Aile, İşletmenin en büyük hissedarı durumundadır ve en az 1 aile üyesi, çalışan veya yöneticidir.	: <input type="checkbox"/>
Aile, İşletmedeki hisselerin en az %20'sine sahip olarak en büyük hissedardır.	: <input type="checkbox"/>
Aile bireylerinden en az 1'i hissedar veya yöneticidir, ancak İşletmede aileden hiç kimse memur olarak çalışmamaktadır.	: <input type="checkbox"/>
Aile, oy kullanım haklarının en az %20'si ile en büyük hissedardır ve aynı aileden ilk veya daha sonraki Nesillerden gelen birisi de yönetici veya çalışan memurdur.	: <input type="checkbox"/>

<p>Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</p>
--

<i>Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları</i>	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizde kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizde yeni işe alımlar için eğitim mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmemizde problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşletmemizde çalışanlarımıza kardan pay verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşletmemizde prim sistemi mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşletmemizde performans ile ödül arasında ilişki kurulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi sonuç odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi davranış odaklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşletmemizde işe almada, seçicilik dikkate alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşletmemizde uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşletmemizde personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşletmemizde çalışanlar kararlara katılabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşletmemizde çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İşletmemiz çalışanlarının görüşlerine değer verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Takım Yönelimi</i>	1	2	3	4	5
1. İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşletmemizin genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Sistem Yönelimi</i>	1	2	3	4	5
1. İşletmemizin tüm birimleri birbirine bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Her bir birim İşletmemize ne kadar değer kattığını bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletme genelinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkes tarafından bilinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bütün faaliyetlerin İşletme içindeki yeri ve önemi herkes tarafından bilinir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Öğrenme Yönelimi	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, İşletmemizin temel değerleri arasında yer almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşletmemizde öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ortak Hafıza Yönelimi	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmemizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İşletmenin İlişki Yönelimi:	1	2	3	4	5
Güven :					
1. İşletmede birbirimize güveniyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmedeki diğer çalışanlar önemli konularda güvenilirdirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Geçmiş iş tecrübeme dayanarak, çalıştığım İşletmede güvenilir kişiler bulunduğunu söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Şirketim, çalışanlarına güvenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sınırlar :	1	2	3	4	5
1. Diğer çalışanlarla uzun dönemli bir ilişki kurmak için çok çalışıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmede yakın faaliyetlerde diğer personelle birlikte çalışıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizin diğer çalışanları ile sürekli iletişim halindeyiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim :	1	2	3	4	5
1. Sık sık aramızda iletişim kurup haberleşiriz ve fikirlerimizi paylaşıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İletişim kurduğumuzda memnuniyetsizliklerimizi birbirimize anlatırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dürüst bir şekilde iletişim kuruyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paylaşılan Değerler :	1	2	3	4	5
1. İşletmede çalışanlar aynı dünya görüşünü paylaşıyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Birçok konu hakkında diğer çalışanlarla birlikte aynı fikirleri paylaşıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Etrafımızdaki olaylara karşı diğer çalışanlarla birlikte aynı şeyleri hissediyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletme içerisinde aynı değerleri paylaşıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empati :	1	2	3	4	5
1. Her zaman etrafımızdaki insanların gözünden de olaylara bakarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Birbirimizin nasıl hissettiğini anlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Birbirimizin değerlerini ve amaçlarını anlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Birbirimizin hislerine saygı gösteririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İşletmemizin Mali ve Büyüme Performansı	1	2	3	4	5
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vergi öncesi ortalama net karlılığınız yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payımızdaki artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışan sayımızdaki artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yeni müşteri sayımızdaki artış yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz artmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Genel olarak karlılık düzeyiniz yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çalışan Performansı :	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde çalışanların memnuniyet seviyesi yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizde çalışanların işe devamsızlık oranı düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizde çalışanların morali yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz...