

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KİLİT ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
YETENEKLERE VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ**

Beyza TİMURLENK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2009

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KİLİT ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
YETENEKLERE VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ**

Beyza TİMURLENK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr. Oya ERDİL

GEBZE

2009



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15/06/2009 tarih ve28..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 09/07/2009 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Beza TİMURLENK'in tez çalışması İşletme..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Prof. Dr. Erol EREN

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPCI

ONAY

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

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : KİLİT ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL YETENEKLERE VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ
YAZAR ADI : Beyza TİMURLenk

Günümüz işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için git gide daha fazla önem kazanan teknolojiye ve sürekli değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Bu değişen koşullara ayak uydurabilmek ve rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek için insan kaynağının gerekli bir unsur olduğu açıkça ortaya konulmaktadır. Firmaya özgü insan kaynağının bilgi, beceri ve yetenekleri, firmanın rekabet avantajını sürdürebilmesinde ve dolayısıyla performans artışında büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın ana amacı, Kocaeli ve İstanbul çevresinde faaliyet gösteren işletmelerde, kilit çalışan özelliklerinin örgütsel yeteneklere ve firma performansına etkilerini saptamaktır. Literatürden derlenerek oluşturulan anket formu 104 adet firma üzerinde uygulanmış olup bu kapsamda elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda önemli bulgulara ulaşılmış ve bu bulgular detaylı bir şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS : THE EFFECTS OF CORE EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND FIRM PERFORMANCE

AUTHOR : Beyza TİMURLENK

Organizations today, in order to maintain their existence, are obliged to adapt to the ever changing conditions of competition and to technology that increasingly gains more importance. In order to keep pace with these changing conditions and to have an edge over the competitors, the fact that human resource is a required element is clearly put forward. The knowledge, skills and abilities of the human resource unique to the company, is of utmost importance in maintaining the company's competitive advantage and therefore in increasing performance.

In this context the main purpose of research, is to determine the effects of the characteristics of the core employees in the organizations active in the vicinity of Kocaeli and İstanbul to organizational capabilities and firm performance. Questionnaire form prepared by a compilation from the relevant literature, was implemented in 104 companies and the data obtained within this scope, was analyzed by using SPSS 16.0 statistics package program. As the result of the research, important data was reached and these data was tried to be construed in detail. It is believed that the research will provide contribution to the work to be conducted in future.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde benden bilgilerini ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Oya ERDİL'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya, Sayın Prof. Dr. Cevat GERNİ'ye ve tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez çalışmam boyunca bana engin bilgileri, görüş ve önerileriyle katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Aydın TÜRKBAL'a; benden maddi manevi desteklerini esirgemeyen ablam Burcu, annem Güzin ve babam Harun DEMİRKAYA'ya, eşim Çağdaş TİMURLENK'e; değerli arkadaşlarım Onur Tolga AYDEMİR ve Elif KAVAKLIOĞLU'na ve emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. KİLİT ÇALIŞAN KAVRAMI VE GENEL ÖZELLİKLERİ	4
2.1. Kilit Çalışan Kavramı ve Önemi	4
2.2. Kilit Çalışanların Seçim ve Eğitim Süreci	6
2.2.1. Seçim Süreci	8
2.2.2. Eğitim ve Geliştirme	10
2.3. Kilit Çalışanlar ve Rekabet Üstünlüğü	
Arasındaki İlişkiler	11
2.4. Kilit Çalışan Özellikleri	18
2.4.1. Az Bulunurluk (Nadirlik)	19
2.4.2. Benzersizlik (Kendine Özel Olma)	21
2.4.2.1. Taklitsiz Olma	22
2.4.2.1.1. Tarihsel Özgünlük	23
2.4.2.1.2. Politikaya Bağlılık	24
2.4.2.1.3. Sosyal Karmaşıklık	24
2.4.2.1.4. Nedensel Bulanıklık	25

2.4.2.2. İkamesiz Olma	25
3. ÖRGÜTSEL YETENEK	28
3.1. Yöneticilik Yetenekleri	32
3.1.1. Örgüt Kültürü	33
3.1.2. Çalışan Potansiyelinin Elde Edilmesi	34
3.1.3. Esneklik	35
3.1.4. Stratejik Vizyon	36
3.2. TEKNİK YETENEK	37
3.2.1. Yenilik	38
3.3. ÇIKTI BAZLI YETENEKLER	40
3.3.1. Müşteri sadakati	40
3.3.2. Kaliteye Yönelim	41
3.3.3. Ürün çeşitliliği	43
4. FİRMA PERFORMANSI	44
4.1. Performans Tanımı	44
4.2. Performans Ölçümü	44
4.3. Performans Ölçütleri	45
5. ARAŞTIRMA METODU VE UYGULAMASI	55
5.1. Araştırmanın Amacı	55
5.2. Araştırmanın Kapsamı	55
5.3. Araştırmanın Modeli	56
5.4. Anket Formunun Hazırlanması	58
5.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	59
5.6. Araştırmanın Hipotezleri	60
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	63
6.1. Verilerin Analizi	63
6.2. Demografik Bilgiler	63
6.3. Faktör Analizleri	65

6.4. Güvenilirlik Analizi	71
6.5. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma	72
6.6. Regresyon Analizi	75
6.6.1. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Firma Performansı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	75
6.6.2. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Yönetmel Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	76
6.6.3. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Teknik Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	76
6.6.4. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Çıktı Bazlı Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	77
6.6.5. Firma Performansına Yönetmel Yeteneklerin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	78
6.6.6. Firma Performansına Çıktı Bazlı Yeteneklerin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	78
6.7. Hipoteze İlişkin Sonuçlar Tablosu	79
7. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	81
KAYNAKLAR DİZİNİ	88
ÖZGEÇMİŞ	98
<u>EKLER</u>	
EK-1: Anket Formu	99

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Barney'in VRIO Modeli	15
4.1. Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri	45-46
4.2. Performans Ölçümünde 6 Ana Boyut	49
4.3. Performans Kriterleri	50
6.1. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı	63
6.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	64
6.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	64
6.4. Araştırmaya Katılanların Buldukları Pozisyonda Çalıştıkları Yıla Göre Dağılımı	64
6.5. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektör	65
6.6. Araştırmaya Katılan Firmalarda Çalışan Sayısı	65
6.7. Kilit Çalışan Özellikleri ile İlgili Faktör Dağılımı	67
6.8. Yönetsel Yetenekler için Faktör Analizi	68
6.9. Teknik Yetenekler için Faktör Analizi	69
6.10. Çıktı Bazlı Yetenekler için Faktör Analizi	70
6.11. Performans Boyutları için Faktör Analizi	71
6.12. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	72
6.13. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapmalar	74
6.14. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Firma Performansı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	75

6.15.	Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Yönetsel Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	76
6.16.	Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Teknik Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	77
6.17.	Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Çıktı Bazlı Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	78
6.18.	Firma Performansının Çıktı Bazlı Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	79
6.19.	Hipoteze İlişkin Sonuçlar Tablosu	79

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. İnsan Sermayesinin Özellikleri	9
3.1. Örgütsel Yetenek	30
4.1. İşletme Performans Kriterleri ile İlgili Literatür	47
5.1. Araştırmanın Modeli	57
5.2. Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezlerin Gösterimi	62

1. GİRİŞ

Günümüzde çağdaş yönetim, verimlilik, kalite, müşteri tatmini, yaratıcılık, yenilik, işbirliği, sosyal sorumluluk ve etik gibi kavramlarla yüzleşmek ve baş etmek zorundadır (Bovee et al.,1993, 27). Bu kavramların yanında, küresel bir dünyada ve yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan günümüz işletmeleri, sürekli değişen rekabet koşullarına ve teknolojiye uyum sağlayabildikleri sürece varlıklarını başarıyla devam ettirebilirler. Bu rekabet koşulları, stratejistlerin ve araştırmacıların ilgisini çekmiş ve şirketlerin rekabet avantajlarının çıkış noktaları, en önemli araştırma konusu olmuştur. Sonuçta, işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları, ekonomik bir değer yaratmaları ve karlılıklarını arttırmaları ancak, yeri doldurulamayacak kadar olağanüstü değerli insan kaynaklarına sahip olmalarına bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Bir şirketin rekabet üstünlüğü elde etme kapasitesi, yetenekli insan kaynağını işletmeye çekme becerisiyle başlar (Hesselbein and Cohen, 1999). Bir örgütün beşeri kaynakları, o örgütün insan sermayesini oluşturur. İnsan sermayesi, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kapsar (Çetinkaya, 2008). İnsan kaynaklarının bilgi ve deneyimleri, işletmelerin kaynakları ve yetenekleri için kilit katkı sağlayıcıdır (Kor and Leblebici, 2005). Bu konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalarda, akademisyenler ve profesyoneller, insan kaynaklarında kilit yeterliliklerin ve yetenekleri oluşturan rekabet stratejilerinin kullanımının, değişen teknolojilere ayak uydurmak ve rakiplerin stratejilerini kopyalamak için gerekli bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır (Cho et al., 2006).

İnsan kaynakları, firmanın kendi varlığını sürdürebilmesine katkı sağlayan efor, beceri ve yetenekler bütünüdür (Zhu et al., 2005). Bu yetenekler her işletmenin kendisine özgüdür ve etkin olarak kullanılması koşuluyla rekabette, işletmenin diğer işletmelere üstünlüğünü devam ettirmesini sağlar. Dolayısıyla işletmenin performansını arttırıcı bir etki oluşturduğu söylenebilir (Eren ve ark., 2005).

Bu bağlamda, insan sermayesi organizasyonlar için en önemli varlıktır. İnsan sermayesi, çalışanların problem çözme, sorunlar karşısında çözüm üretebilme

yetenekleri ile iş hakkındaki bilgi birikimleri, inisiyatif kullanabilme, risk alabilme, liderlik gibi bilgi ve becerileri kapsar. Bu bilgi, beceri ve yetenekler gibi soyut varlıklar arttıkça firmanın somut varlıkları da artar. Dolayısıyla işletmelerin başarısı, insana yaptıkları yatırım ile ölçülebilir. Çalışanların yetkinliği arttıkça firmanın genel performansı da artar.

Günümüzde, organizasyonel performansı arttırmada insan kaynaklarının önemli görülmesi, gitgide daha güçlü bir algı haline gelmiştir. Zira firmaların değerli insan kaynaklarını istihdam ederek elde ettikleri bu avantaj, sadece rakipler tarafından kolayca taklit edilememelerini değil, aynı zamanda piyasa talebine de etkili ve hızlı tepki vermelerini sağlar (Cho et al, 2006).

Bu önemli konuya dikkat çeken bir başka yazar, Jay Barney' e göre; değerli ve nadir kaynaklara sahip firmalar rekabet üstünlüğü ve kısa dönemde performans artışı sağlarlar. Barney ayrıca, firmaların bu avantajlarını devam ettirebilmek için kaynaklarının taklit edilemez ve ikame edilemez olması gerektiğini de ileri sürmektedir. Barney'in kavramsal modeline göre; değerli ve nadir kaynaklar/yetenekler rekabet üstünlüğüne yol açar ve bunun sonucu olarak firmanın performansında artış sağlanabilir. Yine aynı modele göre yazar değerli, sık, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklar/yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve bunun sonucu olarak da sürdürülebilir performansa yol açacağını ifade etmektedir (Newbert, 2007). Yapılan literatür incelemesi sonucu, daha sonraki çalışmalarda Barney modelinin desteklendiği görülmüştür.

Kilit çalışanların örgütsel yetenek ve firma performansına etkilerini araştıran bu çalışmanın ana amacı; firmanın kendine özgü yetenekleri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi firmaların insan kaynağının özellikleri açısından ele alarak, kilit çalışanların örgütsel yetenek ve firma performansına katkı sağlayıp sağlamadığını veya ne düzeyde katkı sağladıklarını ortaya koymaktır. Çalışmada insan kaynakları özellikleri nadirlik ve değerlilik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Yapılan literatür taramasında, konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalarda firmaların rekabet avantajı yaratmasında insan faktörünün önemi ve nadirlik-değerlilik özellikleri açıkça ortaya konulmuş olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, firma yetenekleri üç boyutta dikkate alınmıştır. Bunlar teknik yetenekler, çıktı bazlı

yetenekler ve yönetsel yeteneklerdir. Firma yetenekleri ya da diğer bir deyişle örgütsel yetenek kavramı, organizasyonun değişen müşteri ihtiyaçlarına ve stratejik ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmeleri ve bunlara cevap verebilmeleri için oluşturduğu kendine özgü beceri, yetenek ve uzmanlıklardır. Çalışmada ayrıca, firmaların insan kaynaklarının özellikleri ile firma performansı kavramı arasındaki ilişkiler de ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu amaca bağlı olarak, çalışmanın ilk bölümünde, rekabetçi avantajın kaynağı olarak belirtilen kilit çalışan kavramı ve bunların özellikleri; daha sonra, rekabet üstünlüğü ve kilit personel arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel yetenek kavramı açıklanmış ve örgütsel yeteneği oluşturan yetenekler, teknik, yönetsel ve çıktı bazlı yetenekler olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bu bölümden sonra, firma performansı kavramı ve performans ölçüm metotları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada son olarak, bir uygulama çalışması yapılmış ve anakütlemizi temsil eden 104 adet firma üzerinde yürütülen anket çalışması SPSS programı yardımı ile yorumlanmaya çalışılmıştır.

2. KİLİT ÇALIŞAN KAVRAMI VE GENEL ÖZELLİKLERİ

2.1. Kilit Çalışan Kavramı ve Önemi

Kilit çalışan kavramına giriş yapmadan önce yetkinlik kavramını açıklamak gerekir. Yetkinlik kavramı, şirketin diğer şirketlere göre fark yaratarak ön plana çıkabileceği ayırt edici faktörlerden biridir. Yetkinlik; bilgi, beceri, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir birleşimidir. Diğer bir ifadeyle yetkinlik, bir organizasyon için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin bütünüdür (Sağır, 2006).

Bir şirketin yeteneklerini başarılı bir şekilde tanımlayabilmesi ve kullanabilmesi için diğer yetenek, beceri ve kabiliyet kavramları ile temel yetenek kavramı arasındaki farkı iyi ayırt edebilmesi gerekmektedir. Örneğin; eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40-50 “yetenek”ten söz ediyorsa; kastettiği, yetenekten çok “temel beceriler”dir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Bu bağlamda, firmalar rekabet üstünlüğü kazanmak ve sürdürmek için elde edilmesi kolay olmayan değerli insan kaynakları ve potansiyel yetenekler elde etmelidir. (Ray et al., 2004).

Bu özellikler genellikle kilit çalışan özellikleri ile örtüşmektedir. Bu anlamda, kilit çalışanlar, firmanın ana ve karakteristik faaliyetlerinde çalışan kişiler olarak tanımlanabilir. Diğer çalışanların da firmanın başarısına katkı yapabileceği öngörülmektedir, ancak kilit çalışanlar şirketin temel uzmanlıklarıyla sıkı bir şekilde ilişkili olduğundan, diğer çalışanlardan daha çok ön plana çıkmaktadır (Lopez et al., 2006). Ayrıca, Lepak ve arkadaşlarına (1999) göre kilit çalışanlar, kuruluşun birincil ürün veya hizmetlerine direkt olarak katkıda bulunan ve halen çalışmakta olan elemanlar olarak görülmektedir.

Literatür, İnsan Kaynakları'nın kilit rolü olarak rekabetçi avantaj kaynağı şeklinde odaklanmış olsa da, çalışanların hepsinin stratejik değerleri yoktur. Ancak nadir, kendine özel ve doğru organize olabilen çalışanlar, şirketin kaynağa dayalı bakış açısıyla tutarlı bir şekilde rekabet avantajı yaratabilir. İkincil ve tekrarlı görevleri yerine getiren çalışanlar (destek personeli) firma için değer yaratmamaktadır (Lopez et al., 2006). Örneğin, imalat sanayii ve imalat yapmayan firmaların temel dönüşüm süreçlerinde farklılıklar vardır. Çünkü imalat kuruluşlarının ağırlıklı olarak teknolojiye bağlı olmasından ve operasyonel başarı için sıkı ve dikkatli bir şekilde kontrol edilmiş süreçlerinin varlığından dolayı, bu faktörler, kilit personelin nihai ürün üzerinde bireysel ve kolektif katkılarını sıklıkla zorlaştırır (Lepak et al., 2007).

Kilit personel, imalat sanayinde %86,3 oranında genellikle mavi yakalı işçiler olurken, imalat yapmayan işletmelerde (perakende ve hizmet sektörü gibi işletmelerde) bunlar profesyonel çalışanlardır ve bu işletmelerde mavi yakalılar kilit çalışan olarak (% 0,2 oranında) kayda değer değildir. Onun yerine profesyonel hizmet çalışanları ve teknik çalışanlar kilit çalışan grubunun en büyük üyeleri olarak gösterilir (Lepak et al., 2007).

Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir model olan (Seviçin, 2006) kaynak tabanlı görüşe göre, kaçınılmaz bir şekilde bizi değer yaratan kilit çalışanlar ve çevre gruplar arasındaki ayrımı yapmaya yönlendirir. Firmanın iş gücünü tanımlarken iç ve dış çekirdek olarak tanımlamak daha doğrudur. İç çekirdek; yöneticiler, teknik uzmanlar ve başarılı taklitler veya değerli yeniliklerden sorumlu stratejik yerleşimli işçilerdir. İç çekirdeğin kilit üyelerinin eksikliği firmanın çevresel değişikliğe adaptasyonunu ve sektördeki değişime ayak uydurma kapasitesini zayıflatır. Dış çekirdek ise uygun sektörel becerilere sahip çalışanlardan oluşur. Çekirdeğin her iki parçası da birbiriyle etkileşimli ve her ikisi de firmanın başarısı için stratejiktir (Boxall, 1998).

Kilit çalışanları sektörlere göre değerlendirirsek, ekonomileri ağırlıklı olarak ürün geliştirme ve yeniliğe dayalı olan firmalar AR-GE departmanlarında çalışanların yeni ürün geliştirme yeteneğinin onları rakip firmalardan ayıran en

önemli şey olduğunu savunurlar. Örneğin, Dell Bilgisayar gibi üretim firmaları, günlük işlerde kazandıkları üretim etkinliği avantajlarının, bütün çalışanlarının becerileri ve eforları olduğunu vurgularlar. Uluslar arası havayolları gibi hizmet odaklı firmaların ise planları, rotaları, geçitleri ve ücretleri endüstride birbirinden farksızdır. Onların rekabet avantajı ancak, etkili ve samimi bir hizmetten kaynaklanır ve bu da havayollarını kullanan insanların bir sonraki uçuşta yine onları kullanmalarını istemelerini sağlar (Barney and Wright, 1998).

Herkesçe bilinen bir gerçektir ki, firmalar varlıklarını sürdürebilmek için pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmak durumundadırlar. Bu amaca ulaşabilmek için firma yöneticileri bütün çalışanlarının nadir değerlilik kaynağı olamayacağını bilir (Boxall, 1998). Oysa insan kaynakları firmanın sektöründe ya da stratejik grubunda nadir veya istisnai bir değer kattıkları sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne temel oluştururlar. Bu nedenle kilit çalışanların seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi son derece önemlidir.

2.2. Kilit Çalışanların Seçim ve Eğitim Süreci

Mal veya hizmet üretmek üzere bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların (girdilerin) çıktıya (mal ve hizmetlere) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez. Çünkü teknolojinin temel kaynağını iyi motive edilmiş insan zihinsel gücü oluşturmaktadır. Şu halde, yeterli miktar, kalite ve kapasitede iş gücüne sahip olmak, işletmelerin üretimde diğer işleme fonksiyonlarında ve pazar hâkimiyetlerinde gerekli olan rekabet avantajlarının temel koşuludur (Eren, 2005).

Nitelikli işgücüne sahip olabilmek için, seçme ve yerleştirme, özellikle büyüyen firmalarda insan kaynakları için bir önceliktir. Zira bir firmanın finansal göstergelerinin ve satışlarının artması, yeni ve nitelikli elemanlar istihdam etmeksizin çok zordur (Taylor, 2006).

Bu zorluğu aşabilmek, nitelikli ve yeterli sayıda kilit çalışanı seçmek, eğitmek ve geliştirmekle mümkün olabilir. Esasen, bir firmadaki kilit çalışanların çokluğu, çalışan seçim sürecinin ve çalışan eğitim ve geliştirme sürecinin etkinliğinden ve çalışanların etkin bir şekilde kullanımından ortaya çıkar.

Seçme, eğitim ve geliştirme, insan kaynakları yönetiminin etkinliğini, insan sermayesinin artışını, firmanın kendine özgülüğünün artışını ve taklit edilemezliğinin azalışını gösteren ardı ardına gelen fonksiyonlardır. Bu insan kaynakları fonksiyonları sürdürülebilir rekabet avantajı için de katkı sağlayabilir. Şüphesiz insan kaynaklarının işe alma ve geliştirme süreci rekabet avantajını sağlamak için tek başına yeterli değildir. İnsan kaynakları, verimli bir şekilde kullanılmadıkça, potansiyel gereksinimleri gideremez. Ancak, firmanın rakiplerin kilit çalışanların değerini hızlı ve en az maliyetle yerine koyması önlenerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabilir.

Organizasyonlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için çok sayıda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütürler. Öncelikle yeni işe alınmış kişilerin kalitesini yükseltmeye veya var olan çalışanların yeteneklerinin artırılmasına odaklanır, ya da her ikisi birden kullanılır. Seçim süreci, çalışanların yeteneklerine göre sadece en iyi olanları ortaya çıkarmayı ve firma yetenekleri arasına dahil etmeyi amaçlar. Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanın işe alımındaki doğruluk firma performansına olumlu olarak yansımaktadır. İkinci olarak, seçimden sonra, var olan çalışanların yeteneklerini arttırmak için geniş çaplı eğitim ve geliştirme aktiviteleri düzenlerler. Önemli sayıda kanıt göstermektedir ki, eğitime yapılan yatırımlar daha sonra organizasyonel getiriler yaratmaktadır.

Firma içi öğrenme sürecinde kilit çalışanlar, daha yoğun olarak firmaya özel hale gelir ve rakipler için potansiyel olarak daha az yararlı hale gelir. Firmaya özel kilit çalışanların özellikleri taklit edilemez. Bundan başka, insan kaynağının öğrenme becerisi, deneyim ve problem çözme gibi yetenekleri eğitim süreci ile çoğaltılır (Hatch and Dyer, 2004).

Yöneticiler, çalışanlarının yenilik, örgütsel performans, rekabetçilik ve bunun sonucu olarak iş başarısında kritik bir farklılık oluşturduklarını savunurlar. Örgütler, çalışanlarından proaktif, girişimci, işbirlikçi, profesyonel gelişimleri için sorumluluklar alan ve yüksek kaliteli performans standartlarına bağlı olan çalışanlar olmalarını beklerler (Bakker and Schaufeli, 2008).

Yetenekli çalışanların verimlilikleri de, eğer iş için yeterli düzeyde motive değillerse, düşer. İnsan Kaynakları Yönetimi sistemleri, yapısı ve şekli itibariyle çalışanların motivasyon seviyelerini birçok yoldan arttırabilir. Örgütler, çalışanlarının belli hedefleri başarmaları için ücretlendirme veya teşvik gibi ödüller ortaya koyar. Birçok kanıt göstermiştir ki performans yönetim sistemleri ve teşvik primleri ve diğer düzenlemeler firmanın performansında etkilidir. Bunlar etkinliğin yanı sıra keyfi davranışlardan çalışanları korur.

Nitelikli insan kaynağının seçimi ve geliştirilmesinin firma performansı ile ilişkisini ortaya koyan Hatch ve Dyer (2004)'a göre insan sermayesi rekabet avantajı kazanmada ve sürdürmekte büyük potansiyel bir kaynaktır. İnsan kaynağını taklit etmek zor ve maliyetlidir. İnsan kaynağını etkin seçme ve amaçlara uygun olarak geliştirme, firma performansını artırır.

2.2.1. Seçim Süreci

Emek piyasalarında insan kaynakları genellikle mobildir ve benzer eğitimi almış insan kaynakları hemen hemen tüm firmalar tarafından sağlanabilir. Ancak, eğitim düzeyi, verimli insan kaynağını ölçmek için eksik bir ölçüdür. Firmalar rekabet üstünlüğünü piyasada değeri bilinmeyen ya da keşfedilmemiş insan kaynağını seçim süreci ile oluşturabilir. Bu da bilinçli bir öngörü ya da şansla olur.

Seçim sürecince yapılan personel inceleme testi, firmanın özgün çevresine en iyi şekilde uyan insan kaynaklarını değerlendirmede yüksek bir öngörü için başarı potansiyeli sunar. Buna ek olarak yüksek kaliteli adayları tanımlamak için, inceleme testi, firmanın kendine özgü çevresinde uygun olan çok özel becerilere sahip adayları diğerlerinden ayırmayı sağlar. Bu testler, yeni bir çevreye uyum sağlamasında yeni

çalışana kılavuzluk eden problem çözme ve takım becerileri gibi temel ve gerekli beceriler ve yetkinlikleri tanımlama işini görür.

İşletmenin insan sermayesinin sahip olduğu özgünlük ve stratejik değerini düzeyi, örgütsel performansı farklı boyutlarda etkilemektedir. Bu boyutları ve yarattıkları etkiyi Şekil.1’de görmek mümkündür (Biber, 2006).

Şekil 2.1. İnsan Sermayesinin Özellikleri

Özgünlük	Yüksek	4. KISIM İşbirliği/Ortaklık İşbirliğine Dayalı İnsan Kaynakları ve İşe Alma	1.KISIM Bilgiye Dayalı İşe Alma
	Düşük	3. KISIM Sözleşmeye Dayalı İşe Alma	2. KISIM İşin Kendisine Dayalı İşe Alma Verimliliğe Dayalı İnsan Kaynakları
	Düşük	Stratejik Değer	
			Yüksek

Şekil.1’de görüldüğü gibi birinci kısımda yer alan işgörenler işletmenin stratejik hedeflerine katkı sağlamaktadırlar. İnsan sermayesinin hem özgün hem de stratejik bakımdan değerli olduğu işletmelerde, stratejiler bilgiye dayalı bir biçimde yönlendirilmektedir.

İkinci kısımda yer alan işgörenler, stratejik bakımdan değerli olmakla birlikte, özgünlük bakımından düşük bir seviyeye sahiptir. Özgünlük düzeyinin düşük olması nedeniyle, işgörenlerin farklı rekabet boyutlarında sağlayacakları hizmetler sınırlıdır. Bununla birlikte yetenekleri ölçüsünde işletmeye önemli düzeyde katkı sağlarlar. Üçüncü kısımda yer alan işgörenler, hem stratejik değer bakımından hem de

özgünlük bakımından oldukça düşük bir seviyeye sahiptir. Bu kısımda yer alan işgörenler çoğunlukla dış kaynak (outsourcing) vasıtasıyla sağlanmaktadır. Dördüncü kısımda yer alan işgörenler yüksek özgünlüğe sahip olmakla birlikte, yetersiz bir stratejik değere sahiptirler. Buradan da görüldüğü üzere birinci ve ikinci kısımda yer alan işgörenler yüksek stratejik değere sahipken, üçüncü ve dördüncü kısımdaki işgörenler düşük stratejik değere sahiptirler (Biber, 2006).

Sonuç olarak, işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi ve bu avantajı sürdürebilmesi için stratejik değeri ve özgünlüğü yüksek çalışanları bilgiye dayalı işe alma yöntemleriyle işletme kaynakları arasına katması, örgütsel rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli rol oynayacaktır.

2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, çalışanın bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında kalıcı değişiklikler yaratan iyi planlanmış programlardır. Eğitim, verimliliği arttırarak, morali yükselterek, işgücü devrini (turnover) düşürerek, müşteri ilişkilerini geliştirerek ve zaman yönetimini etkinleştirerek firma performansını arttırabilir (Farrell and Hakstian, 2001). Ngo ve arkadaşlarına (1998) göre de eğitim ve geliştirme, firmaya rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, eğitim ve geliştirme ve firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Performans arttırıcı rolüyle stratejik olan eğitim ve geliştirme, rekabet avantajının bir kaynağıdır (Ramlall, 2003). Firmalar, rekabet üstünlüğünü firmaya özel çalışanlarının eğitimi ile elde edebilir. İnsan sermayesi firmaya özgü olduğu için rakipler bunu aynı şekilde kullanamaz ve dolayısıyla bu kaynak taklit edilemez. Bunun yanında eğitim getirisi yüksek olan bir yatırımdır ve insan sermayesinin sahip olduğu bilgiyi hızlı bir şekilde arttırır (Hatch and Dyer, 2004).

Bu yatırımın olumlu getirilerinin elde edilmesi ve dönüşümünün izlenebilmesi için eğitimin sistematik ve iyi planlanmış bir şekilde organize edilmesi gerekir. İyi organize edilmiş ve amaçlara odaklı bir eğitim ve geliştirme çalışan becerilerinin firmaya özgünlüğünü artırır. Öte yandan, firmaya özgü becerileri olan çalışanlar

becerilerini başka firmalara doğrudan transfer edemezler ve aynı ölçüde verimli olamazlar.

2.3. Kilit Çalışanlar ve Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler

İşletmelerin rekabet avantajlarının çıkış noktaları uzmanlarca daima merak ve inceleme konusu olmuştur. Genellikle bu ilgi, şirketin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditleri ile diğer tarafta kurumunun güçlü ve zayıf noktaların arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. SWOT analizi olarak nitelendirilen bu geleneksel mantık, çevresel fırsatları değerlendirmek ve yine çevrede oluşan tehditleri etkisiz hale getirmek için şirketlerin kurum içi avantajlarını kullanmaları gerektiğini söyleyerek, bu sayede kurum içi zayıflıklarını yok edebilen şirketlerin bunu kullanmayan şirketlere karşı rekabet avantajı kazanacakları tezini savunur (Campbell and Luchs, 2002).

Stratejik Yönetim Araştırması tarihi; SWOT çerçevesinde yaratılan “boşluk doldurma” çabası olarak anlaşılabilir. SWOT analizi tarafından yaratılan “iç boşluğu” doldurma konusunda yöneticiler kaynak ve yetkinlikleri hakkında dört önemli soru ile yüzleşmektedirler: Değer, Az bulunurluk, Taklit edilememe, Kurumsallaşma sorunları (Campbell and Luchs, 2002).

Diğer taraftan, rekabet avantajının kaynağı ise sadece firmanın ürünlerine değil, aynı zamanda yeteneklerine de dayanır. Bu yetenekler; bilgi, beceri, yönetim süreçleri, yerine konulması zor olan ve zamanla yerleşen rutinler olarak tanımlanabilir (Trott et al., 2009). Kaynak tabanlı görüşe (ResourceBased View - RBV) göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi işletme kaynaklarıdır ve insan kaynakları da işletmenin en önemli kaynaklarından birisidir. Buna göre, insan kaynakları rekabet stratejisine uyum sağlaması gereken bir unsur değil, onun kaynağı veya doğal bir parçasıdır (Seviçin, 2006).

İşletme kaynakları, daha değerli olmak için daha üstün ürün/hizmet sunmak veya daha düşük maliyetler sağlamak zorundadır. Ayrıca kaynak, değerlilik özelliğinin işletmeye katkısını kaybetmemek için nadir olmalıdır (Greve, 2009).

Bu bağlamda, nadirlik özelliği olan çalışanlar firmanın başarısı ve rekabet edebilirliği için büyük ölçüde artan öneme sahiptir (Saari and Judge, 2004). Yapılan çalışmalar, çalışan insan sermayenin rolünü, firmaya yeni bilgiler kazandırmayla ve uygulamayla, diğer kaynak ve yeteneklerin bütünüyle geliştirilen veya eğitimden elde edilen kazanımları arttırmayı etkinleştiren bir faktör olarak incelemiştir. Bu araştırmalar, yetenekli ve motive edilmiş çalışan havuzunun geliştirilmesinin rekabet avantajı için gerekli olabileceğine işaret etmiştir (Kelvie and Davidsson, 2009).

İnsan sermayesi, işletmenin zaman içerisinde belirgin bir uzmanlığa dönüştürdüğü ve bireylerin sahip olduğu bilgi, deneyim ve yetenekler birikimine işaret eder. Başka bir tanımla insan sermayesi, belirli bir zamanda işletmede bulunan çalışanların yeteneklerine işaret eder (Seviçin, 2006).

İnsan sermayesi, her bireysel çalışan için nadir olan bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerdir. Bir firmanın bütün çalışanlarının ortak insan sermayesi, onu diğer organizasyonlardan ayıran ve stratejik yetenek için temel sağlayan nadir ve soyut bir kaynaktır (Lengnick and Lengnick, 2006) ve bireyin doğal yeteneklerinden, eğitim ve deneyimlerinden ortaya çıkan verimli yetkinliklerinden meydana gelir (Slaughter et al., 2007).

Boxall'a göre şirketler mükemmel kimseleri işe alıp muhafaza etmek yoluyla yani olağandışı insan yeteneğini yakalayıp insan sermaye avantajını üretebilir. Ancak bu avantaj, uzun vadede taklit edilme veya demode olma nedenleriyle azalabilir. Bu nedenle, ancak doğru yöneltilen değerli ve benzersiz (taklit edilemez) kişilerin rekabetçi avantaj geliştirmekle ilişkili olabileceğini söylemek daha doğru olacaktır (Lopez et al., 2006).

Bazı yazarlar, firmaların müşteri gereksinimleri "okuyup" bekleyebilmeleri nedeniyle, çeşitlenmenin değişen pazarlarda bir strateji olduğunu düşünmektedir. Çok değerli ve özel çalışanlar olarak kilit çalışanlar, çıktı-bazlı yeteneklerin

geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Ayrıca şirkete “gönülden bir bağlılık” ortaya koyar ve bu nedenle kendilerinden müşteri gereksinimlerine ilgi gösterme ve kaliteye yönelim beklenir. Bundan öte, çok değerli fakat daha az özel kilit çalışanlar bile ürün çeşitleme ile bağlantılıdır, çünkü bu çalışanlar daha fazla genel bilgiye sahip olup, teklif edilen ürün ve hizmetlerde önemli ayarlamalar yapabilir (Lopez et al., 2006).

Çalışanın organizasyona katkılarının etkisi sadece ürün/hizmet katkılarından ve maliyet faktöründen değil, aynı zamanda kısa ve uzun dönemli performanstan ve verimlilikten de kaynaklanabilir (Ramlall, 2003). Firma yeteneklerinin geliştirilmesiyle, verimlilik arasında olumlu bir bağlantı beklemek mantıklıdır. Çünkü değerli, nadir ve taklit edilemeyen süreçlere ve yetenekli çalışanlara sahip firmalar diğerlerinden daha yüksek bir performans gösterecek ve daha iyi sonuçlar elde edeceklerdir. Ayrıca bununla bağlantılı olarak, çıktılar ile girdiler arasındaki oran olarak tanımlanabilen işletme verimliliği de yüksek olacaktır.

Kilit çalışanların şirkete-özel becerileri birer rekabetçi avantaj ve farklılık kaynağıdır, çünkü bu beceriler iş gücü pazarında yaygın olmadığı gibi kısa vadede taklit edilmeleri de son derece zordur. Ancak, kilit çalışanların öne çıkarılan benzersizlik özelliği firmanın temel faaliyetine bağlı olacaktır. Bu nedenle, kilit çalışanlar endüstriye bağlı olarak daha fazla veya az özel olabilir. Lopez ve arkadaşlarına (2006) göre, en özel ve en değerli kilit çalışanlara sahip firmalar en verimli firmalar olacaktır. Zira verimlilik ve rekabet avantajı için firmanın insan kaynaklarının değerli olması gereklidir. Değerli fakat sık rastlanan insan kaynağının karakteristikleri sadece rekabet eşitliği sağlar.

Öte yandan, firmalardaki çeşitlilik, çalışan personel için de geçerlidir. İnsan sermayenin çeşitliliği firmaların performansına etki eder. Sadece çeşitlilik, bireylerin, grupların veya organizasyonun performansında somut iyileştirmeleri garanti etmez. Bununla beraber, çeşitliliğe sahip işgücünü elde etmek ve bu işgücünü efektif olarak yönetmek büyük karlar kazandırabilir (Jayne and Dipboye, 2004).

Rekabet üstünlüğü için kilit çalışanların etkin yönetimi de son derece önemlidir. Kilit çalışanları benzersiz becerilere sahip firmalar, kaynaklarına iyi bakmalı ve eskimeyi önlemek için bunları doğru şekilde yönetmelidir. İnsan

kaynaklarının geliştirilmesi sosyal karmaşıklık yaratır ve belirsiz süreçler gerektirir. Firmalar bu özel çalışanları ellerinde tutmak için ve işten ayrılmalarını engellemek için bağlılık ve taahhüt stratejileri kullanmalıdır.

Boxall (1998) da rekabetçilik için en önemli şartlardan birinin yetenekli bir insan kaynağını elde tutmak olduğunu belirtirken buna çalışanların çıkarlarının da dâhil edilmesinin stratejik bir husus olduğunu iddia etmiştir. Benzer şekilde başka araştırmacılar da çalışan bağlılığı, işgören tatmini ve çalışan performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. İşine bağlı insan kaynağının işe gelmeme ve işi bırakma olaylarının nasıl yok olduğunu ve benzer bir şekilde başka yazarlar da çalışanlar ve organizasyonun ortak yatırımına dayalı istihdam modelinin daha iyi bireysel performans yarattığını açıklamıştır. Bu çalışmalar, çok değerli ve çok özel kilit çalışanların şirketin organizasyonel verimlilik düzeyini artırdığına işaret etmektedir (Lopez et al., 2006).

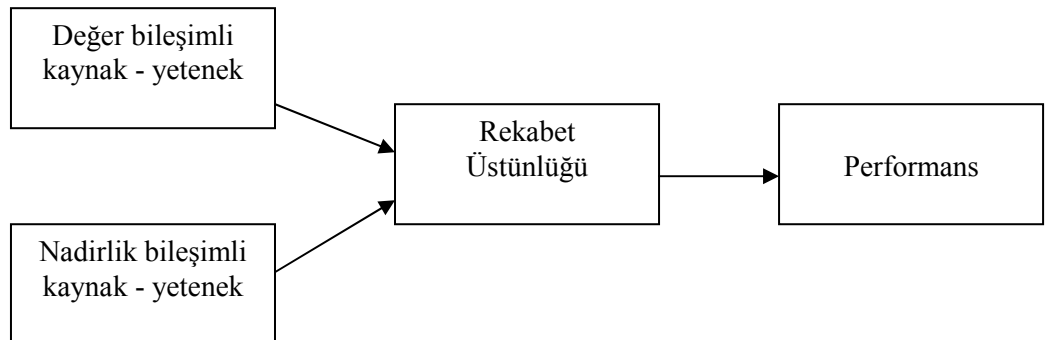
Kilit çalışanların az bulunurluk özelliğinin yanında benzersizlik dolayısıyla ikamesiz olma ve taklit edilememe özelliği de son derece önemlidir. Firmanın insan kaynaklarının değerlilik ve nadirlik özellikleri firmaya kısa dönemde normalin üstünde karlar sağlayabilir; ancak diğer firmalar bu özellikleri taklit ettiğinde bu özellikler rekabet eşitliğinden fazla bir şey sağlamayacaktır (Barney and Wright, 1998). Barney'in kilit çalışanların değerlilik, nadirlik ve taklit edilemezlik özelliklerini ve bunların performansa ve rekabete etkilerini incelediği kavramsal modeli aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 2.1. Barney'in VRIO Modeli

VRIO ÇERÇEVESİ (Değer, Nadirlik, Taklit edilemezlik, Organizasyon)					
Değerli	Nadir	Taklit Edilmesi Güç	Organizasyon Tarafından Desteklenen	Rekabet Etkileri	Performans
Hayır	-	-	↑ ↓	Rekabet Dezavantajı	Normalin altı
Evet	Hayır	-		Rekabet Eşitliği	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici Rekabet Avantajı	Normalin üstü
Evet	Evet	Evet		Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Normalin üstü

Kaynak: Barney and Wright, 1998

Barney'e göre, değerli ve nadir yeteneklere ve kaynaklara sahip olan ve işleten firmalar rekabet üstünlüğü elde eder. Ayrıca ona göre bu avantajlar kısa dönemde performansını artmasına da olanak sağlar (Newbert, 2008).



Kaynak: Newbert, 2008

Barney'e göre; bir firma, rekabet avantajına, var olan ya da potansiyel rakipler tarafından simültane olarak gerçekleştirilemeyecek değer yaratan stratejiler geliştirmek suretiyle sahip olur. Firma sürdürülebilir rekabet avantajına ise var olan ya da potansiyel rakipler tarafından simültane olarak gerçekleştirilemeyecek ve diğer firmaların bu stratejinin yararlarını çoğaltamayacak olduğu zaman ulaşabilir (Barney, 1991).

Firmanın rekabet avantajı onun kaynak ve yeteneklerinin değerinin bir fonksiyonudur. Başka bir deyişle, sınırlı değerli kaynaklara ve yeteneklere sahip firmaların ulaşabilecekleri sadece önemsiz bir rekabet avantajıdır. Diğer taraftan, büyük değerli kaynaklara ve yeteneklere sahip firmalar muhtemelen oldukça büyük bir rekabet avantajı elde edeceklerdir (Newbert, 2008).

Lepak ve Snell'in belirttiği gibi, insan kaynağı; etkinliği ve verimliliği iyileştirip, fırsatları araştırma ve tehditleri etkisiz hale getirmek yoluyla, şirketin rekabet avantajına veya temel uzmanlıklarına katkıda bulunduğu ölçüde değerlidir. Bu değer; maliyetlerin düşmesi, müşteri tatmininin iyileşmesi ve yüksek kalite gibi unsurların dâhil olduğu bir ölçekle ölçülmektedir. Aynı yazarlar, çalışanın benzersizliğini, belli bir insan sermayesi biçimini belli bir şirketin tutumuyla ne kadar bağdaştığı bazında tanımlamaktadır. Bunlar, insan sermayesinin kendine has özelliğini, bu çalışanların yerine başkalarını koymak ve rakiplerin de bunları kopyalamakta çekecekleri güçlüklerin dâhil olduğu bir endeksle değerlendirmektedir (Lopez et al., 2006).

Barney'e göre; eğer bir kaynak veya yetenek firmanın maliyetlerini azaltıyorsa ve/veya çevresel fırsat ve tehditlere cevap verme potansiyeli temin ediyorsa, "değerli"dir ve böyle bir kaynak veya yeteneğe sahip firma rekabet avantajını elde edecektir (Newbert, 2008). Bir şirketin kaynakları, kapalı kapılar ardında durdukça değil, ancak yeni fırsatları ortaya koyduğunda ve/veya tehditler ortadan kaldırdığında değer kazanır (Campbell and Luchs, 2002).

Değer, benzersizlik, az bulunurluk gibi özellikler kilit çalışan kavramı için kritiktir. Dana önce de bahsedildiği üzere, bir kilit çalışan şirketteki temel faaliyetleri belirleyen ve şirketin temel işlerini yerine getiren bir işgören olarak kabul

edilmektedir. Kilit çalışanlar, ürünlerin yapılmasında ve hizmetlerin verilmesinde “denetimci veya yönetici olmayan en büyük çalışan grubu” olarak tanımlanmıştır. İlk özellikle ilgili olarak kilit çalışanın “değerli” olması gerektiği açıkça görünmektedir; zira insan sermayesinin değeri, temel uzmanlıklara katkı yapabilme potansiyeli ile çok yakından ilgilidir (Lopez et al., 2006).

Temel uzmanlıklar rekabet avantajı için hayati olup, değerleri ise diğer firmaların bunlar için para ödemeye hazır olmaları nedeniyle yüksektir. Kilit olarak kabul edilmeyen çalışanlar daha az değerli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişilerdir. Buna örnek olarak, şirkete stratejik değer katmayan ya da hızlı yiyecek (fast food) zincirlerinde çalışan temizlikçi veya kasiyerler gibi farklı şekillerde katkıda bulunan emtia işçileri verilebilir. Bu nedenle temel uzmanlıklardaki rolleri nedeniyle kilit çalışanları, çok değerli çalışanlar olarak nitelendirmek mümkündür (Lopez et al., 2006).

İnsan kaynakları, hem iş gücü talebinin farklı olduğu, (işletmenin farklı yetenekler gerektiren farklı işlere sahip olduğu) hem de iş gücü arzının farklı olduğu (insanların farklı yeteneklere ve yetenek düzeylerine sahip olduğu) durumlarda, bireysel katkılar da farklı olacağı için işletme için değer yaratabilir. Diğer taraftan, hem iş gücü talebinin benzer (çalışanların tamamen ikame edilebildiği) olduğu hem de iş gücü arzının benzer (bütün çalışan ve potansiyel çalışanların üretim kapasitelerinin eşit) olduğu durumlarda, bireylerin işletmeye katkısında farklılık olmayacağı için bu durumda insan kaynaklarının değer yaratması mümkün olmayacaktır. Sonuçta insanlar farklı yeteneklere farklı düzeylerde sahip oldukları için işletmeye katkıları da farklı olacaktır (Seviçin, 2006).

Bu durumda, kilit çalışanların nadirlik ve değerlilik özelliklerinin firmanın verimliliğini arttırmasında, rekabet avantajı sağlamasında ve performansını arttırmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Ancak bu, kilit çalışanların seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve motive edilmesine bağlıdır.

2.4. Kilit Çalışan Özellikleri

Günümüz yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak, her işletme kendine has bir yetenek geliştirmektedir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. Temel yetenek (veya öz, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 1998).

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak, şu özellikleri taşıması gerekmektedir:

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı.
- Taklit edilmesi güç olmalı
- Rakipler tarafından kolayca fark edilmemeli
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı.

Bir yeteneğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) potansiyeline sahip olabilmesi için; değerli, kıt, taklitsiz ve ikamesiz olması gerekebilir. Bu özelliklerin tamamını taşıyan yetenekler SRÜ açısından işletmenin en önemli avantajını oluştururlar. Buna göre, bir işletmenin bütün insan kaynakları SRÜ üretme potansiyeline sahip olmayabilir. Bu potansiyele sahip olan kaynaklar ise, “Stratejik Kaynaklar” olarak adlandırılır (Seviçin, 2006).

Kaynaklar, üretim sürecinde faydalı olan varlıklar olarak tanımlanabilir (McKelvie and Davidsson, 2009). Kaynak tabanlı görüş, rekabet piyasasında üstünlük sağlamanın ve göstermenin firmanın rekabet alanında geliştirdiği, kazandığı ve yaydığı değerli, nadir, taklit edilemeyen kaynaklara bağlı olduğu konusunda hemfikirdir (Carmeli and Azeroual, 2009). Bu yaklaşım, bu kaynakların

özelliklerinin (eğer değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez ise) firmaya rekabet avantajı sağladığını ve dolayısıyla firmanın performansını etkilediğini ortaya koymuştur (McKelvie and Davidsson, 2009).

Stratejik kaynaklara ulaşmada, stratejik kaynakları elde etmede ve rekabet üstünlüğü amacıyla kullanmada yönetsel yetkinliğin ve kilit çalışanlar olarak kritik insan kaynaklarının rolü çok önemlidir.

Federal Express (Bugünkü adıyla FedEx), insan kaynaklarını değer kavramı ile izah etmeye çalışır. FedEx yöneticileri kendi felsefelerinin “önce insan” kavramı olduğuna vurgu yapar. Onlara göre rekabet avantajının kaynağı şu felsefeyle eşittir: İnsan - Hizmet - Kâr. Firmanın CEO’su Frederick Smith’e göre; müşteri memnuniyeti çalışan memnuniyeti ile başlar. Başka bir deyişle FedEx’in felsefesine göre değer zincirlerinde insan faktörü en başta gelen bağlantıdır ve “değer” öncelikle çalışanın üzerinde odaklanmakla yaratılır (Barney and Wright, 1998).

Stratejik değer; insan sermayesinin işletmenin etkinlik ve etkililiğini geliştirmede yaptığı katkıyı ifade ederken; özgünlüğü, uzmanlığı, nadiren bulunmasını, rakipler tarafından kolay ikame edilememesini ve örgüte has olmasını ifade etmektedir. Stratejik değer ve özgünlük arttıkça; insan kaynaklarının maliyeti azalmakta ve yarattığı katma değer artmaktadır (Biber, 2006).

Bu yaklaşım açısından insan kaynaklarının kilit çalışan olarak özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Nadirlik

İnsan kaynaklarının rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olabilmesi için değerli olmasının yanı sıra aynı zamanda nadir olması gerekir. Başka bir deyişle, değerli olmak rekabet üstünlüğü için gerekli ancak yeterli değildir. Nadirlik, bir işletmenin kontrolünde bulunan insan kaynaklarının sahip olduğu özelliklerin rakip işletmelerin insan kaynaklarında da yaygın olarak bulunmaması anlamındadır. Değerli ancak rakip işletmelerde de yaygın olarak bulunan insan kaynakları hiçbir işletmeye rekabet üstünlüğü için temel oluşturmaz; ancak bu tür insan kaynaklarına

sahip olmak işletmeyi rekabetçi dezavantajdan koruyarak rekabetçi eşitlik elde etmesine yardımcı olur (Seviçin, 2006).

Firmalar rekabet üstünlüğü elde etmek için genellikle nadir kaynaklara ve nadir yeteneklere ihtiyaç duymadıkları da olur. Örneğin, eğer bir firma diğer firmaların sahip olmadığı (patentli kimyasal süreçler gibi) bir yeteneğe sahipse onun için, bu yeteneğin ortada olmayan değerini rekabet üstünlüğüne dönüştürecek kıt kaynakları elde etmeye ihtiyacı yoktur (Newbert, 2008). Ancak günümüzde yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler bu üstünlüğün sürdürülmesinin garantisini ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, rekabet üstünlüğü için kendi iç kaynaklarını harekete geçirmek zorunda kalmaktadır.

İşletmelerin iç kaynak ve yetkinliklerinin değerli olması, rekabet avantajında iç kaynakları anlamak açısından en önemli konuyu oluşturmaktadır. Ancak herhangi bir kaynak veya yetkinlik birkaç rakip firma tarafından kontrol edilebiliyorsa, bu kaynak hiç biri için rekabet avantajı oluşturmaz. Değerli ancak sık rastlanan kaynak ve yetkinlikler de rekabet etkinliği yaratırlar (Campbell and Luchs, 2002). Ancak bu etkinlik, rekabet eşitliği olarak gerçekleşir.

Rekabet eşitliğinden rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için gerekli kaynak ve yetkinliklerin rakip firmalardan farklı olması, sık görülen ancak değerli kaynakların önemsiz olmasını gerektirmez. Aslında bu kaynak ve yetkinlikler, bir şirketin yaşayabilmesi için çok gereklidir. Diğer yandan, eğer bir şirketin kaynakları hem az bulunur hem de değerliyse bu kaynaklar en azından geçici bir süre için rekabet avantajı sağlar (Campbell and Luchs, 2002). Ancak bir süre sonra, rakipler tarafından taklit edilmesi ve elde edilmesi her zaman bir risk unsurudur.

Her ne kadar insan kaynaklarının az bulunurluk özelliği işsizliğin yaygın olduğu bir dönemde ön plana çıkmasa da bütün mevcut ve potansiyel çalışanların aynı yeteneklere aynı düzeyde sahip olması mümkün değildir. Bu nedenle, üstün yetenekli insan kaynağına ulaşmak ve elde etmek daima güç olmaktadır.

Aslında, bir işletmedeki işler bilimsel yönetim ilkelerine göre tasarlandığı ölçüde, yetenek gerektirmeyeceği için, bireylerin yeteneklerinin ilgisizleşmesine ve

eskimesine yol açacaktır. Bu durumda insan kaynakları kıt bir kaynaktan ziyade ticari bir mal (commodity) özelliği taşıyacaktır. İşler bireysel katkılarda değişime izin veren yetenekler gerektirdiği ölçüde (işle ilgili yetenekler ticari bir mal olmadığı zaman) bu yeteneklerin popülasyonda normal olarak dağılması beklenir. Bu durumda yüksek kaliteli kaynaklar kıt olur. Örneğin, insan kaynaklarının kalitesinin bir boyutu bilişsel yetenektir. Bilişsel yetenekler insan nüfusunda normal olarak dağıldığı için, yüksek bilişsel yeteneğe sahip insanlar kıttır. Buna göre, daha yüksek yetenekli insan kaynaklarına sahip bir işletmenin insan kaynakları, rakiplerinin insan kaynaklarından daha değerlidir (Seviçin, 2006).

2.4.2. Değerlilik (Kendine Özel Olma- Benzersizlik)

Kilit çalışanların tartışılacak olan diğer bir özelliği şirkete özel olmalarıdır. Varlıkların kendine özel olma dereceleri bunların rekabetçilik kaynağı olarak kullanılabilme potansiyelini doğrudan etkiler (Lopez et al., 2006). Kaynak tabanlı görüş ve araştırmalar, kendine özgü insan kaynağı gibi soyut stratejik yeteneklerin önemine işaret etmişlerdir (Carmeli and Azeroual, 2009). Bazı araştırmacılar kilit çalışanların gereksinimlerinin benzersizliğinin dâhili olarak gelişmesi gerektiğini, çünkü bunun zımnı beceri ve bilgi meseleleri olduğunu önermişlerdir. Ancak, benzersizliğin önemi şirketin rekabet yapmakta olduğu faaliyete bağlıdır. Bir ileri teknoloji şirketinde kendine özgülük (benzersizlik) son derece önemliyken, düşük nitelikli işçiye ihtiyacı olan bir temizlik firması için pek o kadar önemli olmayacaktır. Bundan öte, bazı durumlarda kendine özel kilit çalışanlara sahip olmak, bunların bilgilerinin şirkete özel olması nedeniyle durum “temel katılığa” dönüşebilir; bu gibi çalışanlar “dinamik yetenekleri” engelleyen savunma rutinleri kaynakları haline gelebilir. Genel olarak, benzersizlik kilit çalışanlar için gerekli bir nitelik olmayıp kendine özel (benzersiz) olmayan kilit çalışanlara sahip şirketlerin bulunması da olasıdır (Lopez et al., 2006). Kilit çalışanların her gün çeşitli görevleri yerine getirme gücüne sahip ve istekli çoklu becerilere sahip çalışanlar olabilecekleri değerlendirilebilir.

Diğer örgütsel varlıklar gibi, bu çalışanların becerileri temel ve çevresel olarak sınıflandırılabilir. Temel varlıklar, örgütün rekabet avantajıyla ilişkisi nedeniyle özellikle önemlidir. Çalışanlar, müşterilere artan bir fayda sağlamaya ve firmaya

düşük maliyet sunmaya yardım ederse firmaya bir değer ekleyebilir. Eklenecek bu değer firmaların performansına direkt etkisi olduğu bilinmektedir (Lepak and Snell, 1999).

Bu kapsamda değerlilik ana başlığı altında 2 alt başlık ele alınmıştır. Bunlar taklitsiz olma ve ikamesiz olma olarak aşağıda incelenmiştir.

2.4.2.1. Taklitsiz Olma

Taklit, rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan kaynak ve yetkinlikleri anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Taklit, taklit eden şirketin, taklit ettiği şirketle aynı kaynakları kullanması ve oluşturması halinde gerçekleşir. Eğer bir şirket araştırma ve pekiştirme konularında rekabet avantajına sahipse, kopya eden firma, kendi araştırma ve geliştirme yeteneklerini geliştirerek bu kaynağı taklit etmiş olacaktır (Campbell and Luchs, 2002).

Eğer bir varlık (yetenek) veya beceri diğer firma tarafından tekrarlanamıyor veya taklit edilemiyorsa, bu özellik firmaya rekabet avantajının potansiyel kaynağını sağlar (Lepak and Snell, 1999).

Eğer rakipler rekabet üstünlüğüne yol açan insan kaynaklarını taklit edebilir ise bu rekabet üstünlüğü sürdürülebilir değildir. Taklidin mümkün olabilmesi için;

- Rakiplerin rekabet üstünlüğü kaynağını (insan kaynaklarının rekabet üstünlüğüne yol açan özelliklerini) tam olarak belirleyebilmeleri,
- Rakiplerin bu kaynakların söz konusu özelliklerini ve fonksiyon gördüğü koşulları tam olarak taklit edebilmeleri gerekir.

Taklitçiliği engelleyen üç önemli izolasyon mekanizması vardır. Bunlar:

- nedensel bulanıklık,
- sosyal karmaşıklık,

- tarihsel özgüldür.

Sürdürebilir rekabet üstünlüğü potansiyeli taşıyan çoğu insan kaynakları bu üç özelliği taşır (Seviçin, 2006).

Kaynak tabanlı görüşçülere göre de, sosyal karmaşıklık, “takım çalışmasındaki karmaşık dayanışmaların büyük bir organizasyonun içine derin bir şekilde gömülü olması”; nedensel belirsizlik, “insan değer zincirindeki en kritik unsurları tanımlamanın zorluğu” ve benzersiz tarihsel durumlar, “organizasyonlarda özel kültür ve yetkinlikler yaratan tarihi tamamen kopyalamanın mümkünsüzlüğü” olarak ifade edilebilir (Boxall, 1998).

Taklitçilikle veya kendi imkânlarıyla bir firmanın kendi başına belirli bir yetenek yaratmasını aşağıdaki engellerin üstesinden gelebilmekle yakından ilişkilidir (Barney, 1999). Bunları aşağıdaki gibi sıralamak ve açıklamak mümkündür:

- Yetenek yaratma becerisi halen var olmayan tarihsel durumlara özgüldüğe bağlıdır.
- Yetenek yaratma politikaya bağlıdır.
- Yetenek sosyal olarak karmaşık olabilir.
- Firmanın yetenek yaratmak için ihtiyacı olan faaliyetler tamamen bilinemeyebilir.

2.4.2.1.1. Tarihsel Özgüldük:

Şirketler büyüdükçe kendi geçmişlerini yansıtan, kendilerine özgü beceri, yetenek ve kaynaklarını da beraberlerinde geliştirirler. Bu kaynak ve yetkinlikler sadece o şirketin kendine özgü niteliklerini ve deneyimlerini yansıtır. (Campbell and Luchs, 2002)

Bazen bir firmanın maliyet etkinliğini temel alarak beceri yaratma yeteneği “doğru zamanda doğru yerde olmak” ile bağlantılıdır. Yıllar sonra veya farklı koşullar altında, mutlak fırsatları yeniden yaratmak mümkün olmayabilir (Barney, 1999). Bu ve benzeri nedenlerle rakiplerin aynı tarihsel süreci taklit etmeleri neredeyse imkânsızdır.

Bunu takip edenler ise, kaynakların oluşumunda maliyet dezavantajına sahip olurlar (Campbell and Luchs, 2002). Sonuç itibariyle insan kaynaklarına dayalı rekabet üstünlüğü tarihsel özgünlük taşıdığı ölçüde taklit edilemez olarak değerlendirilebilir (Seviçin, 2006).

2.4.2.1.2. Politikaya Bağlılık (İzlek Bağımlılığı):

Bazen belirli bir yetenek yaratmak için uzun, zorlu öğrenme süreçlerinden geçilmelidir. Diğer firmalar kendileri için politikaya bağlı yetenekler yaratmak istediklerinde ilk olarak bu yetenekleri geliştirmeyi mümkün kılan deneyimlerden geçmelidir (Barney, 1999). Yetenekleri taklit yoluyla elde etmeyi amaçlayan firmaların, deneyimler yaşamadan, kısa yoldan bu öğrenme süreçlerine ulaşmaları mümkün değildir.

2.4.2.1.3. Sosyal Karmaşıklık:

Sosyal olarak karmaşık kaynak ve yetkinlikler güç, dostluk, takım çalışması ve kültür gibi patent alabilme özelliğine sahip olmasalar bile bu kavramların taklit edilmeleri oldukça zordur (Campbell and Luchs, 2002). Bazen belirli bir yetenek yaratmak firma için çok maliyetlidir. Çünkü yetenek doğal olarak sosyal karmaşıktır. Bu sosyal karmaşık firma yeteneklerine örnek olarak, firma kültürü, müşteriler ve tedarikçiler için firmanın itibarı, firmaya bağlılık vb. verilebilir. Bu tür yetenekler firmanın değerli iş ve şirket stratejileri elde etmesine yardımcı olur (Barney, 1999).

Sosyal karmaşıklık, özgü işlemlerin (sadece belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak yapılan işlemler) gerektirdiği ilişkilerden ve bu ilişkilere katılan kaynaklardan kaynaklanabilir. Örneğin, değişik bölümlerdeki kilit çalışanlar arasında zamanla bir şebeke gelişebilir. Oldukça karmaşık bu tür sosyal ilişkiler rekabet

üstünlüğüne yol açabilir. Sosyal ilişkileri parçalara ayırıp incelemek çok zor olmasına rağmen, bu ilişkilerin değeri, özgü işlemlerdeki insan kaynaklarından kaynaklanabilir. Örneğin, çalışanlar tarafından zaman içerisinde geliştirilen güvene dayalı ilişkiler sadece o işletmede değerlidir. İnsan kaynakları ve sosyal karmaşıklık doğal olarak birbirleriyle ilişkilidir, çünkü sosyal karmaşıklık tanımı gereği insan etkileşimlerinden kaynaklanır (Seviçin, 2006).

2.4.2.1.4. Nedensel Bulanıklık:

Bazen belirli bir yetenek yaratmak için firmanın hangi faaliyetleri kullanmak zorunda olduğu açıkça belli değildir. Firmanın faaliyetleri ve yarattığı yetenekler arasındaki ilişki nedensel olarak bulanıksa, belirli bir yetenek seti oluşturmak zor olabilir (Barney, 1999). Bu zorluk özellikle insan kaynakları için geçerlidir.

İnsan kaynakları nedensel bulanıklık özellikleri taşıyabilir. Örneğin, değişik türde insan kaynakları kullanıldığı için ve çıktı değişik türdeki insan kaynaklarının bağımsız çıktılarının toplamı olmadığı için, takım üretimi nedensel bulanıklık taşır. Bu nedenle, takım üretiminin yol açtığı rekabet üstünlüğünün kaynağını belirlemek çok zor olabilir. Ayrıca, insan kaynaklarının kıtlık özelliği, rakiplerin aynı özelliklere sahip takımlar kurmasını oldukça zorlaştırır (Seviçin, 2006).

Sonuç itibarıyla, çalışanların becerilerinin benzersizliği çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Örneğin, çalışan becerileri istisnai durumlarda veya birbirine bağlı olan düzenlemelerde kullanılıyorsa, daha çabuk bilgi ve uzmanlık gerektirmeye eğilimlidirler. Özellikle, artan sosyal karmaşıklık, nedensel belirsizlik ve benzersiz operasyonel prosedürler ve takım bazlı üretim gibi uygulamalar, firmanın insan sermayesinin benzersizliğini çoğaltacaktır. Bu becerilerin genellikle kişisel öğrenme süreçleri içermesinden dolayı, firmaların bu becerileri serbest emek piyasasında bulmaları mümkün değildir.

2.4.2.2. İkamesiz Olma

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için insan kaynaklarının değerli, kıt olma ve taklitsiz olma özelliklerinin yanı sıra aynı zamanda ikamesiz olma özelliği de

olmalıdır. İkamersiz olmak, insan kaynaklarının rakip işletmeler ve diğer kaynaklar tarafından (teknoloji vb.) yerine konulamaması anlamındadır (Seviçin, 2006).

Eğer bir şirket diğer şirketin kaynaklarını kopya ederek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışıyorsa ve bu kaynaklar aynı stratejik özellikleri sahipse ve bunların geliştirilmesi için daha fazla yatırım yapılmasına gerek yoksa, yerine koyma yoluyla gerçekleştirilen taklit, uzun vadede rekabet eşitliği sağlayacaktır (Campbell and Luchs, 2002).

Bir işletmenin stratejik insan kaynaklarını, rakip işletmelerin uzun dönemde stratejik olmayan kaynaklarla ikame etmesi zordur. Bu durum rakibin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak sağlamaz. Örneğin, bir işletmenin rekabet üstünlüğünün, oldukça yetenekli ve işletmeye bağlı insan kaynaklarına dayanmış olduğu kabul edilsin. Rakip işletme de söz konusu insan kaynaklarından daha üretken bir teknoloji geliştirsin. Bu durumda, eğer rakip işletmenin teknolojisi taklit edilebilir ise, işletme bu teknolojiyi satın alarak insan kaynaklarını tekrar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağına dönüştürür. Bu nedenle, insan kaynaklarını ikame edebilecek kaynaklar sadece diğer stratejik kaynaklardır (Seviçin, 2006).

Sonuç olarak, insan kaynağının bütün bu özellikleri incelendiğinde şu sonuca ulaşılır: Kendine özel kilit çalışanları geliştirmek ve kullanmak rekabetçi avantajı iyileştirebilir. Daha önce yapılmış olan araştırmalar da organizasyonel yetenekler ve rekabetçilik arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Bunun yanında kilit çalışanlara sahip olma avantajlarını ve yeteneklerin yaratılmasındaki rolünü açıklamaktadır.

Bazı akademisyenler, firmaların insan kaynaklarına ilişkin kararlarının ve bu kaynakların yeteneklerinin becerilere ne derecede katkıda bulunduğunu temel alarak fikirler ortaya koymuşlardır. İşleri çalışma ilişkilerinde kritik bileşen olarak almaktan ziyade, kaynak tabanlı perspektif açısından çalışanların doğal karakterlerini ve bunların değer yaratmaya bağlantılı katkılarına doğru bir eğilimi ifade etmişlerdir. Bu teori, kilit çalışanların becerilerinin firmanın rekabet edebilirliğine uygun geliştirilmelerini ve sürdürülmelerini önerir (Lepak and Snell, 1999). Bir başka

deyişle, firmanın rekabet edebilirliği için işleri değil çalışanları temel almak gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Kimi araştırmacılar, firmaların tüketiciler tarafından realize edilen insan yeteneklerinden stratejik, teknolojik, finansal ve/veya örgütsel değer yaratabileceğini söylemişlerdir. Ayrıca, çalışanların becerilerinin ve yeteneklerinin benzersizliğinin rekabet avantajı kazanmak için kritik bir ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir (Lepak and Snell, 1999).

Genel sonuç olarak, kaynak-tabanlı teoriye göre, insan kaynakları, dört ana ihtiyaca cevap verebildiği ölçüde sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını oluşturabilir. Bunlardan birincisi, firmanın üretim sürecine değer katmak zorunda oluşudur. İkincisi, firmanın aradığı beceriler az bulunur özellikte olmasıdır. Üçüncüsü, firmanın çalışanlarının oluşturduğu benzersiz insan sermayesinin kolayca taklit edilmemelidir. Son olarak, firmanın insan kaynakların teknolojik avantajlar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı sağlaması ve başkaları tarafından ikame edilmemesidir (Huselid, 1995). Aksi halde insan kaynaklarının rekabet avantajı oluşturma özelliğinden söz edilemeyecektir.

3. ÖRGÜTSEL YETENEK

Stratejik yönetimde, örgütsel yetenekler kritik başarı faktörleri olarak tasvir edilir ve bu günlerde neredeyse her organizasyon önemli (fark edilir) tarzda bir şey yapma yeteneğiyle fark edilmek istemektedirler. Fakat tam anlamıyla “yetenek” ne anlama gelir ve esas özellikleri nedir? (Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007).

Yetenekler yaygın olarak; firmalara etkinlikleri kontrol etmeyi ve varlıklarından yararlanabilmeyi sağlayan bilgi ve becerilerinin bütünü olarak tanımlanır (Song et al., 2007). İnsan Kaynakları bilgi ve deneyimleri firmanın kaynakları ve yetenekleri için kilit katkı sağlayıcıdır (Kor and Leblebici, 2005).

Literatürde, yetenek kavramını sınıflandırmada çok farklı varyasyonlar vardır: Bazı yazarlar onu, temel yetenek; diğerleri ise toplu kolektif beceriler, kompleks rutinler, en iyi uygulamalar veya örgütsel yetenekler olarak adlandırılır (Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007).

Çoğu araştırmacı; yetenek, rekabet ve beceri kelimelerini farklı farklı kullanmaktadırlar ki, bu da literatürde karışıklığa yol açar. Ek olarak örgütsel yetenek kavramının birçok tanımı vardır. Bir ifadeyle; yetenekler, insan ve kaynakların arasındaki koordinasyonun sürekli tekrarı olarak yorumlanmıştır. Başka bir ifadeyle, yetenek terimi, firmanın yeteneğini, rekabetçi avantaj sağlaması için insanları yönetme yeteneği, olarak tanımlanmıştır. Yetenekler firmanın kaynak yükleme kapasitesi olarak da adlandırılır. Bütün bunlardan dolayı, örgütsel yetenekler, organizasyonun değişen müşteri ihtiyaçları, stratejik ihtiyaçlarına adapte olmak için toplu beceri, yetenek ve uzmanlıklar olarak tanımlanmıştır (Zehir et al., 2006). Literatürde, temel yetenekler, genel olarak firma performansını arttıran herhangi bir değer olarak tanımlanmıştır (Trott et al., 2009). Başka bir ifadeyle, yetenekler, insanlar ve kaynaklar arasında koordinasyonun tekrarlanarak öğrenilmiş karmaşık bir modeli olarak belirtilmiştir. Buna ek olarak, yetenekler, firmanın rekabet avantajı kazanması için yönettiği insanların firmaya sağladığı beceriler olarak da ifade edilmiştir (Zehir et al., 2006).

Organizasyonel yetenekler, bir şirketin kendini farklılaştırma ve avantajlı dâhili süreçler ve yapılar yaratıp geliştirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Yetenekler de hem dâhili hem harici değişmelere adapte olabilmelidir. Ancak, rekabet eden şirketler içinde tek biçimli (uniform) olarak dağılmış veya müşteri için değer üretmeyen yetenekler stratejik çekicilikten mahrumdur (Lopez et al., 2006).

Organizasyonel yetenekler kurumsal yetenek olarak da anılmaktadır. Kurumsal yetenekler, beceri, sistem, varlık ve değerleri rakiplere karşı bir avantaj sağlayacak ve müşteriler için değerli fonksiyonellikler sunacak şekilde üstün bir performans yaratmak üzere bir araya gelmesine olanak tanıyan önemli süreçlerdir. Bu nedenle yetenekler de kaynakları (beceri ve bilgiler, varlık ve süreçler, somut ve soyut) üstün rekabet pozisyonları sağlayacak şekilde birleştiren bütünleşmiş performans rutinleridir (Campbell and Luchs, 2002).

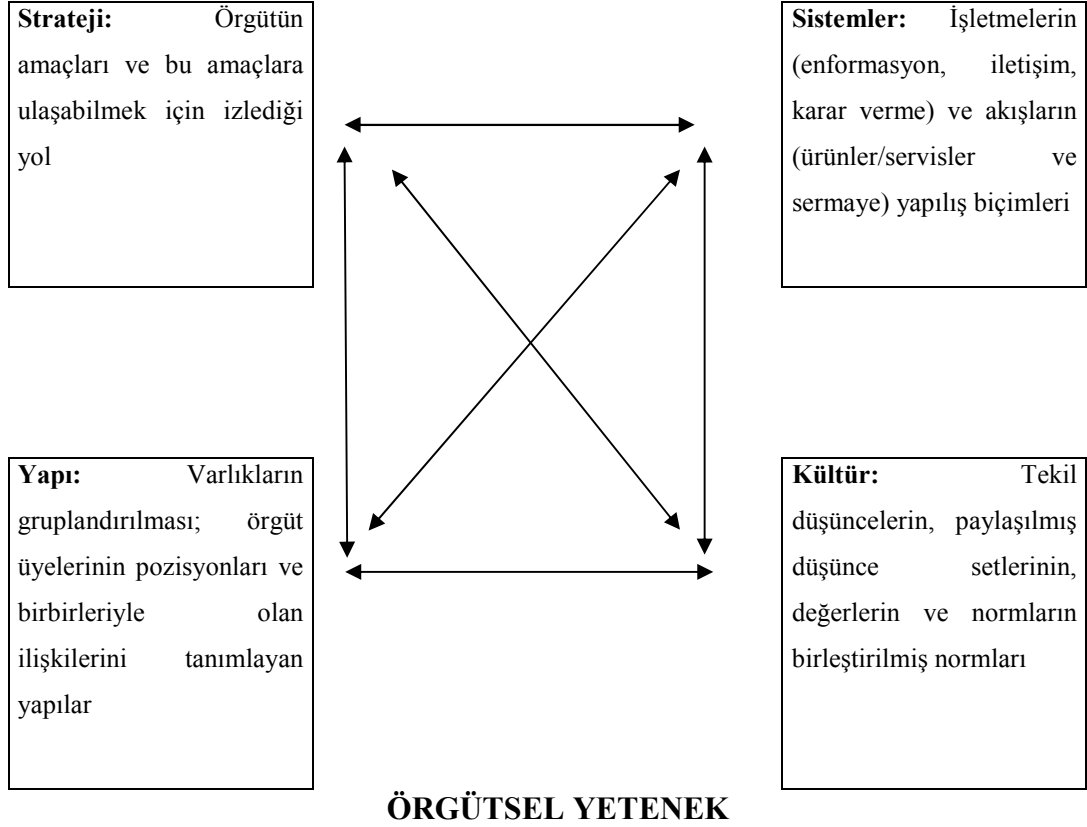
Bütün bu detaylı anlatıma rağmen, her organizasyona uygun yeteneklerin sihirli bir listesi yoktur. Benzersiz ürün ve hizmetler sunarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak ve devam ettirmek için firma bazlı örgütsel yeteneklerin birçok boyutu ele alınabilir. (Zehir et al., 2006). Her bir firma farklı soyut ve somut kaynaklara ve yeteneklere sahiptir. Firmaların bu farklılıkları, firmaların rekabet durumlarındaki ve performanslarındaki çeşitliliği de izah eder (Carmeli and Tishler, 2004). Ürünleri ve hizmetlerin kalitesini kontrol ederken geliştiren firma yetenekleri, yenilik ve yaratıcılık gibi taklit edilemez soyut kaynaklar, rekabet avantajının kilit göstergeleridir (Cho and Pucik, 2005).

Güncel yönetim yaklaşımlarına göre, örgütsel yetenekler firmanın değerli özelliklerindedir. Yetenekli ve becerili örgüt günümüzde yeni bir ideal haline gelmiştir. Bu perspektiften hareketle, örgütler var olan yeteneklerini daha ileriye götürmede ve stratejilerini buna görme kurmada ihtiyatlı ve öngörülü olmalıdırlar.

Örgütsel yetenekler, kolaylıkla stratejik varlıklardan, stratejik mecburiyetlere dönüşebilir. Yetenek bazlı davranışın güçlülüğü ve yeniden üretilebilmesi; adaptasyon, kariyer, esneklik ve değişim için mecburiyettir (Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007). Bir başka deyişle, kritik yeteneklere sahip olmak, sürekli değişen çevre

ve rekabet koşullarına uyabilmek ve stratejik hedeflere ulaşabilmek için zorunluluk haline gelebilmektedir.

Şekil 3.1. Örgütsel Yetenek



Kaynak: Yereli ve Gerşil, 2005

Firmanın yeteneklerinin veya kilit yetkinliklerinin gelişimi firmanın kilit çalışanlarının katılımı olmadan tamamlanamaz (Wang and Lim, 2008).

İnsan kaynakları yönetiminde son yılların en büyük atılımı, çalışanların yetenekleri ile firmanın rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması olmuştur. Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken; günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insan koyan bir anlayış güç kazanmaya başlamıştır.

1990 öncesi dönemde, çalışanların yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

İnsan kaynaklarının yüksek performansına yol açan ayırt edici özellik olarak düşünüldüğünde yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır. Yetkinlikler bireyler tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Yetkinlik düzeyinin belirlenmesinde insan kaynakları departmanı ilgili işi yapan kişilerle işbirliği yapmalı ve onların yol göstericiliğinde gerekli tanımlara ulaşmalıdır (Uyargil ve ark., 2008)

Andersen (2000)'in 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, gerek çalışanların gerekse firma yöneticileri ve sahiplerinin bu yetkinliklerinin iş dünyasında tartışıldığı ölçüde farkındalık oluştuğunu göstermektedir. Araştırmanın sonucuna göre, yöneticiler için, çalışanların sahip olması gereken inisiyatif sahibi olma-sorumluluk, takım çalışması, müşteri odaklı olma ve tutarlık-güvenilirlik gibi yetkinliklere beklentiler diğerlerine oranla daha yüksek çıkmıştır. "Başkasının gelişimini destekleme" yetkinliği yöneticilerde % 38,2 iken yönetici olmayanlarda % 8'de kalmıştır, Buna karşılık müşteri odaklı olmak sorumluluk üstlenme ve iletişim becerileri de beklenen ve aranan yetkinlikler arasında yer almıştır.

Müşteri odaklılık başta olmak üzere bu kavramları ortaya çıkaran Barney ve Clark (2007), Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage adlı kitaplarında, kaynak tabanlı yönetim kültürünü geliştirmek için, firmaların rekabet gücüne, yenilikçiliğe, müşteri odaklılığa ve işgücü verimliliği sağlamaya ve geliştirmeye odaklanmalarını tavsiye etmektedirler.

Song ve arkadaşlarına (2007) göre de 4 önemli firma yeteneği tanımlanabilir. Bunlar:

- teknoloji,
- bilgi teknolojileri,
- pazar odaklılık,
- pazarlama yetenekleridir.

Ekonomik değer yaratmak, rekabet üstünlüğü kazanmak ve daha yüksek kârlılık elde etmek için, bir firmanın çok geniş ölçüde yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Song ve arkadaşları (2007) çalışmalarında yetenekleri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır.

Çeşitli yazarların konu hakkındaki araştırmalarını gözden geçirdikten sonra, organizasyonel yetenekleri sınıflandırmak bu kavramın kapsam ve karmaşıklığını anlamamızı iyileştirebilir. Bu anlamda örgütsel yetenekleri yönelimlerine göre üç grupta incelemek mümkündür: Yöneticilik yetenekleri, teknik yetenekler ve çıktı bazındaki yetenekler (Lopez et al., 2006).

3.1. Yöneticilik Yetenekleri

Yöneticilik yetenekleri şirket için stratejik bir vizyon ve kimlik yaratabilme, bunları organizasyon genelinde iletebilme ve işgücünü bunları başarmaya teşvik edebilme yeteneğine sahip olma şeklinde tanımlanmıştır. Bu organizasyonel yeteneklere şirketin stratejik planlama süreçleri ve bireysel konumu formüle edebilme yanında ilgili farklı işlev ve departmanları koordine edebilme yeteneği de dâhildir. Literatürde dört ana yönetsel yetenek belirtilmektedir; organizasyonel kültürün güçlendirilmesi, stratejik vizyon, çalışan potansiyelinin elde edilmesi ve tasarım esnekliği (Lopez et al., 2006).

Organizasyonel anlamda işletmenin alt, orta ve üst düzey yönetimden söz etmek mümkündür. Üst yönetimin firmanın idame ettirilmesinde önemli bir rol oynadığı çok açıktır. Üst yönetim CEO'lar veya buna benzer uzman yöneticiler

olabilir. Üst yönetimin yönetsel becerileri firma performansına direkt olarak etki eder (Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007).

Üst düzey yönetimin yönetsel becerileri kapsamında; çalışan potansiyelinin elde edilmesi, çalışanları elde tutma politikaları, strateji geliştirme, stratejik kararlar verme, planlanan stratejileri uygulama, çalışanlara değerleri benimsetme ve hedefleri uygulayabilmeleri için destek verme gibi yönetsel yetenekler tanımlanabilir.

3.1.1. Örgüt Kültürü

Bir işletmenin başarısı, faaliyetlerinde ortak bir vizyonu paylaşan yöneticiyle, uzun dönem taahhütlere ve ortak yönetsel bir kültüre bağlıdır. Çünkü işletmenin kültürel yapısı çalışanlarının performansını, müşterilerine, rakiplerine ve tedarikçilerine ve hatta kendine karşı bile etkiler. Bunun sürekli olarak sağlanabilmesi için organizasyonun kültürel yapısının, çalışanların enerjilerini organizasyonun yararına adamaya istekli oldukları ortamlar yaratacak şekilde oluşturulması gerekir. Bireysel değerleri, organizasyonun kültürel değerleri ile uyuşan çalışanlar, işlerini mükemmel bir şekilde yapmak için sürekli iyileştirirler ve müşteriye hizmeti her zaman ön planda tutarlar (Kovancı, 2001).

Örgüt kültürü, bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevrede diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2005).

Her organizasyonun sahip olduğu kendine ait kültürü vardır. Önemli olan bu kültürlerin tüm üyeler tarafından paylaşılan inanç ve değerlerden oluşmasıdır (Eren, 2005). Bu paylaşma dereceleri ne kadar yüksekse o derece kuvvetli bir kültürden söz edilebilir (Koçel, 2007). Güçlü bir organizasyonel kültür, çalışanların davranışlarını etkilemek ve performansı arttırmak için çok güçlü bir araçtır (Hartog and Verburg, 2004).

İşletmeler “organizasyonel kültürün güçlendirilmesi” yeteneğiyle ilgili olarak strateji geliştirmeli ve organizasyonel kültürün potansiyel olarak sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj yaratabilecek ve yüksek getiri sağlayacak bir stratejik yeteneğe dönüştürmelidir. Güçlü ve açık bir organizasyonel kültür, stratejik kararların özünde bulunan belirsizlik ve anlaşılmazlıkları azaltabilmenin yanında şirket üyelerinin davranışlarını da düzenleyebilir (Lopez et al., 2006). Bu şekilde uzun dönemli amaçlara ulaşacak, uzun dönemde yaşamını sürdürmesini mümkün kılacak, rekabet üstünlüğü sağlayacak ve ortalamanın üstünde gelir elde etmesine olanak verecek şekilde yönetilmesini de (Ülgen ve Mirze, 2008) mümkün kılabilir.

3.1.2. Çalışan Potansiyelinin Elde Edilmesi

Bir örgüt ya da işletmenin başarısı, gerekli maddi ve beşeri kaynaklara yeterince sahip olmasına ve bunlardan etkin olarak yararlanmasına bağlıdır. Maddi kaynaklardan etkin bir biçimde yararlanılması da temelde insan unsuruna bağlı olduğundan, insan kaynaklarının yeterliliği ve etkin biçimde yönetimi, örgütsel başarı açısından belirleyici bir faktördür (Uyargil ve ark., 2008)

Profesyonel hizmetler sunan bir şirketin ayırıcı özelliği, elemanların becerisidir. Bu elemanları herhangi bir yerden bulunabilecek olsaydı, elemanların şirkete bağlılıkları olmasaydı, şirketin rekabet üstünlüğü ortadan kalkardı. İyi yönetilen profesyonel hizmet şirketlerinin çoğunun eleman seçiminde titiz olmaları ve nitelikli elemanlarını ellerinde tutmaya önem vermelerinin nedeni budur. Profesyonel hizmet şirketleri dışında, aynı mantık, başarı kaynağını elemanlarına dayayan diğer şirketler için de geçerlidir (Pfeffer, 1999).

Yetenekli çalışanları elde tutma, birçok motivasyonel faktörle birlikte ödüllendirme ve ücretlendirme politikaları ile de yakından ilişkilidir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki bazı büyük şirketlerin çeşitli iş birimlerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada, ücretteki değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Dahası, ücretteki artış nedeniyle verimde görülen artışın, ücret artışının maliyetini karşılayacak denli fazla olduğu tespit edilmiştir (Pfeffer, 1999).

Bu nedenle yöneticilerin etkili bir yöneticilik yeteneği de, en iyi adayları işletmeye çekebilmesinin yanında istihdam edilen adayların bütün potansiyellerini ve yaratıcı yeteneklerini ortaya koyma konusunda yüreklendirmeleridir (Boyatsız, 1999). Kendini örgüte adanmış ve yaratıcı yetenekleri ortaya çıkarılmış bir işgücünün, iş analizi, ücret yönetimi, ödüllendirme, yetkilendirme ve eğitim ve kariyer geliştirme gibi uygulamalarla stratejik hedeflerin elde edilmesine yöneltilmesi (Lopez et al., 2006) ve tüm potansiyelinin işletme amaçları doğrultusunda kullanılması daha mümkün hale gelebilir.

3.1.3. Esneklik

Organizasyonların başarılı olmak veya hayatta kalmak için çevrelerindeki değişime uyum sağlama yeteneklerine ihtiyaçları vardır. Bu da organizasyonların mümkün olduğu kadar esnek olmalarını gerekli kılar. Bu esneklik, üretim metotlarında esneklik, finansal kaynaklara erişim esnekliği, işin ve organizasyonun düzeyinde esneklik gibi hususları kapsar.

Organizasyonel düzeydeki esneklik, çevresel değişimlere uygun yönetim davranışı ve yapısal düzenlemelere uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Dalgalı bir çevreyi benimseyebilmek için, işletme için fonksiyonel alanlar arasında ve işletme dışındaki arz kaynakları ile daha karmaşık ve bağımsız ilişkiler geliştirmek gerekmektedir. Örgütsel esneklik için, çevresel değişime çabuk uyum sağlayabilecek insan kaynakları yönetimine, gerekli iletişim ve hareketi gerçekleştirebilecek açık örgüt yapısına ve işletmenin farklı fonksiyonları arasında bütünleşme becerisine sahip olmak gerekmektedir (Uzkurt, 2008).

Oldukça yoğun rekabetçi çevrelerdeki firmalar, esnek olmak zorundadır. Bu esneklik, yeni teknolojilere, yeni stratejilere, yeni becerilere ve insan kaynakları uygulamalarına uyum sağlama becerisine sahip olmayı gerektirmektedir. Bu beceriyi elde etmenin bir yolu, iş görenleri en iyi şekilde eğitmek ve yeniden eğitmektedir. Tüm örgüt üyelerini değişim için hazır duruma getirme, birçok insan kaynakları faaliyetinin mükemmel bir biçimde yerine getirilmesine bağlıdır. Örgütü esnek yapıya kavuşturma yönündeki çabalar, insan kaynakları departmanında başlar, ancak

yakın işbirliği içerisinde hat birim yöneticileri ve bizzat iş görenlerle birlikte başarıya ulaştırılabilir.

Birçok çeşidi bulunan çeşitli esneklik modelleri arasında en yaygın olanı Atkinson modelidir. Atkinson'un modeline göre; firmanın en merkezi bölümü, kilit çalışanlardan oluşur. Bunlar firmanın iş aktivitelerinde farklı fonksiyonlar ve roller ortaya koyma yeteneği ve becerikliliği karşılığında, firmanın uzun dönemde vaatler ve kariyer geliştirme planları önerdiği çalışanlardır. Bu çalışanlar genelde yöneticiler, teknisyenler ve tasarımcılardır (Valverde et al., 2000) Şirketlerin değişken ve çalkantılı ortamlarla yüzleşebilmeleri ve şirketin yeni akışlar ve rutin değişiklikler yoluyla dâhili yapı ve süreçlerini hızla uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Burada da, "esnek tasarım" yeteneğine sahip firmaların pazarda daha yüksek gelirler ve fırsatlar elde edeceği beklenmektedir (Lopez et al., 2006). Öte yandan fonksiyonel esneklik, çalışanlara aynı firmada görevler ve fonksiyonlar ortaya koyma olanağı sağlar. Bu firmanın süreçleri, kültüründe derin bilgisi olan ve farklı alanlarda eğitim görmüş işgücü gerektirir (Valverde et al., 2000).

3.1.4. Stratejik Vizyon

Vizyon; yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin bir göstergesidir. Yöneticinin, gelecekle ilgili olarak tüm bu faaliyetleri kendisinin yalnız başına başarması yönetim açısından mümkün olmadığına göre, astları ile bu konuda görüşmesi, fikirlerini açıklaması, paylaşması ve onları ikna ederek motive etmesi önemlidir. Vizyon açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynaklar oluşturur. Hiçbir vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman içerisinde değiştirilmelidir. Önemli olan vizyon yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktadır (Eren, 2005).

İyi ifade edilmiş stratejik vizyona sahip firmaların bu gibi bir vizyonu bulunmayan firmalara karşı potansiyel olarak sürdürülebilir rekabetçi avantajı yakalayabileceği ileri sürülmektedir (Lopez et al., 2006).

Stratejik vizyona ilişkin ilave edilecek son nokta kilit çalışanlarla yönetimsel yetenekler arasındaki bağlantılardır. Çok değerli ve çok benzersiz çalışanların yönetimsel yeteneklere katkıda bulunması beklenebilir. Bilgi, beceri ve yeteneklerinde yüksek derecede değer ve uzmanlaşma bulunan çalışanlar dâhili olarak gelişmektedir (Lepak and Snell, 1999) ve bu nedenle bu çalışanların kararlara katılması kültürü iyileştirir, stratejik vizyonu geliştirir ve işçi potansiyelinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlar.

3.2. TEKNİK YETENEK

Teknik yetenekler, girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü zamanda katkısı bulunan organizasyonel yeteneklerdir. Bu gruba girdi-bazlı ve dönüşümcü yetenekler dâhil edilmiştir. Bunlar esasen ürün ve hizmetlerin yaratılması, üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik teknik hususlarla ilgilidir.

Teknik yetkinlikler, şirket stratejileri doğrultusunda bu stratejileri gerçekleştirebilmek amacıyla organizasyon içindeki iş aileleri doğrultusunda beklenen ve işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır. Fonksiyon/birim bazında belirlenir. Bunlar; pazarlama bilgisi, müşteriye teknik bilgi ve destek sağlama, müşteri problemlerini çözümlenme, pazar araştırması yapma, rekabet analizi yapma, strateji geliştirme, ürün/servis geliştirme, satış desteği sağlama gibi yetkinlikler olarak sayılabilir (Sağır, 2006).

Teknik yetenekler temel uzmanlıklar görüşü ile tutarlı olup, kilit çalışanların kendisiyle de doğrudan ilişkilidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, bir organizasyonun farklı üretim yetenekleri veya becerileri ile teknoloji akışıyla ilgili kolektif öğrenme sürecine odaklanmış ve rekabetçi avantajı yakalayabilmek için devrimsel yaratıcılık gerekliliğini vurgulanmıştır (Lopez et al., 2006).

Birçok yazar, yeni ürün geliştirmenin, var olan sabit yetenekleri değiştirebilen yetenekler olarak tanımlanabilen dinamik bir yetenek olduğunu ve/veya yeniliğin dinamik yeteneklerin temel taşı olduğunu öne sürmektedir (McKelvie and Davidsson, 2009).

Bu anlamda yenilikçilik için teknik yetenek, müşterilerin fiili veya potansiyel gereksinimlerini karşılayacak yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle ilgili yeni kaynak, yöntem, sistem ve süreç kombinasyonlarını uygulamakta anahtar konumundadır. Bu yeteneğe sahip firmalar buna sahip olmayanlara kıyasla daha yüksek getiri elde edip bunu sürdürme olanağı elde etmektedir (Lopez et al., 2006).

Teknolojik yetenekler; üretim süreçlerini, teknolojiyi, yeni ürün geliştirme üretim ve becerilerini ve sektördeki teknolojik değişimleri tahmin etmeyi kapsar. Bu beceriler organizasyon içinde bulunmaktadır ve pazar, rakip ve dış meydan okumalar ve fırsatlar ile aktive olur. Üretim sürecindeki etkinliğin artışı; maliyetlerde azalmayı ve hizmetin gelişmesini ve dolayısıyla rekabetçiliği sağlar. Daha iyi bilişim teknolojisi yetenekleri, daha büyük stratejik esnekliği ve sonunda da daha iyi performans ve daha büyük örgütsel başarıyı sağlar (Song et al., 2007). Bütün bunlarla ilişkisi olması nedeniyle, teknik yetenekler başlığı altında yenilik kavramı incelenecektir.

3.2.1. Yenilik

Hızla artan bilimsel-teknolojik gelişmeler ve küreselleşme olgusu, rekabeti arttırmakta, teknolojinin eğitimi ve adaptasyonunu firmalar için en önemli faktör haline getirmektedir. Bunun da ötesinde fark yaratamayan, operasyon ve süreçlerinde yenilik yapamayan işletmeleri piyasa dışına itmektir.

Drucker'a göre yenilik, yeni bir bilgi üretmek için bilginin uygulanmasıdır (Cho and Pucik, 2005). Yenilik stratejisi sadece yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi ile ilgili değildir. Bunun yanında teknoloji ve yöntem değişiklikleri, dağıtım kanalları ve pazara ulaşmadaki teknikler ve benzeri işletme fonksiyonları bakımından yapılan yenilikler de işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecektir (Eren, 2005)

Buna rağmen, ürün yeniliği büyümenin belirtisi (kanıtı) olarak kabul edilir. Yeni ürün geliştirme ve araştırma becerileri örgütsel yeteneklerin ana elementlerinden biri olarak tanımlanır ve bunun büyüme ve iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilir (Zehir et al., 2006). Ayrıca, yeni veya geliştirilmiş ürün/süreçleri ortaya koymanın firmanın rekabet avantajı için tamamlayıcı bir etken

olduğuna inanılmaktadır (Ceccagnoli, 2009; Greve,2009). Kaynak tabanlı görüşü göre; kaynaklar eğer zor transfer edilebiliyorsa veya önceki yatırımları kullanılabilir hale getirmeyi gerektiriyorsa sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Büyük teknolojik yenilikler bu koşulları karşılar çünkü yavaşça yayılmaya eğilimlidirler (Greve;2009).

Yenilik firma için rekabet üstünlüğünün de kaynaklarından birisidir. Sektörün farklılık derecesi firma performansına etki eder. Farklılaşma faaliyetlerine daha fazla kaynak ayıran firmalar sektörde daha iyi konumdadır. Bu da gösterir ki sektörde farklılaşma firma performansını etkiler. Bu durumu teyit eden Hull ve Rothenberg (2008)'in araştırmalarına göre de, yenilik ve sektör farklılaşması firma finansal performansını pozitif olarak etki etmektedir. Firmanın ürünlerini farklılaştırabilme yeteneği (daha yüksek kalite, hizmet veya imaj) firmaya stratejik yenilikler kazandırır (Zehir et al., 2006).

Yenilik, bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek olarak da görülmektedir. Bu anlamda yenilik yapabilmek, işletmelere rekabet gücü sağlayan bir yetenektir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım yerleri vs. gibi) düşünmeli ve çalışmalıdır (Koçel, 1998).

Literatür, spesifik bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kilit çalışanların mevcut işlemlerde iyileştirmeler yapmak için gerekli davranış biçimlerine sahip olduklarından, teknik yeniliklere katkıda bulduklarına işaret etmektedir. Özellikle, çok özel çalışanlar organizasyonel meydan okumaları doğrudan aktif ve yaratıcı bir şekilde karşılar. Lepak ve Snell'e (1999) göre, çok değerli ve özel çalışanlar tehditleri ve fırsatları görmekte kendi inisiyatiflerini kullanmakta ve harekete geçmek için izin beklememektedir. Bu her iki davranış da yenilikçiliğe ilişkin görülmektedir. Buna ek olarak, işletmeler, doğru bilgi, beceri ve yeteneklere sahip ve değerleriyle inançları işletmeninkilerle uyumlu olan kişileri seçtikleri zaman teknik yeteneklerini arttırmırlar (Lopez et al., 2006).

3.3. ÇIKTI BAZLI YETENEKLER

Örgütsel yeteneklerin sonuncusu olarak, tüm firmalarda bulunan bir yetenek alt-grubu, müşteriye değer sağlayan fiziksel veya maddi olmayan varlıkların (firmanın ünü gibi) yaratılmasıyla ilgilidir. Bu yeteneklere çıktı-bazlı yetenekler adı verilmektedir. Bunlar, itibar sahibi birçok firmanın başarılarının anahtarıdır. Bu düşünceleri birleştirerek müşteri bakış açısından üç adet olağanüstü organizasyonel yetenek sayılabilir: “kaliteye yönelim”, “şirket- müşteri sadakati” ve “ürün çeşitliliği” (Lopez et al., 2006).

Müşteri ihtiyacını karşılamaya yönelik yaratıcı yeteneklerin ve tekniklerin uygulaması kurumlar için güçlü bir silahtır. Herhangi bir müşterinin gerçek ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak ve bu bilgiyi hayata geçirmek, birçok endüstride, en zor pazarlama sorunlarını çözmekten daha fazla yaratıcılık gerekir (Campbell and Luchs, 2002).

Firmalar önemli müşterilerine ulaşmak için birçok kanalı kullanırlar. Bununla birlikte, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri günden güne hızla değişmektedir. Bu hızla değişen müşteri beklentilerine ulaşmak için müşteri ve firma arasında sıkı bir iletişim ağına ihtiyaç vardır. Böyle bir iletişim ağının yokluğunda, firmanın bütün emeği, bu yeteneğin eksikliğinden dolayı faydasız olacaktır (Zehir et al., 2006). Bu nedenlerle çıktı bazlı yetenekler işletme kimliğinin ve doğru imajının oluşmasında son derece işlevseldir. Bunun yanında karlılıkla doğrudan ilişkilidir. Çıktı bazlı yetenekler aşağıda kısaca incelenecektir.

3.3.1. Müşteri sadakati

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere mal ve hizmet üretimi için sadece bilgiye ya da teknolojiye sahip olmak kendi başına bir başarı kriteri değildir. Firmalar bu bilgi ve teknolojileri müşteri memnuniyetine dönüştürmedikçe başarıyı yakalamaları mümkün değildir (Trott et al., 2009).

Müşteri memnuniyeti önemli ölçüde mal ve hizmet üretiminin uygunluğundan ve müşteri ilişkilerinin kalitesinden etkilenir. Bu nedenle firmalar müşterilerle yakın ilişkileri desteklemektedir.

Müşteri ilişkilerinde önemli unsurlarından birisi olumlu örgütsel şöhrettir. Örgütsel şöhret, firmanın hâlihazırdaki varlıklarını, şu anki pozisyonu ve gelecekteki performansının ayrıntılı halini tasvir eden soyut bir kaynaktır (Carmeli, and Tishler, 2004).

Bundan öte, şirketlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesi de iyi bir şöhret için gerekli temeli yaratır. Bu ilişkiler ve şöhret markaya sadakati yaratır ve bu da rakiplere kıyasla daha yüksek satış ve gelir elde etme olanağı sağlar (Lopez et al. , 2006).

Sadık müşteriler işletmelere daha yüksek kâr, sürekli alışveriş ve pazar payı sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler sadık müşteri sayısını dolayısıyla müşteri sadakatini aşağıdaki yollarla arttırmaya çalışmalıdır (Kovancı, 2001):

- Zamanında teslim
- Etkili bir servis sağlamak
- Basit ve etkili bir müşteri iletişim sistemi oluşturmak
- Promosyonlar

3.3.2. Kaliteye Yönelim

Kalite, firmaların müşterileri memnun etmek için geçmek zorunda oldukları dinamik bir basamaktır (Cho and Pucik, 2005).

İyi bir şirket ünü veya imajı; şirketin, müşterinin en yüksek fiyatı ödemeye hazır olduğu üstün kaliteli ürün ve hizmetleri yaratıp teslim etmeye olan azminden kaynaklanabilir. Bu avantajlı durum giderek şirketleri müşteriler için değer yaratma

ve teslim etmek amacıyla kalite iyileştirici sistemlere yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Böyle bir “kaliteye yönelim” pazarda sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj getirebilir (Lopez et al., 2006). Kalite tek başına başarılacak bir olgu değildir. Organizasyonun her düzeyinde gönüllülük esasına dayalı işbirliğini gerektirir. Özellikle çalışanların katılımı önemlidir.

Çalışanların kaliteye gönüllü katılımını sağlamak için gerekli hususlardan birkaçı:

- açık bir amaç ve görev tanımı,
- sürekli öğrenme ve öğretme ortamı yaratma,
- yönetime katılma olanaklarının sağlanması,
- içinde etkin olarak yer alabildiklerini hissedebildikleri bir iletişim ortamı yaratma
- kendi kendini denetleme

gibi hassasiyetle üzerinde durulması ve sürekli olarak geliştirilmesi gereken konulardır (Kovancı, 2001).

Kalite, üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aramak, iyileştirmeler yapmakla sağlanır. Bu iyileştirmeler sadece mal ve hizmetleri değil bütün süreçleri kapsar. Kalitenin iyileştirilmesi aynı zamanda, hurda ve firelerin azaltılması, garanti ödemelerinin ve satış sonrası hizmet maliyetlerinin düşürülmesi, satışların artması ve müşteri ilişkilerinin iyileşmesi anlamında da katkı sağlar (Barutçugil, 2004).

Sürekli gelişmeyi hedefleyen kalite yönetimi, sıfır hataya ve mükemmelle ulaşmayı hedefler. Mükemmellik izafi bir kavramdır. Ancak yenilik ve yaratıcılık ile ilgisi olduğu düşünülmektedir.

Yenilikçilik ile kalite olgusu arasında ilişkileri araştıran Cho ve Pucik (2005)'e göre; yenilikçilik, kalite ve büyüme arasındaki ilişkilere aracılık eder. Kalite ise, yenilikçilik ve karlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder. Hem yenilikçilik hem kalitenin piyasa değeri üzerinde arabulucu bir etkisi vardır. Ayrıca, hem büyüme hem karlılığın piyasa değeri üzerinde arabulucu bir etkisi vardır.

3.3.3. Ürün çeşitliliği

“Ürün çeşitliliği” yeteneği konusunda bir takım tartışmalar mevcuttur. Yeni ürün başarısı yetenek olarak düşünülebilir. Fakat bazen firma performansının bir boyutu olarak da düşünülebilir (Baker and Sinkula, 2005).

Bu yetenekler organizasyonun, rakiplerden önce pazarın ihtiyaçlarına duyarlı olmasını ve diğer yetenekleriyle dış çevreye bağlantısını sağlar (Song et al., 2007). Pazarlama yetenekleri, rakipler ve müşteriler hakkında bilgi sahibi olmayı, pazar bölümlendirme ve hedeflemede, reklâmda fiyatlandırmada ve bütün pazar aktivitelerinde etkin olmayı kapsar.

Baker ve Sinkula (2005)'ya göre yeni ürün başarısı pazar payındaki değişimi direkt olarak etkiler. Firmanın pazardaki satışlarının büyüme oranı yeni ürün başarısıyla pozitif yönde etkileşim içindedir.

4. FİRMA PERFORMANSI

4.1. Performans Tanımı

Performans kavramı literatürde çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Performans kavramı, belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Turunç, 2006).

Başka bir açıdan performans, örgütlerin, ekonomik avantajlar elde etmek amacı ile bir araya getirilmiş verimli varlıkların bir birleşimi olduğu fikrine dayalı olarak tanımlanmaktadır.

İşletme kültüründe performans; bir iş yapan bireyin ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir anlatımla neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifadesidir (Cenger, 2006). İşletme performansı ise belli bir dönem sonunda elde edilen çıktıya/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımı olup (Akal, 2003), performansın standartlarının belirlenmesi ve bu standartlara göre ölçülmesi ve değerlendirilmesi son derece önemlidir.

4.2. Performans Ölçümü

Performans, ilgilenilen konuda bir ölçümü gerektirir (Kalkan, 2005). Performans ölçümü, performansı tanımlayacak ve analiz edecek veri toplama ve göstergelerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yine başka bir tanımda performans ölçümü, eylemlerin etkinliğinin ve verimliliğinin rakamlarla gösterilme süreci olarak açıklanmaktadır (Apaydın, 2007).

Performans ölçümü 1970-1980'li yıllarda birim seviyesinde performansın ölçülmesiyle başlamıştır. Araştırmalar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yöneltmiştir (Kabadayı, 2002). Bu dönem kar, yatırımların geri

dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütlerin ağırlık kazandığı dönemdir. İkinci dönem ise dünya pazarlamadaki dönemlere paralel olarak 1980'li yılların sonunda başlayan dönemdir. Bu ikinci dönemle birlikte araştırmacılar muhasebe temelli performans değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini belirlemiş ve çok boyutlu performans gerekliliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yaklaşım performans değerlendirme boyutlarını yeniden ele alınmasına, yeni yönetim süreçlerinin geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Turunç ve ark., 2007).

4.3. Performans Ölçütleri

İşletmeler başarılarını devam ettirmek ve arttırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Aşağıdaki tablo çeşitli yazarlarca ele alınan performans ölçütlerini yıllar bazında ortaya koymaktadır (Kabadayı, 2002).

Tablo 4.1. Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

Yazar(lar)	Yıl	Performans Ölçütleri
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal.+değerleme mal.+hata mal.)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, işgücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet=koruma mal.+değerleme mal.+hata mal.
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite

<i>Tablo 2'den Devam...</i>		
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, işgücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman, (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğ.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szwejezewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: Kabadayı, 2002

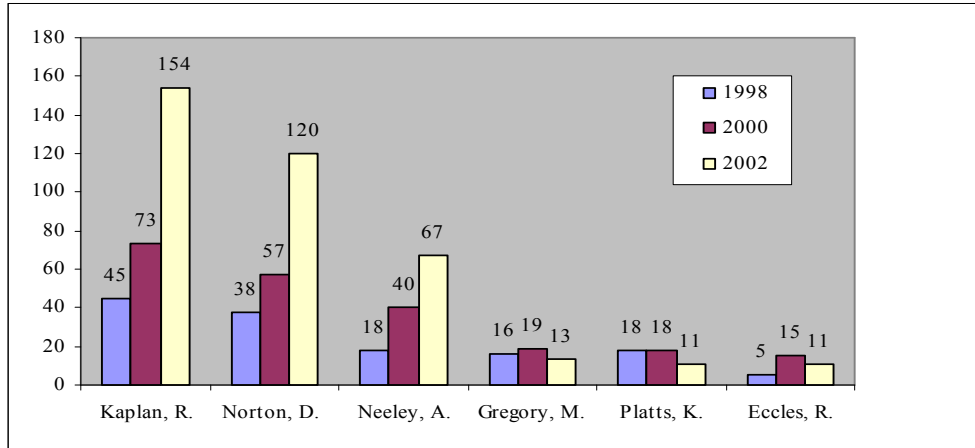
Performans ölçümünün öğrenimini arttıran unsurlar aşağıda belirtilen yedi maddede toplanabilir (Apaydın, 2007):

- İş özelliklerinin değişmesi
- Artan rekabet
- Örgüt rollerindeki değişim
- Dış talep değişikliği
- Bilgi teknolojilerinin gücü
- Belirli ilerleme çabaları
- Ulusal ve uluslar arası kalite ödülleri

Örgütsel performans değerlendirme süreci üzerine yapılmış çok fazla çalışma bulunmasa da araştırmacılar ve akademisyenler bu konu ile ilgili olarak metodolojiler, modeller, kurallar, aşamalar üretmişlerdir ve önermişlerdir. Mevcut

literatür taranmış, konu ile ilgili çalışan yazarlar ve yayınları yıllara göre incelenmiş ve önemli bir tarama sonucuna ulaşılmıştır. Bu tarama sonuçlarını şekil 3’de görmek mümkündür (Turunç ve Polat, 2007).

Şekil 4.1. İşletme Performans Kriterleri ile İlgili Literatür



Kaynak: Turunç ve Polat, 2007

Örgütsel performans, çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır. İşgücü devir oranı veya kar payı gibi örgütsel performansın tek bir alanı, örgütsel performansın bütün olarak resmini temsil etmesine yeterli değildir. Örgütsel performans parasal ve parasal olmayan ölçümler olarak ikiye ayrılır. Parasal ölçüler, finansal performans ve işçilik maliyetleri olarak ikiye bölünür. Finansal performans ciro artışı, kar payı, piyasa değerlemesi vs. içerir. Parasal olmayan ölçümler, çalışan güveni, iç ödüllendirme, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve çalışan stresini içerir (Cho et al., 2006).

Farklı performans ölçüm temel ve kriterleri geliştirilmiş olmasına rağmen örgütsel performans ölçümünde genel geçer sistematik bir yaklaşım geliştirilememiştir. Farklı sistem ve stratejiler, farklı kriterler ve karakteristikler gerektirmekte; bu ise genel bir yaklaşımın geliştirilmesini güçleştirmektedir (Turunç ve Polat, 2007).

Klasik ölçüm sistemlerinin dayandığı verimlilik, karlılık, maliyet oranları artık yeni performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir ve geliştirilecektir. Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile

ifade edilebilir (Akal, 2003). Bunlar içinde en yaygın yedi temel kavram, en çok bilinen ve kullanılan boyutlardır. Bu boyutlar (Cenger, 2006):

- Etkenlik: Örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda, söz konusu amaçlara ulaşma derecesini belirler.
- Verim ve girdilerden yararlanma: İşletmenin ürün ya da hizmet üretme süreci içinde, üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösterir.
- Verimlilik: Mümkün olan en düşük girdi kullanımı ile en yüksek çıktı miktarına ulaşmak olarak tanımlanabilir.
- Kalite: Kaynakların verimli kullanımını sağlar, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırır, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılar, böylelikle işletmelerin kamusal sorumluluklarını olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlar.
- Çalışma yaşamının kalitesi: İşgörenlerin ücret, fiziksel koşullar, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.
- Yenilik: İnsan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevi olarak tanımlanabilir. Yeni bir ürün, yeni bir yöntem ya da süreç, örgütteki yenilik kavramını yaratabilir.
- Karlılık ve bütçeye uygunluk: Bir performans göstergesi olarak, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle elde edilen kârlılığın uzun

dönemde ele alınamayacağı savunulmaktadır. Bu nedenle, kârlılığın yanında bütçeye uygunluk faktörü de göz önünde tutulmalıdır.

Bu yedi boyut, işletmelerde performans kavramını tam olarak açıklar niteliktedir. Zira ilgili pek çok yazında bu sınıflandırma genel bir kabul görmektedir (Seymen ve Erdem, 2007).

Kalkan (2005), doktora tezinde performansın altı ana boyutundan söz etmiştir. Bu performans boyutları; rekabetçilik, finans, kalite, esneklik, kaynak kullanımı, teknoloji, yeniliktir. Bu ana performans boyutları içinde yer alan ölçütler iç ve dış performans ölçümü kadar finansla ve finansal olmayan performans ölçümlerini de içermektedir.

Tablo 4.2. Performans Ölçümünde 6 Ana Boyut

	Perf. Boyutları	Ölçüler
Sonuçlar (Etkiler)	Rekabetçilik	Pazar payı ve yeri Satışlardaki artış Müşteri Memnuniyeti
	Finansal Performans	Karlılık Sermaye yapısı Likidite
Belirleyiciler (Başarı Nedenleri)	Kalite	Estetik Güvenlik Bulunabilirlik (Elde Edilebilirlik) İletişim Sorumluluk Güvenilirlik Kullanılabilirlik Yetenek İncelik Konforluk Estetik/Görünüş Temizlik/Düzenlilik
	Esneklik	Miktar esnekliği Dağıtım Zamanı/Hızı/Esnekliği Spesifikasyon Esnekliği
	Kaynak Kullanımı	Verimlilik Etkinlik
	Teknoloji ve Yenilik	Yenilik prosesinin performansı Bireysel yenilik performansı

Kaynak: Kalkan, 2005

Turunç (2006) ise performans kriterlerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

Tablo 4.3. Performans Kriterleri

Araştırmacılar	Performans Kriterleri
Lai ve cheng	Pazar Performansı, Verimlilik Performansı, Sosyal Performans
Short ve Halmer	Örgütsel Kimlik ve Örgütsel İmaj
Lee ve Arkadaşları	Finansal ve Finansal Olmayan (Bilgi Sistemlerinin Stratejik Değerleri) Performans
Rolstadas	Etkililik, Etkinlik, Verimlilik, Kalite, Çalışma Yaşamının Kalitesi, Karlılık, Uyumluluk
Gilley ve Arkadaşları	Mal Dönüşü, Para Dönüşü, Her Türlü Finansal Performans, Ar-ge Gideri, Süreç Yenilikleri, Ürün Yenilikleri, Personel gelişimi/Değişmezlikçi, Personel Morali, Müşteri İlişkileri, Tedarikçi İlişkisi
Bond	Müşteri Memnuniyeti, Kalite, Personel Dönüşümü, Fiyat İndirimi, Müşteri ile Bütünleşme, Dağıtım Güvenilirliği, Müşteri Memnuniyeti, Fiyat/Maliyet, Emniyet, Moral
Toni ve Tonchia	Maliyet/Verimlilik, Süre, Esneklik ve Kalite
Hudson	Kalite, Süre, Esneklik, Finans, Müşteri Tatmini ve İnsan Kaynakları
Croteau ve Bergeron	Satış Büyümesi ve Karlılık gibi Finansal Kriterler
Rungtusanatham	Müşteri memnuniyeti
Flynn vd.	Pazar Kalitesi Karşılaştırmalı avantajlar (birim maliyet, dağıtım hızı, esneklik, dönüş zamanı, envanter miktarı)
Mohrman vd.	Kazançlılık İmalat, fiyat, maliyet Müşteri memnuniyeti Kalite ve hız Verimlilik
Dow, Samson Terhousm	Ürün kalitesi Müşteri memnuniyeti Verimlilik Dağıtım performansı Moral
Das vd.	Pazar payı Müşteri memnuniyeti Pazar pay artışı
Wilson and Collier	Pazar payı Müşteri memnuniyeti Pazar pay büyümesi
Douglas and Judge	Kar büyümesi Uzun vadeli kar artışı Pazar payında değişim Endüstri ihracat artışı
Ho vd.	Ürün kalitesi

Kaynak: Turunç, 2006

Öte yandan Akal (2003) günümüzün “yüksek performanslı örgütlerinin” ortak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Verimlilik
- Liderlik
- Sürekli öğrenme
- Sürekli gelişim
- Müşteri odaklılık
- İşin niteliğinin açık ve net olması
- Bireysel özelliklerin değerlendirilmesi
- Yaratıcılığın takdiri
- Çalışanları geliştirme
- Çok kaynaktan geri bildirim
- Değişim ve esneklik (talebe göre ve hızlı üretim-esnek üretim teknolojileri, pazara hızlı uyum)
- Takım çalışması (kendi kendini yöneten iş grupları)
- Çevreye saygı
- Sosyal sorumluluk

Performans ölçme yöntemleri nicel ölçümlerden nitel ölçümlere kadar uzanır. Performans ölçümünde arzulanan objektif nicel ölçümler olmasına rağmen, bu her

zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle bazı durumlarda içinde yargıları da bulduran niteliksel ölçümler kullanılmaktadır (Cenger, 2006).

Literatürde belirlenmiş kriterler nicel-nitel ayırımı yapılarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Belirlenen örgütsel performans kriterleri ise aşağıdaki gibi gruplanabilir (Turunç ve ark., 2007):

Nitel Kriterler:

Ar-Ge harcamaları/payı, bütçeye uygunluk, büyüme, çevrim süresi, değişme oranı, dönüş zamanı, ihracat artışı, envanter miktarı, finansal kaynaklara sahip olma–likidite olanağı, karlılık, mal dönüşü, nakit akışı, oransal büyüklük, oransal maliyet, para dönüşü, satış büyümesi, uzun vade karlılığı, uzun vadeli kar artışı, gelecekteki büyüme, denetim sıklığı vb.

Nicel Kriterler:

Amaç birliği, bağımlılık, bilgi yönetimi, çalışan katılımı, denge, fonksiyonlar arası koordinasyon, katılma ve yetkinin paylaşımı, örgütsel iletişim, planlama ve amaçları belirleme, uyumluluk, yöneticilerin işteki ustalığı, yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde ustalığı, bilgisayar sistemleri kullanımında gelişim, süreç yenilikleri, teknolojik değişme, ürün çeşitlendirme, ürün farklılaştırma, ürün yenilikleri, yenilik, aşırı devamsızlık durumu, çalışanlar arası ilişkiler, çalışanların becerileri, çalışma yaşamının kalitesi, çatışma, eğitim ve geliştirmeye önem verme derecesi, gönül gücü, insan kaynaklarının değeri, iş tatmini, iş yaşamının kalitesi, işten çıkarma, moral, motivasyon, öğrenme, personel gelişimi, rol ve normların uygunluğu, personel dönüşümü, iş kazaları, dağıtım güvenilirliği, dağıtım performansı, envanter performansı, hacim esnekliği, tedarik süresi liderliği, tedarikçi memnuniyeti, etkililik, etkinlik, genel gider azaltımı, teslim hızı, kaynak kullanım performansı, üretim etkenliği, ürün kalitesi, ürün performansı, maliyet kontrolü, maliyet liderliği, çevreyi kullanma, fiyat liderliği, güvenilirlik, hazır olma, hizmet kalitesi, imaj, kalite, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri yönlülük, pazar kalitesi, pazar payı büyümesi, pazar yönlülük, pazara giriş engelleri, rakip yönlülük, yeni pazar, yeni ürün tanıtımı, yoğun pazarlama, yoğunlaşma, satış gücü süreç vb.

Tüm bu örgütsel performans kriterleri incelendiğinde sektörel ve dönemsel kaynaklı farklılıkların ötesinde aslında benzer kriterler olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda çalışmada yapılan literatür incelenmesi sonucunda kriterler, belli başlı yedi grup altında sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma şöyledir:

- Finansal Kriterler
- Yönetsel Etkinlik Kriterleri
- Bilgi Teknolojileri Kriterleri
- İnsan Kaynakları Kriterleri
- Lojistik Kriterleri
- Verimlilik Kriterleri
- Rekabet ve Pazarlama Kriterleri

Araştırmacılar, çalışmalarını performans farklılıklarının ve farklı yetenek çeşitlerinin nasıl oluştuğu ve bu yeteneklerin nasıl geliştiği üzerinde yoğunlaştırmışlardır (Kelvie and Davidsson, 2009).

Firmaların insan kaynağının ve örgütsel yeteneklerinin firma performansına etkilerini araştıran bazı çalışmalar mevcuttur. Hatch ve Dyer (2004)'ın araştırmalarına göre, insan kaynağını etkin seçme ve amaçlara uygun olarak geliştirme, firma performansını artırır. Cho ve Pucik (2004) yaptıkları araştırmada; yenilikçilik ve kalitenin, büyüme karlılık ve piyasa değeri gibi firmanın genel performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Choi ve Lee (2003) araştırmalarında, firmanın teknolojik yeteneklerinin firmanın büyüklüğü, yaşı gibi faktörler belirleyici olmaksızın firma performansını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Adı geçen araştırmacılar çalışmalarında performans ölçütü olarak, rakiplere göre karlılık, rakiplere göre süreçlerinin etkinliği, rakiplere göre daha çok yeni ürün/teknoloji geliştirme, teknolojik yenilik gibi ölçüler kullanmışlardır. Öte yandan Terpstra ve

Rozell (1993) ise çalışmalarında performans ölçütü olarak şimdiki kar, kar artışı ve satışlarda artış ve firmanın genel performansını baz almışlardır.

Rekabetin etkileri firmaların stratejilerinde önemli bir rol oynar ve özellikle yenilik stratejilerinde ve performanslarında etkilidir. Gatignon ve Xuereb (1997)'in araştırmasına göre; firmanın beşeri, soyut ve somut kaynakları performansı etkiler. Fakat beşeri ve soyut kaynaklar somut kaynakların yarattığı etkiden daha anlamlıdır. Yazarlar, araştırmalarında stratejik kaynaklar - performans ilişkisinde firma sektörüne (imalat ve servis sektörleri) göre yaptıkları hipotezi test etmişler ve sektöre göre anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

5. ARAŞTIRMA METODU VE UYGULAMASI

5.1. Araştırmanın Amacı

Kaynak tabanlı görüşe göre, kaynaklar bir firma için rekabet üstünlüğünün başlıca kaynağıdır. Etkin strateji uygulamasıyla yayılan bu kaynaklar, müşteriler için yüksek bir değer ve firma için rekabet üstünlüğü yaratır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, firmanın kaynaklarının değerli, nadir, taklit edilemez ve kendine özel olma gibi kriterlerine göre ortaya çıkar. Birçok çalışma, kaynak yayılımı ve yüksek uzun – dönem performansın arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Zhan et al., 2008).

Bu bağlamda, araştırmanın amacı, örgütlerde çalışan kilit personelin örgütsel yeteneğe ve firma performansına etkilerini saptamak ve kilit personel özelliklerinin firma performansı ve örgütsel yeteneği ne ölçüde etkilediğini araştırmaktır. Bu çerçevede, kilit çalışanların örgütsel yeteneğe ve firma performansına etkilerini ölçmeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmamızın ana kütlesini temsil etmek için Kocaeli ve İstanbul çevresindeki firmalar, sektörel bazda ayırım yapılmadan, anket çalışmasında baz alınmıştır. Bu bölgede faaliyet gösteren firmalardan 300 tanesi örneklemimiz olarak seçilmiş ve ilgili firmalara cevaplamaları için 300 adet anket formu gönderilmiştir.

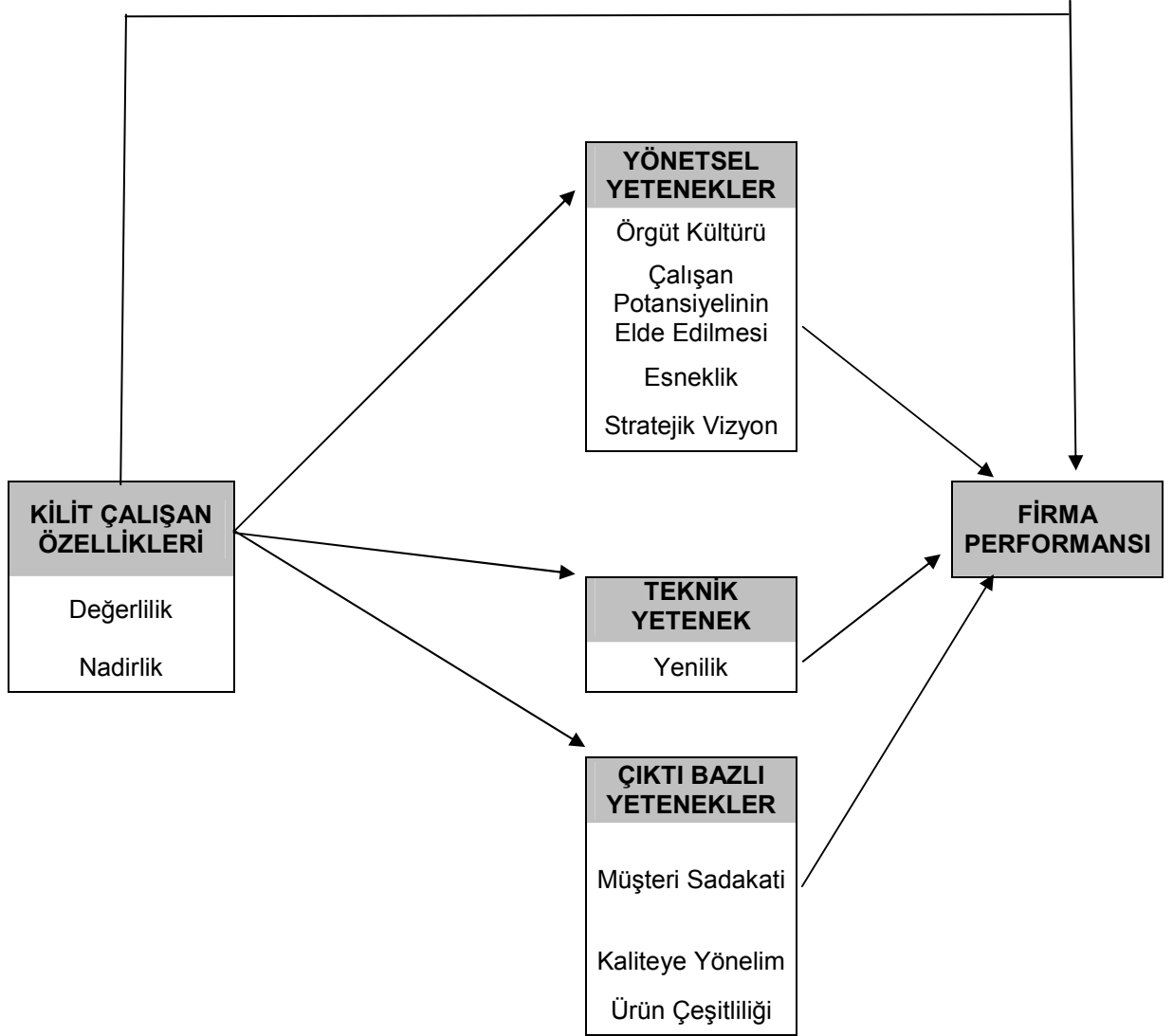
Araştırmamızın hedef kitlesi olarak İnsan Kaynakları Yöneticileri ve uzmanları seçilmiştir. Bu kişilere ilk aşamada e-posta yoluyla anket formları gönderilmiş ve doldurularak araştırmacıya geri göndermeleri istenmiştir. Bu şekilde 56 firmadan cevap gelmiş fakat bu sayı araştırmamız için yeterli bulunmamıştır. İkinci aşamada, ilgili kişilerin anketi kolaylıkla ve daha hızlı cevaplayabilmeleri için bir genel ağ sayfası oluşturulmuş ve katılımcılardan anketi interaktif bir şekilde doldurmaları istenmiştir. Bu şekilde 89 adet anket elimize ulaşmış fakat bu anketlerin çoğu kabul edilebilir nitelikte olmadığından araştırmada dikkate alınmamıştır. 48 adet anket

kabul edilebilir ölçüde sınıflandırılmış ve toplam olarak 104 adet anket araştırmada uygulamaya alınmıştır. Buna göre gönderilen 300 adet firmadan 104 adeti geçerli sayılmış ve geri dönüş oranı % 34 olarak gerçekleşmiştir.

5.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmamızın modeli Şekil 4’de gösterilmektedir. Buna göre, kilit çalışanların özelliklerinin firmanın yönetsel yetenekleri, teknik yetenekleri ve çıktı bazlı yetenekleri ile ilişkili olduğu, aynı zamanda firma performansını da etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca, yönetsel, teknik ve çıktı bazlı yeteneklerden oluşan örgütsel yeteneğin de firma performansını etkilediği düşünülmektedir.

Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli



5.4. Anket Formunun Hazırlanması

Anket çalışmasında 7’li Likert ölçeği kullanılmış olup ölçek değerlendirme şekli, “1= Kesinlikle karşıyım, 4= Ne kabul ederim ne reddederim, 7= Kesinlikle kabul ederim... vs.” gibidir.

Anketi oluşturan sorular 72 adettir. Bu sorular kilit personel özellikleri, örgütsel yetenek ve firma performansı boyutlarından oluşmaktadır.

Anket formu aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır:

1. bölümde; 7 adet soru sorulmuş olup, bu bölüm anketi cevaplayanların demografik özelliklerini ve firmanın özelliklerini ortaya koymaktadır.

2. bölümde; kilit çalışanların özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bölümde 25 adet soru vardır. İlk 13 soru kilit çalışanın değerlilik boyutunu ölçmeye yöneliktir. Diğer 12 soru ise kilit çalışan özelliklerinden nadirlik özelliğini irdeler.

3. bölüm; örgütsel yeteneğin boyutlarından biri olan örgütsel kültür kavramını ortaya koymaktadır ve 6 sorudan oluşmaktadır.

4.bölüm; örgütsel yeteneğin boyutlarından biri olan stratejik vizyon kavramını ortaya koymaktadır ve 5 sorudan oluşmaktadır.

5. bölüm; örgütsel yeteneğin boyutlarından biri olan çalışan potansiyelinin elde edilmesi kavramını ortaya koymaktadır ve 6 sorudan oluşmaktadır.

6. bölüm; örgütsel yeteneğin boyutlarından biri olan esnek tasarım kavramını ortaya koymaktadır ve 5 sorudan oluşmaktadır.

7. bölüm; örgütsel yeteneğin boyutlarından biri olan yenilik kavramını ortaya koymaktadır ve 4 sorudan oluşmaktadır.

8. bölüm; örgütsel yeteneğin boyutlarından biri olan kaliteye yönelim kavramını ortaya koymaktadır ve 5 sorudan oluşmaktadır.

9. bölüm; örgütsel yeteneğin boyutlarından biri olan ürün çeşitliliği kavramını ortaya koymaktadır ve 5 sorudan oluşmaktadır.

10. bölüm; örgütsel yeteneğin boyutlarından biri olan müşteri sadakati kavramını ortaya koymaktadır ve 5 sorudan oluşmaktadır.

11. bölüm; 7 adet sorudan oluşmaktadır ve firma performansını ortaya koymaya yöneliktir.

5.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu, e-posta yoluyla firmaların İnsan Kaynakları yöneticileri ve uzmanlarına dağıtılmış ve cevaplanan formlar tekrar geri alınarak uygulanmıştır. Anket verilerini çözümlmek için SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmadaki anket soruları Lopez-Cabrales, Valle ve Herrero'nun "The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency" ve Byounggu Choi ve Heesok Lee'nin "An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect of Corporate Performance" adlı makalelerinden yararlanılarak kullanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak kilit çalışan özelliklerinin değerlilik ve nadirlik boyutları ile firma performansı arasındaki ilişki irdelenmiştir. Buna göre bağımlı değişken olarak firma performansı, bağımsız değişken olarak değerlilik ve nadirlik faktörleri kullanılmıştır.

Araştırma modelinde ikinci olarak kilit çalışanların örgütsel yeteneğe etkileri araştırılmıştır. Buna göre belirtilen bağımlı değişkenler örgütsel yetenek adı altında toplanan örgüt kültürü, çalışan potansiyeli elde etme, esneklik ve stratejik vizyon değişkenleri faktörlerinden oluşan yönetsel yetenekler, sadece yenilik faktöründen

oluşan teknik yetenekler, müşteri sadakati, kaliteye yönelim ve ürün çeşitliliği faktörlerinden meydana gelen çıktı bazlı yeteneklerdir. Kilit çalışanların değerlilik ve nadirlik özellikleri ise bağımsız değişken olarak belirtilmiştir.

Son olarak, örgütsel yetenek boyutları ile firma performansı arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Buna göre bağımlı değişken olarak firma performansı, bağımsız değişken olarak ise örgüt kültürü, çalışan potansiyeli elde etme, esneklik, stratejik vizyon, yenilik, müşteri sadakati, kaliteye yönelim ve ürün çeşitliliği dikkate alınmıştır.

5.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı, kilit çalışanların örgütsel yetenek ve firma performansına etkilerini araştırmaktır. Bu kapsamda araştırmanın amacına uygun olarak, kilit çalışanların değerlilik ve nadirlik özelliklerinin yönetsel, teknik ve çıktı bazlı yeteneklerden oluşan örgütsel yeteneklere etki edip etmediği ve çalışanların bu özelliklerinin firma performansını artırıp arttırmadığı belirlenmeye çalışıldı. Buna ek olarak, örgütsel kültür, esneklik, çalışan potansiyelinin elde edilmesi, esneklik gibi yönetsel yetenek boyutlarının, yenilik gibi teknik yeteneklerin ve müşteri sadakati, ürün çeşitliliğinin geliştirilmesi, kaliteye yönelim gibi çıktı bazlı yeteneklerin performansı artırıp arttırmadığı incelendi. Bu amaca uygun olarak oluşturulan 16 adet hipotez geliştirilerek test edildi.

Hipotez 1.1: Kilit çalışanların değerlilik özelliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1.2: Kilit çalışanların nadirlik özelliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2.1: Kilit çalışanların değerlilik özelliği ile yönetsel yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2.2: Kilit çalışanların nadirlik özelliği ile yönetsel yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3.1: Kilit çalışanların değerlilik özelliği ile teknik yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3.2: Kilit çalışanların nadirlik özelliği ile teknik yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4.1: Kilit çalışanların değerlilik özelliği ile çıktı bazlı yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4.2: Kilit çalışanların nadirlik özelliği ile çıktı bazlı yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5.1: Örgüt kültürü ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5.2: Çalışan potansiyelinin elde edilmesi ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5.3: Esneklik ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5.4: Stratejik vizyon ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6 : Yenilik ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.

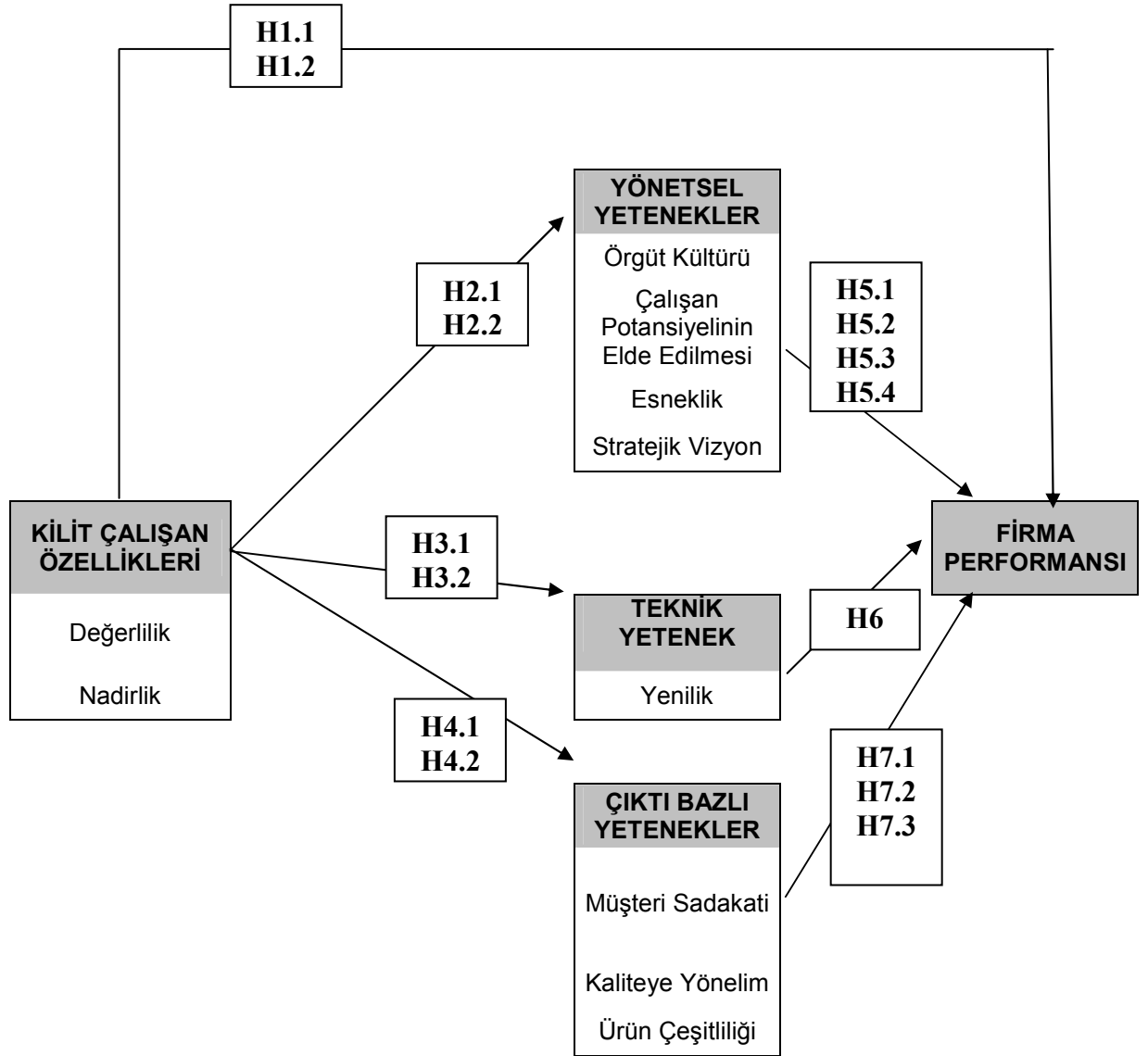
Hipotez 7.1: Müşteri sadakati ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 7.2: Kaliteye yönelim ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 7.3: Ürün çeşitliliği ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.

Araştırmanın hipotezlerinin araştırma modeli üzerindeki durumu şekil 5'de gösterilmiştir.

Şekil 5.2. Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezlerin Gösterimi



6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

6.1. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan 300 firmanın 145 adedinden geri dönüş sağlanmış olup bunlardan 41 adet form, anketi dolduranlar tarafından boş bırakıldığından, kullanılamamıştır. Geriye kalan 104 adet firma anket verilerine dâhil edilmiş ve uygulamaya konulmuştur.

Verilerin analizinde, SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ve çalıştıkları firmada buldukları süre ve firmalarının sektörüne ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Ankette uygulanan analizler sırasıyla ele alınıp aşağıda açıklanmıştır.

6.2. Demografik Bilgiler

Araştırmayı cevaplayan kişilere ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, firmadaki görevi ve kaç yıldır bu pozisyonda çalıştığına ilişkin bilgiler tablolar halinde verilmiştir. Ayrıca çalışılan firmanın bulunduğu sektör ve firmada çalışan personel sayıları da tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 6.1. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

YAŞ	Frekans	%
18-30	35	33,7
31-40	43	41,3
41+	26	25,0
Toplam	104	100,0

Tablo 6.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	Frekans	%
Kadın	47	45,2
Erkek	57	54,8
Toplam	104	100,0

Araştırmaya katılanların % 33,7'si 18-30 yaş arasında, % 41,3'ü 31-40 yaşları arasında ve % 25,0'lık kısım ise 41 yaş ve üstündedir. Ankete cevap verenlerin % 45,2'sini kadınlar, geri kalan % 54,8'lik kısım erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 6.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	Frekans	%
Doktora	9	8,7
Yüksek Lisans	27	26,0
Üniversite	67	64,4
Lise	1	1,0
Toplam	104	100,0

Buna göre araştırmaya katılanlar arasında üniversite mezunu olanlar % 64,4'lük oranla en yüksek payı oluşturmaktadır. Yüksek lisans mezunları % 26,0'lık kısmı oluştururken, doktora mezunları ise % 8,7'lik payı oluşturmaktadır.

Tablo 6.4. Araştırmaya Katılanların Buldukları Pozisyonda Çalıştıkları Yıla Göre Dağılımları

ÇALIŞILAN YIL	Frekans	%
1-5 yıl	56	53,8
6-10 yıl	20	19,2
11 yıl ve üzeri	28	26,9
Toplam	104	100,0

Araştırmaya katılanların yarısından çoğu aynı pozisyonda 1-5 yıldır çalışırken, % 26,9'lık kısım 10 yıldan daha fazla bir zamandır aynı görevde çalışmaktadır. %19,2'lik kısım ise 6 ila 10 yıl arasında aynı görevde bulunmaktadır.

Tablo 6.5. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektör

SEKTÖR	Frekans	%
İmalat	66	63,5
Hizmet	38	36,5
Toplam	104	100,0

Tablo 6.6. Araştırmaya Katılan Firmalarda Çalışan Personel Sayısı

PERSONEL SAYISI	Frekans	%
100-500	56	53,8
501-1000	25	24,0
1001 ve üstü	23	22,1
Toplam	104	100,0

Bu bilgilere göre, araştırmaya katılan firmaların büyük çoğunluğunu (% 63,5) imalat işletmeleri, % 36,5'lik oran ile geri kalan kısmı hizmet firmaları oluşturmaktadır.

Bu firmalarda genel olarak 100 ila 500 arası personel çalışmaktadır. 500 kişiden büyük ve 1000 kişiye kadar çalışanı olan firma oranı % 24,0'dür. Personel sayısı 1000'den fazla olan firmaların oranı ise % 22,1'dir.

6.3. Faktör Analizleri

Aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan veri setine ait temel faktörlerin (ilişki yapısının) ortaya çıkarılarak, veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmak için faktör analizi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Kilit alışanların özellikleri ile ilgili değişkenler; nadirlik ve değerlilik boyutlarıdır. Yönelimsel yetenekler ile ilgili değişkenler; örgüt kültürü, stratejik vizyon, çalışan potansiyelinin elde edilmesi ve esnekliktir. ıktı bazlı yetenekler ile ilgili değişkenler; kaliteye yönelim, ürün çeşitliliği ve müşteri sadakatidir. Bu değişkenlere ait faktör analizi tabloları aşağıda verilmiştir. Araştırmada teknik yetenekler için sadece yenilik boyutu dikkate alınmıştır. Teknik yetenekler ve performans soruları tek boyuttan oluşmaktadır. Dolayısıyla faktör analizi bunu doğrulamak amacıyla uygulanmıştır.

Tablo 6.7. Kilit Çalışan Özellikleri İle İlgili Faktör Dağılımı

FAKTÖRLER SORULAR	KİLİT ÇALIŞAN ÖZELLİKLERİ	
	DEĞERLİLİK	NADİRLİK
Becerileri yeni pazar/ürün/hizmet fırsatları geliştirmeye katkıda bulunmaktadır.	,652	
Becerileri müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler.	,715	
Becerileri yenilikler yaratmakta esastır.	,731	
Becerileri firmamıza olağanüstü müşteri hizmetleri verme olanağı sağlamaktadır.	,643	
Becerileri endüstride en iyi olarak sayılan ürün ve hizmetleri geliştirmektedir.	,695	
Tam zamanlı çalışanlar firmaya verimliliğini ve etkinliğini iyileştirecek stratejiler yaratmak veya uygulamaya koymak olanağını sağlamaktadır.	,780	
Becerileri firmaya yeni veya değişen müşteri gereksinimlerine cevap verebilme olanağı sağlamaktadır.	,837	
Becerileri proses iyileştirmeleri yapmakta çok yararlıdır.	,814	
Ürün ve hizmetlerde yüksek kaliteyi korumak için becerileri gereklidir.	,669	
Becerileri, iş başındaki deneyimlerle gelişmiştir.		,746
Rakiplerin bu becerileri bizden koparıp satın alabilmesi çok zordur.		,674
Becerileri bu endüstride genelde en iyi olarak kabul edilmektedir.		,507
Tam zamanlı çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri organizasyondaki dâhili gelişmelerinden türemektedir.		,652
Rakiplerin bunların becerilerini taklit veya kopya etmesi zordur.		,633
Becerileri bizim özel gereksinimlerimiz için özelleştirilmiştir.		,675
Organizasyon için aynı yararları sağlarken tam zamanlı çalışanları, başka kaynaklarla değiştirmek zordur		,687
Bizi rakiplerimizden bunların becerileri ayırt eder.		,605
Tam zamanlı çalışanların şirketler arasındaki hareketleri (iş değiştirmeleri) sınırlıdır.		,605
Becerilerini yerine koymak çok zordur.		,585

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: % 51,499

Kilit çalışan özellikleri ile ilgili 25 soru soruldu ve faktör analizi sonucunda beklendiği gibi 2 faktöre ayrıldı. Bu faktörler kilit çalışanların değerlilik özelliği (1,

3, 5, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12.sorular) ve nadirlik (14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24 ve 25. sorular) özelliğidir. Değerlilik özelliğinin 2, 4, 6 ve 13. soruları ve nadirlik özelliğinin 4 ve 5. soruları başka faktöre yüklendiği için ölçek dışı bırakıldı. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve açıklanan toplam varyans Tablo 6.1'de belirtilmektedir. Kilit çalışan özellikleri ile ilgili açıklanan toplam varyans % 51,499 olup en küçük yükleme değeri 0,507'dir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bütünlük teşkil ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 6.8. Yönetmel Yetenekler için Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	YÖNETSEL YETENEKLER			
	STRATEJİK VİZYON	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	ÇALIŞAN POTANSİYELİNİN ELDE EDİLMESİ	ESNEKLİK
Çalışanların hareketlerinin şirketin sarıldığı değerleri ihlal eder gibi görüldüğü çok az durum vardır.		,832		
Seçim sürecinde çalışanların tavırlarıyla organizasyonel kültür arasındaki uyumluluk incelenir.		,769		
Yöneticiler organizasyonel hedeflere varabilmeleri için çalışanlara destek verir.		,687		
Yöneticiler organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini araştırır.	,746			
Yöneticiler organizasyonel güçlerin katma değer ve taklit edilemezliklerine göre bir eşelini çıkarır.	,827			
Yöneticiler planlanan stratejileri uygulamak için fikir birliği (konsensüs) arar.	,751			
Seçim süreci iş gücü pazarındaki en iyi adayları almamıza olanak sağlar.			,744	
Organizasyonel eğitim çalışanların beceri ve yeteneklerinin artırılması için yararlı bir araçtır.			,474	
Çalışma grupları organizasyon içinde bir öğrenme kültürü yaratır.			,824	
Finansal, fiziksel, maddi olmayan ve insan kaynakları kolayca hareket ettirilebilir.				,603
Önemli olmayan işlevler dışarı taşınmış veya taşeronla verilmiştir.				,836

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: % 68,449

Yönetmel yetenekler ile ilgili 22 soru soruldu ve faktör analizi sonucunda beklendiği gibi 4 faktöre ayrıldı. Bu faktörler örgütsel kültür (3, 4 ve 6. sorular), stratejik vizyon (7, 8 ve 9. sorular), çalışan potansiyelinin elde edilmesi (13, 16 ve 17. sorular) ve esneklik (20 ve 22. sorular) özelliğidir. Örgütsel kültürün özelliğinin 1, 2 ve 5. soruları, stratejik vizyonun 4 ve 5. soruları, personel potansiyeli elde edilmesi faktörünün 1, 3 ve 4. soruları ve esneklik faktörünün 1, 2 ve 4. soruları başka faktöre yüklendiği için ölçek dışı bırakıldı. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve açıklanan toplam varyans Tablo 6.2’de belirtilmektedir. Yönetmel yetenekler ile ilgili açıklanan toplam varyans % 68,449 olup en küçük yükleme değeri 0,474’dir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bütünlük teşkil ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 6.9. Teknik Yetenekler için Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	TEKNİK YETENEKLER
	YENİLİK
Organizasyon yaratıcı işleri ödüllendirir ve tanır.	,888
Organizasyon yeni fikirler geliştirecek mekanizmalara sahiptir.	,892
Çalışma grupları farklı şekillerde becerilere sahiptir.	,900
Kaynakları fon, malzeme, tesis ve bilgi şeklinde tahsis etmek kolaydır.	,642

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: % 70,174

Teknik yetenekler ile ilgili olarak 4 soru sorulmuş olup faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek bir faktör (Yenilik) altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.3’te görülmektedir. Teknik yetenek ile ilgili açıklanan toplam varyans % 70,174 olup en küçük yükleme değeri 0,642’dir.

Tablo 6.10. Çıktı Bazlı Yetenekler için Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	ÇIKTI BAZLI YETENEKLER		
	KALİTEYE YÖNELİM	MÜŞTERİ SADAKATI	ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ
Organizasyonun her seviyesinde kaliteye güçlü bir taahhüt vardır.	,459		
Devamlı iyileştirme organizasyon için kilit bir amaçtır (hedefdir).	,673		
İşçiler yaptıkları işlerin kalitesi hakkında kayıt ve ölçümler tutar.	,855		
Çıktıların kalitesini iyileştirmek için “Beyin Fırtınası (Brainstorming)” gibi teknikler kullanılır.	,618		
Çalışanlar çıktılarının kalitesini kritik şekilde analiz eder.	,886		
İşiniz birden fazla sektörde mi bulunmakta?			,818
Organizasyon sinerjisi sayesinde birden fazla ürünü/hizmeti daha düşük maliyetle alabiliyor.			,669
Ürünler/hizmetler farklı fakat ilişkilidir.			,563
Ürün çeşitliliği organizasyonel bir önceliktir.			,791
Kilit amaç, müşteri memnuniyetidir.		,847	
Organizasyon müşterilerinin kritik gereksinimleri için her zaman açıktır.		,872	
Organizasyon tüm müşterilerine karşı adilce ve tarafsız olarak davranır.		,728	
Müşteri tutabilme yüzdesi sektördeki diğer şirketlere kıyasla yüksektir.		,667	

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: % 63,468

Çıktı bazlı yetenekler ile ilgili 14 soru soruldu ve faktör analizi sonucunda beklendiği gibi 3 faktöre ayrıldı. Bu faktörler kaliteye yönelim (1, 2, 3, 4 ve 5. sorular), ürün çeşitliliği (6, 7, 8 ve 9. sorular), müşteri sadakati (10, 11, 12 ve 13. sorular) faktörüdür. Müşteri sadakatının 5. sorusu başka faktöre yüklendiği için ölçek dışı bırakıldı. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve açıklanan toplam varyans Tablo 6.4’te belirtilmektedir. Çıktı bazlı yetenekler ile ilgili açıklanan toplam varyans % 63,468 olup en küçük yükleme değeri 0,459’dur. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bütünlük teşkil ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 6.11. Performans Boyutları için Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	FİRMA PERFORMANSI
<i>Firmamız..</i>	
... Daha başarılı.	,854
... Daha büyük pazar payı var.	,775
... Hızlı büyüyor.	,715
... Daha kârlı.	,676
... Daha yenilikçi.	,692
... Daha büyük.	,531
Firmamızın genel performansı	,851

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: % 54,042

Firma performansı ile ilgili olarak 7 soru sorulmuş olup faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.5'te görülmektedir. Performans boyutları ile ilgili açıklanan toplam varyans % 54,042 olup en küçük yükleme değeri 0,531'dir.

6.4. Güvenilirlik Analizi

Bilimsel araştırmalarda kullanılacak anketlerde; soruların kullanımından önce bir güvenilirlik çalışması yapmak gerekir. Faktör analizi sonuçlarına göre araştırmanın değişkenleri gruplanmış ve bu grupların güvenilirlikleri analiz edilmiştir.

Güvenirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 7'de ilgili değişkenler ve alfa katsayıları verilmektedir.

Tablo 6.12. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Kilit Çalışanların Değerlilik Özelliği	9	89.98
Kilit Çalışanların Nadirlik Özelliği	10	85.14
Örgütsel Kültür	3	70.30
Stratejik Vizyon	3	72.18
Çalışan Potansiyelinin Elde Edilmesi	3	69.69
Yenilik	4	84.75
Kaliteye Yönelim	5	81.58
Ürün Çeşitliliği	4	70.45
Müşteri Sadakati	4	83.62
Firma Performansı	7	83.57

Bu tabloya göre, değişkenlerin alfa katsayılarının çoğu 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Sadece çalışan potansiyelinin elde edilmesi ve esneklik değişkenlerinin alfa değerleri bu değer altına düşmüştür. Çalışan potansiyelinin elde edilmesi değişkeninin alfa değeri ($\alpha=69,69 \approx \%70$) de olağan karşılanabilir ve araştırma modelinden çıkarılmamıştır.

6.5. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma

Tablo 8'de, modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0.747 ile 1.560 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Tablo 8'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Bu bağlamda, Tablo 8'de ($p<0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 8'deki korelasyon katsayılarına bakıldığında, ikili seviyede incelenen birçok değişken arasında $\rho < 0.01$ ve $\rho < 0.05$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu ve aynı değişkenlere ait hipotezlerimizde de öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir.

Bu tabloya göre kilit çalışanların değerlilik özelliğinin esneklik ve ürün çeşitliliği hariç diğer tüm değişkenlerle arasında $\rho < 0.05$ düzeyinde bir ilişki vardır. Kilit çalışanların nadirlik özelliği stratejik vizyon ile $\rho < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır ve ayrıca esneklik ve ürün çeşitliliği hariç diğer tüm değişkenlerle arasında $\rho < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel kültür ile stratejik vizyon, çalışan potansiyelinin elde edilmesi, yenilik, müşteri sadakati ve kaliteye yönelim arasında, stratejik vizyon ile diğer tüm değişkenler arasında, çalışan potansiyelinin elde edilmesi ile ürün çeşitliliği hariç diğer tüm değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca, diğer tüm değişkenlerin aralarındaki ilişkinin $\rho < 0.01$ ve $\rho < 0.05$ anlamlılık seviyelerindeki değerleri de Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 6.13. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapmalar

	Alfa (α)	Ortalama	Standart Sapma	Kilit Çalışanların Değerlik Özelliği	Kilit Çalışanların Nadirlik Özelliği	Örgütsel Kültür	Stratejik Vizyon	Çalışan Potansiyelinin Elde Edilmesi	Esneklik	Yenilik	Firma Performansı	Müşteri Sadakati	Ürün Çeşitliliği	Kaliteye Yönelim
Kilit Çalışanların Değerlik Özelliği	89.98	5.70	0.79	1										
Kilit Çalışanların Nadirlik Özelliği	85.14	4.86	0.79	,465(**)	1									
Örgütsel Kültür	70.30	5.72	0.91	,549(**)	,508(**)	1								
Stratejik Vizyon	72.18	5.45	0.95	,502(**)	,242(*)	,283(**)	1							
Çalışan Potansiyelinin Elde Edilmesi	69.69	5.98	0.76	,542(**)	,300(**)	,406(**)	,415(**)	1						
Esneklik	39.96	4.71	1.20	,079	,024	,020	,241(*)	,110	1					
Yenilik	84.75	5.60	0.96	,632(**)	,362(**)	,479(**)	,630(**)	,528(**)	,127	1				
Firma Performansı	83.57	5.81	0.79	,283(**)	,276(**)	,061	,227(*)	,247(*)	,037	,144	1			
Müşteri Sadakati	83.62	6.30	0.75	,557(**)	,322(**)	,497(**)	,472(**)	,594(**)	- ,135	,640(**)	,340(**)	1		
Ürün Çeşitliliği	70.45	4.58	1.56	,127	,088	,002	,230(*)	,058	,002	,342(**)	- ,163	- ,027	1	
Kaliteye Yönelim	81.58	5.90	0.83	,568(**)	,277(**)	,375(**)	,479(**)	,549(**)	,111	,532(**)	,366(**)	,530(**)	,169	1

6.6. Regresyon Analizi

Araştırmada, bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak ve bu ilişkinin yönünü tayin etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

6.6.1. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Firma Performansı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 9.1’de firma performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da verildiği üzere model ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=6.204$, $p < 0.01$). R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiğini ifade eden bir ölçüdür; buna göre firma performansını modeldeki bağımsız değişkenler ancak % 10,9 oranında açıklayabilmektedir ($R=0,109$). Modeldeki bağımsız değişkenlerden kilit çalışanların değerlilik özelliğinin ($p < 0.05$) performansı pozitif yönde etkilemektedir. Tablo 9.1’de de görüldüğü üzere kilit çalışanların nadirlik özelliği ($p < 0.05$) ile firma performansı arasında ise anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.14. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Firma Performansı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	sig.
Değerlilik	0.216	0.035 (*)
Nadirlik	0.182	0.076
F	6.204	
R^2	0.109	
sig.	0.003 (*)	

* $p < 0.05$

6.6.2. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Yönetsel Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 9.2’de kilit çalışan özelliklerinin yönetsel yetenekler üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değerinden anlaşılacağı üzere, model (sig.=0.000, $\rho < 0.01$ seviyesinde) oldukça anlamlıdır (F= 19.769, $\rho < 0.01$). R^2 değeri ise 0,281 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden kilit çalışanların değerlilik özelliği (sig.=0.000, $\rho < 0.01$) ile yönetsel yetenekler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Tabloda da görüldüğü üzere, diğer değişken olarak modelde yer alan nadirlik özelliği ($\rho < 0.05$) ile yönetsel yetenekler arasında ise anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.15. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Yönetsel Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	sig.
Değerlilik	0.476	0.000 (**)
Nadirlik	0.116	0.207
F	19.769	
R^2	0.281	
sig.	0.000 (**)	

** $\rho < 0.01$

6.6.3. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Teknik Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 9.3’te kilit çalışan özelliklerinin teknik yetenekler üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değerinden anlaşılacağı üzere, model (sig.=0.000, $\rho < 0.01$ seviyesinde) oldukça anlamlıdır (F= 27.066, $\rho < 0.01$). R^2 değeri ise 0,349 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden kilit çalışanların değerlilik özelliği (sig.=0.000, $\rho < 0.01$) ile teknik yetenekler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Tabloda da görüldüğü üzere,

diğer değişken olarak modelde yer alan nadirlik özelliği ($\rho < 0.05$) ile teknik yetenekler arasında ise anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.16. Kilit alışanların Değerlilik ve Nadirlik zelliklerinin Teknik Yetenekler zerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	sig.
Değerlilik	0.519	0.000 (**)
Nadirlik	0.147	0.093
F	27.066	
R ²	0.349	
sig.	0.000 (**)	

** $\rho < 0.01$

6.6.4. Kilit alışanların Değerlilik ve Nadirlik zelliklerinin ıktı Bazlı Yetenekler zerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 9.4'te kilit çalışan özelliklerinin çıktı bazlı yetenekler üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değerinden anlaşılacağı üzere, model (sig.=0.000, $\rho < 0.01$ seviyesinde) oldukça anlamlıdır (F= 10.604, $\rho < 0.01$). R² değeri ise 0,174 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden kilit çalışanların değerlilik özelliği ($\rho = 0.000$, $\rho < 0.01$) ile teknik yetenekler arasında pozitif y nl  bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 6.17. Kilit Çalışanların Değerlilik ve Nadirlik Özelliklerinin Çıktı Bazlı Yetenekler Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	sig.
Değerlilik	0.380	0.000 (**)
Nadirlik	0.079	0.420
F	10.604	
R ²	0.174	
sig.	0.000 (**)	

** $\rho < 0.01$

6.6.5. Firma Performansına Yönetsel Yeteneklerin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Yönetsel yeteneklerin boyutları ve firma performansı ilişkisine yönelik kurulan regresyon modeli anlamsız çıkmıştır ($\rho=0.066$, $\rho<0,05$). Yönetsel yeteneğin hiçbir boyutu firma performansını etkilememektedir.

6.6.6. Firma Performansına Çıktı Bazlı Yeteneklerin Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 9.5'te çıktı bazlı yeteneklerin firma performansı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değerinden anlaşılacağı üzere, model (sig.=0.000, $\rho<0.01$ seviyesinde) anlamlı (F= 9.823, $\rho<0.01$) olup R² değeri ise 0,228 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerde ürün çeşitliliği ($\rho<0.01$ düzeyinde) firma performansını negatif yönde etkilemektedir. Tablo 9.5'te de görüldüğü üzere diğer değişkenler, müşteri sadakati ve kaliteye yönelim ile firma performansı arasında $\rho<0.05$ düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 6.18. Firma Performansına Çıktı Bazlı Yeteneklerin Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	sig.
Müşteri Sadakati	0.213	0.037 (*)
Ürün Çeşitliliği	-0.293	0.002 (**)
Kaliteye Yönelim	0.266	0.011 (*)
F	9.823	
R ²	0.228	
sig.	0.000 (**)	

* $\rho < 0.05$

** $\rho < 0.01$

6.7. Hipoteze İlişkin Sonuçlar Tablosu

Araştırmada elde edilen bilgiler ışığında, önerilen hipotezlerin kabul ve red durumları bir bütün olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 6.19. Hipoteze İlişkin Sonuçlar Tablosu

HİPOTEZLER	
Hipotez 1.1: Kilit çalışanların değerlilik özelliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 1.2: Kilit çalışanların nadirlik özelliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 2.1: Kilit çalışanların değerlilik özelliği ile yönetsel yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 2.2: Kilit çalışanların nadirlik özelliği ile yönetsel yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 3.1: Kilit çalışanların değerlilik özelliği ile teknik yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 3.2: Kilit çalışanların nadirlik özelliği ile teknik yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 4.1: Kilit çalışanların değerlilik özelliği ile çıktı bazlı yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

Hipotez 4.2: Kilit çalışanların nadirlik özelliği ile çıktı bazı yetenekler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 5.1: Örgüt kültürü ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 5.2: Çalışan potansiyelinin elde edilmesi ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 5.3: Esneklik ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 5.4: Stratejik vizyon ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 6 : Yenilik ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
Hipotez 7.1: Müşteri sadakati ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 7.2: Kaliteye yönelim ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
Hipotez 7.3: Ürün çeşitliliği ile firma performansı arasında bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

İnsan sermayesi bir kaynak olarak firma çalışanlarının becerileri, algıları, zekâları ve yargı yetenekleri gibi özellikleri içerir. Barney ve Wright (1998), firmanın insan kaynağının bilgi, beceri, deneyim ve firmaya bağlılıklarını, birbirleriyle ve firmanın dış çevresiyle ilişkilerini içeren karakteristiğine odaklanmışlardır.

Kilit çalışan kavramı firmanın çok değerli ve az bulunur nitelikteki elemanlarını kapsar. Firmaların kilit öneme sahip çalışanlara gereksinimleri vardır. Rekabet avantajına sahip firmalar bu yeteneklerini doğru insanları yönlendirme ve onları elde tutma başarısıyla elde etmişlerdir. Bu yetenekleri kaybetmek demek, çok önemli iş fırsatlarını ve rekabet avantajını da kaybetmek demektir. Bu bağlamda, bu araştırma, kilit çalışan kavramıyla, yani firmanın çok değerli ve az bulunur insan kaynağıyla örgütsel yetenek ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine oluşturulmuştur.

“Kilit Çalışanların Örgütsel Yeteneklere ve Firma Performansına Etkileri” konulu bu çalışmanın uygulama kısmında toplam 72 soruluk bir anket çalışması ilgililere uygulanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak 16 adet hipotez oluşturulmuştur. Anket formları istatistiksel analiz metotlarıyla yorumlanmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmış ve analizler sırasıyla, anketi cevaplayanlara ve katılan firmalara ilişkin frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik testleri ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda bazı sorular faktör dışı sonuç verdiği için araştırmadan çıkartılmıştır. Daha sonra elde edilen faktörlere göre güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu alfa değerleri % 69 ila % 89 arasında çıkmış, sadece esneklik değişkenine ait alfa değeri % 39 olarak çıkmıştır ve dolayısıyla bu değişken dikkate alınmamıştır. Ayrıca çalışan potansiyelinin elde edilmesi değişkeninin alfa değeri % 69 çıkmış ve bu değer %70'e yakın olduğu için diğerlerine göre düşük olmasına rağmen araştırma modelinden çıkarılmamıştır. Son olarak regresyon analizi uygulanmış ve bu analize

göre araştırmada oluşturulan 16 adet hipotez test edilmiş ve bunlardan 7 adedi kabul edilmiştir.

Lopez ve arkadaşları (2006) araştırmalarında, çok değerli ve nadir özellikli kilit çalışanların, firmalarına yüksek düzeyde örgütsel yetenekler kazandırmayı sağladığı sonucunu elde etmişlerdir. Buna bağlı olarak, nadir ve değerli özellikte çalışanları istihdam eden ve onları geliştiren firmalar sektörlerinde daha çok rekabet edilebilirlik olanağı elde etmektedirler.

Cho ve arkadaşları (2006) alışmalarında; çalışan becerileri, örgütsel yapı ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Gatignon ve Xuereb (1997) ise yaptıkları çalışmada, firmanın beşeri kaynaklarının firma performansı üzerinde etkili olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bu kapsamda, kilit çalışanların değerlilik ve nadirlik özelliklerinin firma performansını etkilediği hipotezi ne srlmştir. Firmalar, ancak değerli ve az bulunur insan kaynağı sayesinde performanslarını arttırabilir ve rakiplerine karşı bir rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Kilit alışanlar, firmaların yeteneklerini arttırarak dış çevreye uyum sağlamalarına ve rakiplere karşı güçlü ynlerin geliştirilmesine katkıda bulunurlar ve rekabette rakip firmalara göre avantaj sağlarlar.

Bu bağlamda, oluşturulan regresyon analizi sonucu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. İlk olarak firma performansı ve kilit çalışanların özellikleri arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Analiz sonucunda oluşturulan hipotez kabul edilmiş, kilit çalışanların değerlilik özelliği ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Daha sonra nadirlik özelliği ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve bunun sonucunda bu iki değişken arasında bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmış ve hipotez reddedilmiştir. Bu sonuç beklenen bir sonuç değildir. Zira ancak değerli ve nadir özellikte kilit çalışanlar firma performansının artışına sebep olabilir.

Cho ve arkadaşlarının (2006) alışmalarıyla örtüşen bu araştırmanın sonucunda elde edilen bilgilere göre, firmanın performansını, kilit çalışanların sadece değerlilik özellikleri etkilemektedir. Ancak Cho'nun çalışmasının aksine, bu çalışmada nadirlik özelliğinin performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu durum literatürle çelişkili bir sonuç ortaya koymaktadır. Literatür araştırmasına göre, ancak değerli ve nadir çalışanlar rekabet avantajı üstünlüğü geliştirebilir ve bu da performans düzeyinde bir artışa neden olabilir. Bu durum, uygulanan bu araştırmada kilit çalışan özelliklerinin değerlilik ve nadirlik olarak iki ayrı faktöre ayrılarak incelenmesinden kaynaklanmış olabilir. Bu özellikler, literatürdeki diğer çalışmalar gibi, tek bir faktör halinde incelenseydi literatürle aynı sonuçların elde edileceği düşünülmektedir. Lopez ve arkadaşlarının (2006) araştırmasına göre de; sadece yüksek değerliliğe sahip kilit çalışanlar, her zaman yüksek düzeyde bir rekabet avantajı sağlamazlar. Yüksek düzeyde rekabet edilebilirliğe sahip olmak için sadece değerlilik değil, nadirlik özelliği de gereklidir. Barney'in VRIO çerçevesine göre, değerlilik özellikleri olup nadirlik özellikleri olmayan kilit çalışanlar, rekabette üstünlük değil, ancak rekabette eşitlik sağlayabilirler. Bunun sonucu da performans artışı gözlemlenemez, dolayısıyla performans firma için normal düzeyde kalır. Bunlara ek olarak, Newbert (2008)'in araştırmasına göre, firmaların performanslarını arttırmak için değerli ve nadir kaynak/yeteneklere ihtiyaçları olmayabilir, ancak bu kaynaklar diğer firmalar karşısında eşit bir başarı yaratılmasına katkıda bulunurlar. Bu kapsamda, yapılan bu çalışmanın sonuçlarının, Barney'in VRIO modelini ve Newbert (2008)'in araştırmasını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bilgilere göre, önerildiği gibi, çok değerli kilit çalışanlar ile firmanın yönetsel yetenekleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu modelde de R^2 değeri % 28 olarak bulunmuştur. Araştırma modelinde, kilit çalışanların değerlilik özelliğinin firmanın yönetsel yeteneklerini % 48 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde kilit çalışanların nadirlik özelliği ile firmanın yönetsel yetenekleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bunun sonucunda aralarında bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir. Buna göre, yönetsel yetenekler için kilit çalışanların değerlilik özelliği ön plana çıkmaktadır. Bu sonucun, yönetsel yetenekler için anlamlı olduğu düşünülmüştür. Çok değerli kilit çalışanlar ve iş arasında bir uyum vardır. Değerli çalışan işini benimser, konusunda uzmanlaşır, işini daha iyi yapmak için onu sürekli iyileştirmeye çalışır. Aynı zamanda, bu çalışanların firmaya bağlılıkları ve iş tatmini düzeyleri de yüksektir. Kilit çalışanların az bulunur olmasının firmanın yönetim kararlarına katılmasıyla, örgüt kültürünü paylaşmasıyla ya da değişikliklere uyum sağlama yeteneğiyle ilişkisi olmadığı düşünülebilir. Çok

değerli fakat nadir olmayan çalışanların da, rekabetçi avantajı sağlayan örgüt kültürünü paylaşarak, pazardaki değişikliklere ve yeni teknolojik gelişmelere kolayca uyum sağlayarak, kendilerini sürekli geliştirip firmaya rekabet avantajı sağlayan uzmanlaşmış işgücü yaratarak ve firmanın temel faaliyetine önemli ölçüde katkı sağlayarak firmanın yönetsel yeteneklerini arttırabilecekleri iddia edilebilir.

Bundan sonraki aşamada, kilit çalışanların değerlilik ve nadirlik özellikleri ile firmanın teknik yetenekleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yine elde edilen sonuçlara göre, firmanın teknik yetenekleri ile kilit çalışanların değerlilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, firmanın teknik yetenekleri kilit çalışanların değerlilik özelliğinden etkilenmektedir ($\beta=0.52$). Bu da beklenen bir sonuç değildir. Çalışmamızda firmanın teknik yetenekleri yenilik boyutundan oluşmaktadır. Dolayısıyla kilit çalışanların değerlilik özelliğinin yenilik olgusu üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırmada teknik yetenekler için yenilik boyutu ele alındığından, elde edilen bu sonuçlar anlamlıdır. Zira değerli kilit çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, fark yaratarak ve yeni süreçler uygulayarak, yeni ürün veya hizmet ortaya çıkarılmasına katkıda bulunur. Kilit çalışanların az bulunurluk özelliği ve yenilik boyutu arasında bir ilişki olması beklenirken araştırma sonucunda bu sonucun çıkmaması dikkat çekici olmuştur. Kilit çalışanların işgücü piyasasında nadir bulunması yenilik yapabilme yeteneği için önemlidir. Firmanın nadir nitelikte personelinin yenilik kavramı üzerindeki etkisi, rakiplerin bu yetenekleri taklit edememesi ve kısa vadede elde edememesi olarak düşünülebilir. Az bulunur ve değerli insan kaynağı, rakiplere karşı teknolojik üstünlük sağlarlar ve Barney'in VRIO modeline göre, en azından geçici bir rekabet avantajı (Barney and Wright, 1998) elde edilmesine katkıda bulunurlar. Değerli fakat sık rastlanan çalışanların ise bu teknolojik yenilikleri sağlasalar bile ancak rekabet eşitliği sağlayabilecekleri öngörülmektedir (Barney and Wright, 1998).

Araştırmada, çıktı bazlı yetenekler kapsamında kaliteye yönelim, müşteri sadakati ve ürün çeşitliliği boyutları ele alınmıştır. Kilit çalışanların değerlilik ve nadirlik özelliği ile firmanın çıktı bazlı yetenekleri arasındaki ilişkiler test edilmiş ve bunun sonucu değerlilik özelliğinin bu yeteneklere bir katkısı olduğu sonucu ortaya çıkmış, fakat nadirlik özelliği ile ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Kaynak tabanlı görüş, örgütsel performansın örgüte özgü kaynak ve yeteneklere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Kaynak tabanlı görüşe göre yetenekler ve yeteneklere yol gösteren kaynaklar firma performansına etki eder (Baker and Sinkula, 2005). Araştırmamızda örgütsel yetenekler 3 boyut halinde ele alınmıştır. Yönetsel, teknik ve çıktı bazlı yetenekler olarak sınıflandırılan bu yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bunlardan çıktı bazlı yetenekler, müşteri sadakati, ürün çeşitliliği ve kaliteye yönelimden oluşmaktadır. Bu faktörlerin performansla ilişkileri incelenmiş ve her üçünün de performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yeteneklerin değer yaratma potansiyeli yarattığı ve bunun sonucunda performansı da arttırdığı sonucu daha önceki araştırmalarda da elde edilmiştir (Morgan et al., 2009). Dolayısıyla bu beklenen bir durumdur. Bu analiz sonucu elde edilen R² değeri % 17 olarak bulunmuştur. Müşteri isteklerine cevap verebilen, iyi bir üne sahip, kaliteli ürünler sunan bir firmanın yüksek gelir elde etmesi ve dolayısıyla firma performansını arttırması öngörülen bir sonuç olacaktır.

Bu aşamadan sonra oluşturulan, firma performansı ile firmanın örgüt kültürü, çalışan potansiyelinin elde edilmesi, esneklik ve kaliteye yönelim faktörlerinde oluşan yönetsel yetenekler arasında kurulan model anlamsız çıkmıştır. Bu durumda, yönetsel yetenekleri oluşturan bağımsız değişkenlerin performansı artırıcı bir etkisi olduğu söylenemez. Hâlbuki Hartog ve Verburg'un 2004'teki araştırmalarında, performansı artırıcı bir araç olarak örgütsel kültür ve verimli bir işgücünün rekabet avantajı elde edebileceği belirtilmiştir.

Daha sonra, firmanın teknik yetenekleri ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu iki değişkenin birbirini etkilemediği sonucu elde edilmiştir. Öngörülen sonuç, bunlar arasında bir ilişki olması yönündedir. Zira yeni ürün/hizmet oluşturulmasının, süreçleri iyileştirerek daha az zamanda ve daha az maliyetli işler ortaya çıkarmanın performansı artırıcı bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, Choi ve Lee araştırmalarında yeniliği büyümenin göstergesi, kaliteyi karlılığın göstergesi ve her ikisini de piyasa değerinin göstergesi olarak belirtmişlerdir (Cho and Pucik, 2005). Firma performansı ve yenilikçilik konusunda en büyük varsayım yenilikçiliğin firma performansını arttırdığı yönündedir. Firma

performansı ve kalite konusunda en büyük varsayım ise kalitenin firma performansını arttırdığı yönündedir. Choi ve Lee'nin araştırmasına göre, bu kavramların arasında direkt bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır ve her iki hipotez de kabul edilmiştir (Cho and Pucik, 2005).

Choi ve Lee' nin araştırması ışığında, bu sınıflandırmaya göre performans ve örgütsel yetenekler arasında anlamlı bir ilişki olması yönünde beklenti olmasına rağmen, anket bulgularının bu sonucu desteklemediği görülmüştür. Bu sonuçlar beklenen şekilde değildir. Firma yeteneklerinin firma performansı üzerinde direkt olarak etkisi olması gerektiği düşünülmüştür. Sonuçların bu yönde çıkmaması dikkat çekmektedir.

Bu dikkat çekici sonucun, çalışmada bağımlı değişken olarak firma performansı değişkeninin kullanılmış olmasıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Zira bu değişken, akademisyenler ve yöneticilerin her biri için esas değişken olsa da kaynak tabanlı teori testi için en iyi yol olmayabilir. Örneğin: Firmalar, birçok işlev ve faaliyetlerinde boy gösterdiklerinden, rekabet avantajına sahip oldukları kadar dezavantajına da sahiptirler. Bu nedenle firmanın bütünsel performansı, firmanın farklı süreçleri ile ilgili kaynaklar arasındaki ilişkiyi incelerken, yanıltıcı sonuçlara yol açabilir. Ya da bir firma rekabet üstünlüğü oluşturmak için potansiyel kaynaklara sahip olsa da bu potansiyeli kendi işlev ve faaliyetinde tamamen kullanamayabilir (Ray et al., 2004). Son olarak, anketin uygulandığı dönemde oluşan kriz ortamından firmaların etkilendiği ve buna bağlı olarak performanslarının düşüş gösterdiği söylenebilir. Ayrıca performans ölçümünde nitel kriterler kullanılmıştır. Nicel kriterler kullanılmasıyla daha somut ve kesin bilgilere ulaşılabilir. Fakat her firmanın bu verileri kolaylıkla vermeyeceği de bilinmelidir. Bu nedenlerle bu konuda daha kapsamlı ve daha uzun dönemli çalışmalara ihtiyaç olacağı değerlendirilmektedir.

Ankette ortaya çıkan beklenmedik sonuçların bazı faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Öncelikle, son dönemde yaşanan kriz ortamının, çalışan potansiyelini elde etmede firma yöneticilerine avantajlar sağlamış olduğu düşünülmektedir. Bu da piyasada işlerinden ayrılmış çalışanları daha kolay elde etmekle ve firmanın rakiplerinden bu çalışanların becerilerini daha kolay koparıp satın alabilmekle mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla kilit çalışanların nadirlik

özelliğinden bahsedilemeyebilir. Anket sonucunda ortaya çıkan, kilit çalışanların nadirlik özelliğinin performans ve örgütsel yetenekler üzerinde etkisinin olmamasının nedeninin bundan kaynaklandığı iddia edilebilir.

Diğer bir başka neden ise anketin tüm sektörler ayrım yapılmaksızın uygulanması olabilir. Böyle bir çalışmanın imalat sektörü gibi spesifik bir sektörde uygulanması sonuçların anlamlılığı için daha doğru olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, ankete cevap vermesi istenen kişiler İK yöneticileri ve uzmanlarıdır. Bu çok doğru bir yaklaşım olmayabilir. Çünkü bu yöneticiler üretim sürecinde görev alan bir çalışan hakkında doğru değerlendirmeler yapamayabilir. Dolayısıyla bundan sonraki çalışmalarda anket sorularının üretim müdürleri gibi yöneticilerle beraber iki aşamalı olarak uygulanması önerilmektedir.

Araştırmada ana kütlenin büyüklüğünden dolayı bunun tamamına ulaşamamıştır. Ayrıca e-posta yoluyla gönderilen anket formuna geri dönüş oranı % 34 olmuştur. Bu rakamın yüz yüze görüşme veya telefonla görüşme gibi bir anket metoduyla daha da artacağı düşünülmektedir. Her ne kadar geri dönüş oranı yüksek olacağı beklentisinde olursa da, her iki yöntem de hem zaman hem de maliyet açısından olumlu görülmemiştir.

Bunlara ek olarak, anket soru sayısının çokluğu ve sorulardaki anlatım güçlüğü cevap veren kişide zaman ve herhangi başka bir sebepten sıkıntı yaratmış olabilir. Bu da anketin doğru bir biçimde doldurulmasını doğrudan etkileyebilmektedir. Böyle bir durumda yüz yüze yapılacak görüşmelerin daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Akal, Zühal; Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003,
[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/
performans_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm)

Andersen, Arthur; 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, 2000, İstanbul

Apaydın, Fahri; Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2007

Baker, William, James Sinkula; Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share; Journal of The Academy of the Marketing Science, 2005, Vol 33, No 4, pg. 461-475

Bakırtaş, İbrahim, Hülya Bakırtaş; Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme

Bakker,Arnold,Wilmar Schaufeli; Positive Organisational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations; Journal of Organizational Behavior, 2008, 29: 147-154

Barney, Jay B.; Looking Inside for Competitive Advantage, The Academy of Management Executive; Nov 1995; 9, 4; pg. 49

Barney, Jay, Patrick Wright; On Becoming a Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage; Human Resources Management, 1998, 37, pg. 31

Barney, Jay; How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions; Sloan Management Review, 1999

Barney, Jay; Firm Resources And Sustained Competitive Advantage; Journal Of Management, 1991, 17, pg. 99

Barney, J.B., and D.N. Clark; Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, 2007, Oxford

Barutçugil, İsmet; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık No:59, 1. Baskı, Mart 2004, İstanbul

Biber, Levent; İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2006

Bovee, Courtland Lee, John V Thill, Marian Burk Wood, George P. Dovel; Management, McGraw- Hill, 1993

Boxall, Peter; Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics, Human Resource Management Review, 1998, pg. 265-288

Campbell, Andrew, Kathleen Sommers Luchs; Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayınları, Nisan 2002

Carmeli, Abraham and Asher Tishler; Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis; Managerial and Decision Economics, 25, 299-315 (2004)

Carmeli, Abraham and Benny Azeroual; How Relational Capital and Knowledge Combination Capability Enhance the Performance of Work Units in a High Technology Industry; Strategic Entrepreneurship Journal, 3, 2009, pg. 85-103

Ceccagnoli, Marco; Appropriability, Preemption, And Firm Performance; Strategic Management Journal, 30, 2009, pg. 81-98

Cenger, Hatice; Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi – Çimento Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, GAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Cho, Seonghee, Robert Woods, Mehmet Erdem; Measuring The Impact Of Human Resource Management Practices On Hospitality Firms' Performances; Hospitality Management, 2006, 25, 262-277

Cho, Hee-Jae, Vladimir Pucik; Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, And Market Value; Strategic Management Journal, 2005, 26: 555-575

Choi, Byounggu ve Heesok Lee; An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect of Corporate Performance, Information & Management, 2003, 40: 403-417

Çetinkaya, Şahin; İnsan Sermayesi,

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=4359 , Haziran 2007

Delaney, John T., Mark A. Huselid; The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Aug, 1996, 39,4, pg.949

Eren, Erol; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım A.Ş., 7. Baskı, Kasım 2005, İstanbul

Eren, Erol, Lütfihak Alpkan ve Yücel Erol; Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmannın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı: 7, Bahar 2005/1, s. 201-224

Farrell, Seonaid, Ralph Hakstian; Improving Salesforce Performance: A Meta-Analytic Investigation of the Effectiveness and Utility of Personnel Selection Procedures and Training Interventions; *Psychology & Marketing*, 2001 Vol. 18 (3): 281–316

Gatignon Hubert, Jean-Marc Xuereb; Strategic Orientation of the Firm New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 1997, 34, 1, pg. 77

Greve, Henrich R.; Bigger and Safer: The Diffusion of Competitive Advantage; *Strategic Management Journal*, 30, 2009, pg.1-23

Hartog, Deanne N. Den and Robert M. Verburg; High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 2004, 14,1, pg.55

Hatch, Nile, Jeffrey Dyer; Human Capital And Learning As A Source Of Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 2004, 25: 1155-1178

Hesselbein, F., Paul M. Cohen; Liderden Lidere, BZD Yayıncılık, Aralık 1999, sayfa:403

Hull, Clyde Eirikur, Sandra Rothenberg; Research Notes And Commentaries Firm Performance The Interactions Of Corporate Social Performance With Innovation And Industry Differentiation; Strategic Management Journal, 2008, 29: 781-789

Huselid, Mark A.; The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, Jun 1995, 38,3, pg. 635

Jayne Michele, Robert Dipboye; Leveraging Diversity To Improve Business Performance: Research Findings And Recommendations For Organisations; Human Resource Management, 2004, Vol 43 No 4, 409-424

Kabadayı, Ebru T.; İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002/6, 61-75

Kalkan, Adnan; Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansına Etkileri, Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 11. Baskı, 2007, İstanbul

Kor, Yasemin, Hüseyin Leblebici; How To Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development And Diversification Strategies Affect Firms Financial Performance, Strategic Management Journal, 2005, 26: 967-985

Kovancı, Ahmet; Toplam Kalite Yönetimi, Fakat Nasıl?, Sistem Yayıncılık No:288, Haziran 2001, İstanbul

Lengnick-Hall, Cynthia A. and Mark Lengnick-Hall; HR, ERP, and Knowledge for Competitive Advantage, Human Resource Management, Summer 2006, Vol.45, No.2, Pp 179-194

Lepak David P. and Scott A. Snell; The Human Resorce Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, Academy of Management Review, Jan 1999; 24,1; pg. 31

Lepak, David P., M. Susan Taylor, Amanuel Tekleab, Jennifer A. Marrone and Debra J. Cohen; An Examination of the Use Of High-Investment Human Resource Systems For Core and Support Employees, Summer 2007, Vol.46, No2, Pp.223-246

Lopez-Cabrales, A, Ramon Valle ve Ines Herrero; The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency, Human Resource Management, Spring 2006, Vol:45, No.1, Pp. 81-109

McKelvie, Alexander and Per Davidsson; From Resorce Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms; British Journal of Management, Vol.20, 2009, pg. s63-s80

Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason; Market Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance; Strategic Management Journal, 2009

Newbert, Scott L.; Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual - Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 29, 2008, pg. 745-768

Newbert, Scott L.; Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment And Suggestions For Future Research, *Strategic Management Journal*, 28, 2007, pg. 121-146

Ngo Hung-Yue, Daniel Turban, Chung-Ming Lau, Siu-yun Lui; Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences Of Country Origin; *Human Resource Management*, 1998, 9

Pfeffer, Jeffrey; Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, 3. Baskı, Ağustos 1999, İstanbul

Ramlall, Sunil; Measuring Human Resource Management's Effectiveness In Improving Performance; *Human Resource Planning*, 2003, 26, 1, pg. 51

Ray, Gautum, Jay Barney, Waleed Muhanna; Capabilities, Business Processes, Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View; *Strategic Management Journal*, 2004, 25: 23-37

Sari Lise M. and Timothy A. Judge; Employee Attitudes and Job Satisfaction; *Human Resources Management*, Winter 2004, Vol 43, No.4, pg. 395-407

Sağır, Hande; Yetkinlik Bazlı İK Süreçleri ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006

Schreyögg, Georg, and Martina Kliesch-Eberl; How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, 28, 2007, pg. 913-933

Seviçin, Ahmet; Kaynaklara Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2. Sayı 3. 2006. ss.183-197

Seymen, Oya, Barış Erdem; Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Mayıs 2007

Slaughter, Sandra, Soon Ang, Wai Fong Boh; Firm - Specific Human Capital And Compensation - Organizational Tenure Profiles: An Archival Analysis Of Salary Data For It Professionals; *Human Resource Management*, 2007, Vol 46, No 3, 373-394

Song, Michael, C. Anthony Di Benedetto, Robert W. Nason; Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect Of Strategic Type , *J. of The Acad. Mark. Sci.*, 08.02.2007, 35:18-34

Taylor, Scott; Acquaintance, Meritocracy And Critical Realism: Researching Recruitment And Selection Processes In Smaller And Growth Organizations, *Human Resource Management Review*, 2006, Article in Press

Terpstra, David, Elizabeth Rozell; The Relationship of Staffing Practices To Organizational Level Measures Of Performance; *Personnel Psychology*, 1993, 46, 1, pg. 27

Trott, P., Tom Maddocks and Colin Wheeler; Core Competencies for Diversifying: Case Study of a Small Business,; *Strategic Change*, 18, 2009, pg. 27-43

Turunç, Ömer; Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2006

Turunç, Ömer ve Mustafa Polat; Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Kent Mobilyaları Sektöründe Bir Araştırma, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Mayıs 2007

Turunç, Ömer, Ahmet Erkuş ve Mustafa Polat; İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlemede Nicel- Nitel Kriterler: Savunma Sanayinde Bir Araştırma, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Mayıs 2007

Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Atay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder ve Lale Tüzüner; İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.Ş., 3. Baskı, Ekim 2008, İstanbul

Uzkurt, Cevahir; Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448, 2008

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayınevi, 4. Baskı, 2007, İstanbul

Valverde, Mireia, Olga Tregaskis, Chris Brewster; Labor Flexibility And Firm Performance; IAER: Kasım 2000, Vol. 6, No. 4

Wang, Heli, Sonya Seongyeon Lim; Real Options And Real Value:The Role Of Employee Incentives To Make Specific Knowledge Investments; Strategic Management Journal, 2008, 29: 701-721

Yereli, Ayşe N. ve Gülşen Gerşil; Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri, Yönetim ve Ekonomi, 2005, Cilt:12, Sayı:2

Zehir, Cemal, A. Zafer Acar and Haluk Tanrıverdi; Identifying Organizational Capabilities as Predictors of Growth and Business Performance, The Business Review, Cambridge, Summer 2006, 5,2, pg. 109

Zhan, Wu, Roger (Rongxin) Chen , M. Krishna Erramilli, Ducri Nguyen; Acquisition Of Organizational Capabilities And Competitive Advantage Of IJvs In Transition Economies: The Case of Vietnam, 2008

Zhua, Weichun , Irene K.H. Chewb, William D. Spanglerc; CEO Transformational Leadership And Organizational Outcomes:The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, The Leadership Quarterly 16, 2005, 39-52

ÖZGEÇMİŞ

Beyza (DEMİRKAYA) TİMURLenk, 1982 yılında Giresun'da doğdu. Ortaokul ve liseyi Gebze Anadolu Lisesi'nde okuyarak 2000 yılında mezun oldu. Aynı yıl girdiği İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden 2005 yılında mezun oldu. Ekim 2006'dan bu yana TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi Bütçe ve Raporlama Birimi'nde Uzman Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Değerli KATILIMCI,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde hazırlanmakta olan “**Kilit Çalışanların Örgütsel Yetenek ve Firma Performansına Etkileri**” konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir.

Bu çalışmada, hiçbir şekilde firmanızla veya kişisel bilgilerinizle ilgili bilgiler verilmeyecek olup verdiğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anketi oluşturan sorular çoktan seçmeli olup çok fazla vaktinizi almayacaktır. İsteğiniz doğrultusunda araştırma sonuçları e-posta yoluyla tarafınıza bildirilecektir.

İlginiz ve desteğiniz için teşekkürler.

Beyza TİMURLenk
GYTE İşletme Fakültesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
Beyza.Timurlenk@mam.gov.tr

Anketin Doldurulması:

Ankette kişisel bilgilerinizle ilgili soruların karşısında yer alan seçeneklerden size en uygun olanın yanına **işaret (örneğin; ×,√)** koymanız yeterlidir.

Kişisel bilgilerden sonra gelen bölümde konu ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde de; lütfen **her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı fikrinizi belirten sayıyı yuvarlak içine alarak belirtiniz.**

Lütfen aşağıdaki **kişisel bilgileri** doldurunuz.

Yaşınız:

a) 18 -30

b) 31-40

c) 41 ve üstü

Cinsiyetiniz:

a) Kadın

b)Erkek

Eğitim Düzeyi:

a) Doktora

b)Yüksek Lisans

c) Üniversite

d)Lise

Unvanınız:

Pozisyonunuzdaki kaçınıcı yılınız?:

a) 1 -5 yıl

b) 6-10 yıl

c) 10 yıl ve üzeri

Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Başlıca Sanayi/Endüstri Alanı :

Firmanızda Çalışan Personel Sayısı :

E-posta adresiniz:.....(İsteğe bağlı)

Lütfen aşağıdaki cümleleri size en uygun şekilde değerlendiriniz.

(1: Kesin karşıyım, 3: Biraz karşıyım, 4: Ne kabul ne redderim, 7: Kesinlikle kabul ederim ... vs.)

Kilit Çalışanlar								
1	Becerileri yeni pazar/ürün/hizmet fırsatları geliştirmeye katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Becerileri şirketimize daha düşük fiyat verme olanağı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
3	Becerileri müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler.	1	2	3	4	5	6	7
4	Tam zamanlı çalışanlar benim organizasyonumda temel varlıklardır.	1	2	3	4	5	6	7
5	Becerileri yenilikler yaratmakta esastır.	1	2	3	4	5	6	7
6	Tam zamanlı çalışanların bakım ve geliştirme maliyetleri müşteriye sağladıkları yararlarla kıyasla daha düşüktür.	1	2	3	4	5	6	7
7	Becerileri firmamıza olağanüstü müşteri hizmetleri verme olanağı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
8	Becerileri endüstride en iyi olarak sayılan ürün ve hizmetleri geliştirmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
9	Tam zamanlı çalışanlar firmaya verimliliğini ve etkinliğini iyileştirecek stratejiler yaratmak veya uygulamaya koymak olanağını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
10	Becerileri firmaya yeni veya değişen müşteri gereksinimlerine cevap verebilme olanağı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
11	Becerileri proses iyileştirmeleri yapmakta çok yararlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
12	Ürün ve hizmetlerde yüksek kaliteyi korumak için becerileri gereklidir.	1	2	3	4	5	6	7
13	Tam zamanlı çalışanlar organizasyondaki diğer çalışan gruplarına kıyasla daha yüksek üretkenliğe sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
14	Becerileri, iş başındaki deneyimlerle gelişmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
15	Rakiplerin bu becerileri bizden koparıp satın alabilmesi çok zordur.	1	2	3	4	5	6	7
16	Becerileri bu endüstride genelde en iyi olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
17	Yarım gün çalışanlar bu bilgi, beceri ve yeteneklere sahip değildir.	1	2	3	4	5	6	7
18	Becerileri iş gücü pazarında bol bol bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
19	Tam zamanlı çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri organizasyondaki dahili gelişmelerinden türemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
20	Rakiplerin bunların becerilerini taklit veya kopya etmesi zordur.	1	2	3	4	5	6	7
21	Becerileri bizim özel gereksinimlerimiz için özelleştirilmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
22	Organizasyon için aynı yararları sağlarken tam zamanlı çalışanları, başka kaynaklarla değiştirmek zordur.	1	2	3	4	5	6	7
23	Bizi rakiplerimizden bunların becerileri ayırt eder.	1	2	3	4	5	6	7
24	Tam zamanlı çalışanların şirketler arasındaki hareketleri (iş değiştirmeleri) sınırlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
25	Becerilerini yerine koymak çok zordur.	1	2	3	4	5	6	7
Organizasyonel Kültür								
1	Yöneticiler çalışanlara organizasyondaki ortak değerleri iletir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Çalışanlar şirketin ortak değerlerini tanılayıp ifade edebilir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Çalışanların hareketlerinin şirketin sarıldığı değerleri ihlal eder gibi görüldüğü çok az durum vardır.	1	2	3	4	5	6	7
4	Seçim sürecinde çalışanların tavırlarıyla organizasyonel kültür arasındaki uyumluluk incelenir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Çalışanların organizasyonel kültürle uyumlu tavırları ödüllendirilir.	1	2	3	4	5	6	7

6	Yöneticiler organizasyonel hedeflere varabilmeleri için çalışanlara destek verir.	1	2	3	4	5	6	7
Stratejik Vizyon								
1	Yöneticiler organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini araştırır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Yöneticiler organizasyonel güçlerin katma değer ve taklit edilemezliklerine göre bir eşelini çıkarır.	1	2	3	4	5	6	7
3	Yöneticiler planlanan stratejileri uygulamak için fikir birliği (konsensüs) arar.	1	2	3	4	5	6	7
4	İş stratejisini operasyonel plana çevirme eğilimi vardır.	1	2	3	4	5	6	7
5	Yöneticiler çalışanların ödüllendirilecek davranışlarını (stratejiye bağlanmış) tanırlar.	1	2	3	4	5	6	7
Personel Potansiyelinin Elde Edilmesi								
1	İş analizi işe alım için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Seçim süreci iş gücü pazarındaki en iyi adayları almamıza olanak sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
3	Çalışanlar organizasyona yaptığı katkıya göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Çalışanlara organizasyona yaptığı katkıya göre ücret ödenir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Organizasyonel eğitim çalışanların beceri ve yeteneklerinin artırılması için yararlı bir araçtır.	1	2	3	4	5	6	7
6	Çalışma grupları organizasyon içinde bir öğrenme kültürü yaratır.	1	2	3	4	5	6	7
Esneklik								
1	Görevler geniş olarak tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Kültür değişmeyi istemekle ve hatta hazır olmakla nitelenir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Finansal, fiziksel, maddi olmayan ve insan kaynakları kolayca hareket ettirebilir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Karar verme geniş ölçüde merkezilikten çıkmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
5	Önemli olmayan işlevler dışarı taşınmış veya taşeronla verilmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
Yenilik								
1	Organizasyon yaratıcı işleri ödüllendirir ve tanır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Organizasyon yeni fikirler geliştirecek mekanizmalara sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Çalışma grupları farklı şekillerde becerilere sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Kaynakları fon, malzeme, tesis ve bilgi şeklinde tahsis etmek kolaydır.	1	2	3	4	5	6	7
Kaliteye yönelim								
1	Organizasyonun her seviyesinde kaliteye güçlü bir taahhüt vardır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Devamlı iyileştirme organizasyon için kilit bir amaçtır (hedefdir).	1	2	3	4	5	6	7
3	İşçiler yaptıkları işlerin kalitesi hakkında kayıt ve ölçümler tutar.	1	2	3	4	5	6	7
4	Çıktıların kalitesini iyileştirmek için "Beyin Fırtınası (Brainstorming)" gibi teknikler kullanılır.	1	2	3	4	5	6	7
5	Çalışanlar çıktıların kalitesini kritik şekilde analiz eder.	1	2	3	4	5	6	7
Ürün çeşitliliği								
1	İşiniz birden fazla sektörde mi bulunmakta?	1	2	3	4	5	6	7
2	Organizasyon sinerjisi sayesinde birden fazla ürünü/hizmeti daha düşük maliyetle alabiliyor.	1	2	3	4	5	6	7
3	Ürünler/hizmetler farklı fakat ilişkilidir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Ürün çeşitliliği organizasyonel bir önceliklidir.	1	2	3	4	5	6	7
Müşteri sadakati								
1	Kilit amaç, müşteri memnuniyetidir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Organizasyon müşterilerinin kritik gereksinimleri için her zaman açıktır.	1	2	3	4	5	6	7
3	Organizasyon tüm müşterilerine karşı adilce ve tarafsız olarak davranır.	1	2	3	4	5	6	7

4	Müşteri tutabilme yüzdesi sektördeki diğer şirketlere kıyasla yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Verilen garanti kötü bir ürünün parasını geri ödeme veya değiştirme olanağı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
Aşağıdaki soruları firmanız için değerlendiriniz. (Firmamız...)								
1	...Daha başarılı.	1	2	3	4	5	6	7
2	...Daha büyük pazar payı var.	1	2	3	4	5	6	7
3	...Hızlı büyüyor.	1	2	3	4	5	6	7
4	...Daha kârlı.	1	2	3	4	5	6	7
5	...Daha yenilikçi.	1	2	3	4	5	6	7
6	...Daha büyük.	1	2	3	4	5	6	7
7	Firmamızın genel performansı	1	2	3	4	5	6	7

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...