

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ

Berrin HAZNEDAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2006

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ

Berrin HAZNEDAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2006

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri

YAZAR ADI: Berrin HAZNEDAR

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’ de, yoğun rekabet ortamında üretim yapan ve gelişmiş İnsan Kaynakları (İK) birimlerine sahip Özel Sektör Kuruluşlarında, literatürde yaygın biçimde yer alan belirli İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının Firma Performansına etkilerini ortaya çıkartmak ve bu konuda dünyanın birçok farklı ülkesinde yapılmış çalışmalara Türkiye adına katkıda bulunmaktır.

Çalışmamızda, daha önceki araştırmalarda öne çıkan İKY Uygulamalarından Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması, Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin, Nitel ve Nicel Firma Performansına etkileri araştırılarak, bu uygulamaların firma sonuçlarına hem tek tek, hem de toplu halde etkileri analiz edilmiştir. Ayrıca, Örgütsel Bağlılığın, İKY Uygulamaları ve Firma Performansı ile ilişkisi incelenmiş ve bu değişkenlerin bağlantısında bir ara değişken etkisine sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmamızda örneklem olarak, Türkiye' deki İlk 500 Sanayi Kuruluşu içinde yer alan Özel Sektör firmaları belirlenmiştir. 324 firmaya anket gönderilmiş, 79 adet firmanın 283 çalışanından cevap alınmıştır. Böylece anketlerin geri dönüş oranı % 24 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma, firma bazında gerçekleştirilmiştir.

Analizler sonucunda, hem tek tek, hem de diğer İKY Uygulamaları ile birlikte incelendiğinde, Firmanın Nitel Firma Performansı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip İKY Uygulamasının, Eğitim ve Geliştirme olduğu belirlenmiştir. Basit regresyon sonuçlarında, Eğitim ve Geliştirmeyi, sırasıyla, Takım Çalışması, Performans Değerleme, Nitelikli Personel Seçme ve Performansa Dayalı Ücretlendirme izlemiştir. Tüm Uygulamaların birlikte etkilerinin incelendiği analizler sonucunda ise, yine Nitel Firma Performansı üzerinde pozitif etkiye sahip

İKY Uygulamalarının, Eğitim ve Geliştirme ile Performansa Dayalı Ücretlendirme oldukları belirlenmiştir.

İKY Uygulamalarının, Firmanın Nicel Performansı üzerindeki etkilerinin hem tek tek, hem birlikte incelendiği analizler sonucunda, Nicel Performans üzerinde de en büyük etkiye sahip İKY Uygulamasının, Eğitim ve Geliştirme olduğu belirlenmiştir. Basit regresyon sonuçlarında, Eğitim ve Geliştirmeyi, sırasıyla, Nitelikli Personel Seçme ve Performans Değerleme izlemiş, Takım Çalışması ile Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Nicel Performans üzerinde önemli bir etkisi bulunamamıştır. Ancak tüm Uygulamaların birlikte ele alındığı analizler sonucunda, yine Eğitim ve Geliştirmenin, Nicel Performansı önemli düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülürken, Takım Çalışmasının Nicel Performans üzerindeki önemli düzeyde negatif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca Örgütsel Bağlılığın, İKY Uygulamaları ile Nitel ve Nicel Performans arasındaki ilişkide, kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Literatürde, bu konuda yer alan temel araştırmalarla paralellik taşımakta olan bu bulguların detayları, Sonuçlar bölümünde açıklanmıştır.

Çalışmamızın son kısmında, elde edilen sonuçlar ışığında, uygulamaya yönelik olarak yöneticilere ve gelecekteki araştırmalara çeşitli öneriler yer almıştır.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance

AUTHOR: Berrin HAZNEDAR

The purpose of this study is to explore the relationship between Human Resource Management (HRM) Practices, and Qualitative and Quantitative Firm Performance in highly competitive Private Sector Companies in Turkey, that own developed Human Resources (HR) Departments.

In our study, the associations between most widespread HRM Practices in literature, namely; Staffing Selectivity, Training and Development, Teamwork, Performance Appraisal, Incentive Compensation, and Qualitative and Quantitative Firm Performance were analyzed, both separately and simultaneously. Additionally, the mediating effects of Organizational Commitment between HRM Practices and Qualitative and Quantitative Firm Performance was also investigated in the study.

The sample of the study consists of the Private Sector Companies, listed in the "First 500 Industrial Establishments in Turkey Index" of İstanbul Chamber of Industry. The questionnaire was sent to 324 companies, whereas 283 employees from 79 companies have replied, making a response rate of 24 %.

The findings of the analysis reveal that, among HRM Practices, Training and Development has the biggest significant positive effect on Qualitative Firm Performance, both examined alone and simultaneously with other Practices. Training and Development is followed by Teamwork, Performance Appraisal, Staffing Selectivity and Incentive Compensation. On the other hand, the results of the simultaneous analysis indicate that Training and Development and Incentive Compensation have significant positive effects on Qualitative Firm Performance.

The analysis investigating the effects on Quantitative Firm Performance indicate that, again Training and Development has the biggest significant positive

effect on Quantitative Firm Performance, both examined alone and simultaneously with other Practices. Training and Development is followed by Staffing Selectivity and Performance Appraisal, whereas Teamwork and Incentive Compensation do not have any significant effects on Quantitative Firm Performance. However, the results of the simultaneous analysis show that Teamwork has a significant negative effect on Quantitative Firm Performance, while again Training and Development effects Qualitative Firm Performance positively on a significant level.

The findings of the study also reveal that Organizational Commitment acts as a partial mediator between HRM Practices and Qualitative and Quantitative Firm Performance.

These results are consistent with the findings of the studies about the effects of HRM on Performance in the literature, the details of which are explained in the "Conclusion" of this study.

Under the light of these findings, practical implications of the study for company managers and suggestions for future research are discussed.

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlayabilmem için gerekli olan altyapıyı bana kazandıran, tez sürecinde bana her zaman çok büyük destek ve moral veren tez danışmanım ve değerli Hocam Prof. Dr. Oya Erdil' e;

Bilimsel araştıma sürecinde, büyük bir özveride bulunarak, bilgisini benimle paylaşan, hiçbir yardımı esirgemeyerek bu tezin "var" olmasını sağlayan, değerli Hocam Doç. Dr. Lüfihak Alpkan' a;

Saatlerini ayırarak, büyük bir sabırla bana bilgi aktaran, yol gösteren ve moral veren sevgili arkadaşlarım Meral Elçi ve Çağrı Bulut'a;

Anket ve Veri Toplama aşamasında, bana çok büyük destek veren Sn. Azmi Yarımkaaya, Ertuğrul Bitlis, Mine Alptekin, Cem Akant, Cemil Türker' e, isimlerini tek tek sayamayacağım, katılımlarıyla bilime büyük bir destek veren tüm diğer kıymetli firma yöneticileri ve çalışanlarına, Sn. Hükümran Erdem' e ve Tülay Büyükaksoy' a, Hocam Ebru Kabadayı' ya, sevgili arkadaşım Mehtap Özşahin'e, çalıştıkları firmalardan bu çalışmaya katkıda bulunan GYTE' deki tüm okul arkadaşlarıma;

GYTE ile tanışmamı sağlayan sevgili Hocam Prof . Dr. Ali Alkumru' ya;

Verdikleri dersler ile bana çok kıymetli bilgiler aktaran değerli İşletme Ana Bilim Dalı Hocalarıma;

Sonsuz bir hoşgörü, sabır ve anlayış göstererek, bu tezi hazırlayabilmem için benden hiçbir desteği esirgemeyen değerli Hocalarım Prof. Dr. Vasfi Eldem ve Prof. Dr. Alinur Büyükaksoy' a;

Yine sonsuz bir sabırla bu tezin her aşamasında bana sınırsız bir destek veren eşim Feza Haznedar' a;

En içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY)	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	4
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	8
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi	12
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler	14
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	15
3.1. Genel Kavramlar	15
3.2. İKY Uygulamaları Değişkenleri	19
3.2.1. Nitelikli Personel Seçme	22
3.2.2. Eğitim ve Geliştirme	34
3.2.3. Takım Çalışması	41
3.2.4. Performans Değerleme	45
3.2.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme	54
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	58
4.1. Duygusal Bağlılık	59
4.2. Devam Bağlılığı	59
4.3. Normatif Bağlılık	60
5. FİRMA PERFORMANSI	61
5.1. Nitel Firma Performansı	62
5.2. Nicel Firma Performansı	62
6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI	63

6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları ve Firma Performansı	63
6.1.1. İKY Uygulamalarının Firma Performansına Etkilerine İlişkin Teorik Yaklaşımlar	64
6.1.1.1. Genel Açıklamalar	64
6.1.1.2. Evrensel Teori veya "En İyi İKY Uygulamaları Teorisi"	66
6.1.1.3. Stratejik Durumsallık Teorisi	68
6.1.1.4. İKY Uygulamalarını Gruplandırma Görüşü	74
6.1.2. Nitelikli Personel Seçme ve Firma Performansı	76
6.1.3. Eğitim / Geliştirme ve Firma Performansı	79
6.1.4. Takım Çalışması ve Firma Performansı	82
6.1.5. Performans Değerleme ve Firma Performansı	84
6.1.6. Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Firma Performansı	85
6.2. İKY Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı – Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkileri	87
7. ARAŞTIRMA MODELİ	90
8. METODOLOJİ VE UYGULAMA	91
8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	91
8.1.1. İKY Uygulamaları Ölçekleri	92
8.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	92
8.1.3. Firma Performansı Ölçekleri	92
8.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması	93
9. ANALİZ VE BULGULAR	96
9.1. Verilerin Analizi	96
9.2. Örneklem Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	96
9.3. Faktör Analizleri	100
9.3.1. İKY Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi	101
9.3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi	103
9.3.3. Firma Performansına İlişkin Faktör Analizi	104
9.4. Güvenilirlik Analizi	106
9.5. Korelasyon Analizi	107
9.6. Regresyon Analizleri	110

9.6.1. İKY Uygulamalarının Firmanın Nitel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	110
9.6.2. İKY Uygulamalarının Firmanın Nicel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	114
9.6.3. Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkileri ile İlgili Regresyon Analizleri	117
10. SONUÇ VE ÖNERİLER	135
10.1. Araştırmanın Sonuçları	135
10.1.1. Genel Sonuçlar	135
10.1.1.1. İKY Uygulamalarının Firmanın Nitel Performansına Etkilerine İlişkin Sonuçlar	135
10.1.1.2. İKY Uygulamalarının Firmanın Nicel Performansına Etkilerine İlişkin Sonuçlar	138
10.1.1.3. Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkilerine İlişkin Sonuçlar	141
10.1.2. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar	143
10.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	144
KAYNAKLAR	147
ÖZGEÇMİŞ	154
EKLER	
Ek 1: Araştırmada Kullanılan Standart Anket Formu	
Ek 2: Faktör Analizi Sonucunda Araştırmada Kullanılan Anket Soruları	

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
Bkz : Bakınız
DM : Değerlendirme Merkezleri
NPS : Nitelikli Personel Seçme
EG : Eğitim ve Geliştirme
TÇ : Takım Çalışması
PD : Performans Değerleme
PDÜ : Performansa Dayalı Ücretlendirme
ÖB : Örgütsel Bağlılık

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi	7
3.1. İş Analizi ve İKY Uygulamaları	17
3.2. Bir İşletmede Paydaşlar ve Beklentileri	19
3.3. Personel Seçim Süreci	26
3.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci	37
3.5. Performans Değerleme Süreci	48
3.6. Performansa Dayalı Ücret ile Beklenti Teorisi Arasındaki İlişki	57
7.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli	90
9.1. Ara Değişken İçin Araştırma Modeli	117
9.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Araştırma Modelinde Gösterilmesi - Bağımlı Değişken: Nitel Firma Performansı	133
9.3. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Araştırma Modelinde Gösterilmesi - Bağımlı Değişken: Nicel Firma Performansı	134

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklı Noktalar	10
6.1. Araştırma Hipotezlerinin Listesi	89
8.1. İSO İlk 500 Sanayi Kuruluşu (2004) Listesinde Yer Alan Firmaların İK Açısından Yapısal Durumu ve Anketlerin Geri Dönüş Oranı	95
9.1. Araştırmada Yer Alan Firmaların Üretim Alanı ve Çalışan Sayılarına Göre Dökümü	97
9.2. Araştırmada Yer Alan Firmaların Sermaye Yapıları	97
9.3. Ankete Katılanların Pozisyon Bilgileri	98
9.4. Ankete Katılanların Eğitim Durumu ve Cinsiyet Bilgileri	99
9.5. Ankete Katılanların Çalıştıkları Bölümler	100
9.6. İKY Uygulamaları İle İlgili Faktörler	102
9.7. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Faktörler	104
9.8. Firma Performansı İle İlgili Faktörler	105
9.9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	106
9.10. Korelasyon Analizi ile Değişkenlere İlişkin Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri	109
9.11. İKY Uygulamalarının Firmanın Nitel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	113
9.12. İKY Uygulamalarının Firmanın Nicel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	116
9.13. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Firmanın Nitel Performansına Etkilerine İlişkin Analiz	120
9.14. Örgütsel Bağlılığın Tek Tek İKY Uygulamaları ile Firmanın Nitel Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri	121
9.15. Örgütsel Bağlılığın Toplu Halde İKY Uygulamaları ile Firmanın Nitel Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri	122
9.16. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Firmanın Nicel Performansına Etkilerine İlişkin Analiz	123

9.17. Örgütsel Bağlılığın Tek Tek İKY Uygulamaları ile Firmanın Nicel Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri	124
9.18. Örgütsel Bağlılığın Toplu Halde İKY Uygulamaları ile Firmanın Nicel Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri	125
9.19. Araştırma Hipotezlerinin Red / Kabul Durumu	132

1. GİRİŞ

Bir örgütün en önemli girdileri doğal kaynakları, finansal kaynakları, üretim araçları ve insan kaynaklarıdır. Tarih boyunca bu kaynakların örgütün gelişimindeki ağırlıkları ve önemi değişiklik göstermiştir. Günümüzde ise küreselleşme, hızla gelişen teknoloji ve iletişim, buna paralel olarak artan rekabet, dünyada büyük değişimlere yol açmaktadır. Dünya, tam rekabet piyasasından, oligopolleşen dünya piyasasına dönüşürken rekabet avantajı her zamankinden daha da önemli bir konuma gelmektedir (Eren, 2004; s: 295).

Küresel ekonomi ve küresel işgücü piyasasının hızla gelişen dinamiklerinin kazandığı büyük güç sonucunda, "yerli örgütler" ile "çok uluslu örgütler" arasındaki ayırım hızla ortadan kalkarken (Schuler ve Jackson, 2005), örgütler, zorunlu bir rekabet ortamında mücadele etmek ve örgütsel performansı sürekli olarak geliştirmek durumundadırlar.

Hangi konuda olursa olsun bir adım öne geçebilmek, büyük oranda, organizasyonun elinde bulunan kaynakların niteliğine ve niceliğine bağlıdır. Bir organizasyon, ancak, faaliyetleriyle, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek özgün değerler yaratabilirse kalıcı rekabet üstünlüğü elde edebilir (Kaynak Temelli Görüş - Barney 1995, 1991, 1986). Küreselleşme ve diğer çevresel değişimlerin etkisiyle, kullanılan teknoloji, sahip olunan pazarlar, finansal sermaye ve ölçek ekonomilerine ilişkin geleneksel kaynaklar, başarı açısından artık önemini kaybetmektedir (Harel ve Tzafrir, 1999; Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996; Pfeffer, 1994). Zira, günümüzde örgütler, aynı doğal kaynaklara ulaşabilmekte, aynı finansal kaynaklardan yararlanabilmekte, aynı teknolojiye sahip benzer üretim araçlarını kullanabilmektedirler; bu kaynaklar taklit edilebilecek konumdadırlar. Oysa, diğer kaynakların şartları ne olursa olsun, "bu kaynakların hepsini yönetebilecek olan" (Maital, 1994) ve "kolayca taklit edilmesi veya yenilenmesi mümkün olmayan" (Amit ve Shoemaker, 1993) tek kaynak "İNSAN" olarak görülmektedir. Bu nedenle, performansı artırarak sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilecek olan (Lado ve Wilson, 1994; Pfeffer, 1994) ve firma becerilerini en üst noktaya taşıyarak (Becker ve Gerhart, 1996; Huselid, 1995) gerçek farklılığı

yaratabilecek olan en önemli kaynağın “İNSAN KAYNAĞI” olduğu artık yaygın biçimde kabul edilmektedir.

Bu bağlamda, İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları da, rekabette sürekli başarının temel unsuru olarak görülmeye başlanmış (Cascio ve Bailey, 1995; Florowski ve Schuler, 1994; Pfeffer, 1994) ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına ilişkin çalışmalar büyük bir hız kazanmıştır. Son yıllarda, çok uluslu şirketlerin, büyüyen küresel pazarlarda hızla yayılmaları ve rekabet avantajı amacıyla farklı ülkelerden firmaların birleşmeleri, farklı kültürler arasında bir bütünleşmeye yol açmıştır. Bu nedenle organizasyonlar, her ortamda verimlilik sağlayacak, "uluslararası boyutta en iyi İKY Uygulamaları" arayışına yönelmişlerdir (Geringer, Frayne ve Milliman, 2002). Yapılan birçok farklı araştırmada, bu uygulamalar belirlenmiş ve İKY Uygulamaları ile Firma Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır (bkz: Bölüm 6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı).

Yine uluslararası literatürde ağırlıklı olarak vurgulanan ihtiyaç, İKY Uygulamaları ile Firma Performansı arasındaki ilişkinin farklı ülkelerde analiz edilerek, genelleştirilebilir hale gelmesidir (Ahmad ve Schroeder, 2003). Bu çalışmanın da amacı, Türkiye’de, yoğun rekabet ortamında üretim yapan ve gelişmiş İK birimlerine sahip olan, en büyük 500 Sanayi Kuruluşunda, daha önceki araştırmalarda "en iyi" olduğu ileri sürülen İKY Uygulamalarının, Firma Performansına etkilerini ortaya çıkartmak ve bu konuda ABD, İngiltere, Hollanda, İspanya, İsrail, Kore, Tayvan, Yeni Zelanda gibi dünyanın birçok farklı ülkesinde yapılmış çalışmalara Türkiye adına katkıda bulunmaktır.

Çalışmamızda, daha önceki araştırmalarda öne çıkan İKY Uygulamalarından Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması, Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin, Nitel ve Nicel Firma Performansına etkileri araştırılarak, bu Uygulamaların firma sonuçlarına hem tek tek, hem de toplu halde etkileri analiz edilmiştir. Çalışmada ayrıca Örgütsel Bağlılığın, İKY Uygulamaları ile Nitel ve Nicel Performans arasındaki ilişkide, bir ara değişken etkisine sahip olup olmadığı da incelenmiştir.

Bu çalışmada öncelikle, İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımı, gelişimi, Personel Yönetiminden farkları, amaçları, önemi ve etkilendiği çevresel faktörler açıklanmıştır. Daha sonra İKY Uygulamalarına geçilerek, Uygulamalar ile ilgili genel kavramlar ve stratejik İK Yönetimi anlatılmıştır. Bir sonraki bölümde, araştırmamıza konu olan değişkenler olan Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması, Performans Değerleme, Performansa Dayalı Ücretlendirme, bir ara değişken olarak Örgütsel Bağlılık ve bağımlı değişken olarak Firma Performansı kavramları tek tek tanımlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler bölümünde ise, öncelikle, İKY Uygulamalarının Firma Performansını ne şekilde etkiledikleri açıklanmış, bu alanda literatürdeki teorik yaklaşımlara yer verilmiştir. Aynı bölümde, İKY Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı arasındaki ilişkiler, literatürdeki deneysel çalışmalar kapsamında ayrı ayrı ele alınmış ve ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Bölümün sonunda ise, araştırma modelimiz ve hipotezlerin bir özeti verilmiştir. Son aşamada, araştırmamızın metodolojisi ve yapılan analizler anlatılarak, elde edilen bulgular, araştırmamızın kısıtları ve önerilerimiz, sonuç ve öneriler kısmında açıklanmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

"İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)" kavramı, kullanılmaya başlandığı 1970'lerin ortalarından günümüze kadar, yoğun bir gelişim ve değişim süreci yaşamıştır. Gelişme süreci devam eden bir disiplin olan İKY' nin, literatürde farklı tanımlarının yer aldığı görülmektedir (Gök, 2006; s: 20- 21):

"İKY, örgütün İnsan Kaynakları alanında, kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapılmaksızın uygulanan, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir" (Randall S. Schuler, 1987; Personnel and Human Resource Management, 3. edition, s: 7).

"İKY, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır (Michael Armstrong, 1993; Human Resource Management - Strategy and Action. Aktaran: Doğan Canman, 2000; İnsan Kaynakları Yönetimi, s: 62).

"İKY, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş olan etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İKY, büyüme ve gelişme için, bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek, işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar" (Harvey ve Bowin, 1996; Human Resource Management: An Experimental Approach, s: 6).

"İKY yaklaşımı, Personel Yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan Kaynağının Yönetimi anlayışı, "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İKY, Personel Yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır" (Canman, 1995; Çağdaş Personel Yönetimi, s: 55).

Storey' e göre (1995), İKY, "istihdam yönetimine farklı bir yaklaşımdır; bu yaklaşımın amacı, kültürel, yapısal ve personele ilişkin teknikleri birarada kullanarak, yüksek bağlılık ve yeteneğe sahip bir işgücünü stratejik biçimde örgütlenme yoluyla, rekabet avantajı elde etmektir" (Hartog ve Verburg, 2004).

"İKY, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için insan kaynaklarından yararlanmaktır. Bir işletmede yöneticiler, başkalarını çalıştırarak işlerin yapılmasını sağlarlar, bu da etkili bir İKY gerektirir" (Mondy ve Noe, 2005, s: 4).

Etkili bir İK Yönetimi, 5 işlevsel alanı kapsar. "Kadrolama", "İnsan Kaynaklarını Geliştirme", "Ödemeler ve Ek Olanaklar", "Sağlık ve Güvenlik", "İşgören ve İş İlişkileri" (Mondy ve Noe, 2005, s: 5).

"Kadrolama", bir işletmede, hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan becerilere sahip doğru sayıda işgörenin, doğru zamanda ve doğru işte çalıştırılmaları sürecidir. Kadrolama faaliyeti, İş Analizi, İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Temini ve Seçimi alanlarını kapsar. İş analizi, bir organizasyonda işlerin yapılabilmesi için gerekli olan beceri, görev ve bilgilerin sistematik olarak belirlenmesi sürecidir; planlama, personel temini ve seçimi de dahil olmak üzere İKY' nin her alanını etkiler. İnsan Kaynakları Planlaması, insan kaynakları gereksinimleri ile bu gereksinimlerin karşılanma olanaklarının mukayese edilmesi ve işletmenin personel eksiği veya fazlası olup olmadığının belirlenmesi sürecidir. Burada elde edilen bilgiler de Personel Temini ve diğer İK Uygulamalarında değerlendirilir. Personel Temini, nitelikli bireyleri firmaya çekme ve onları, firmada çalışmak için başvuruda bulunmaya cesaretlendirme sürecidir. Personel Seçimi de, firmaya başvuran belli sayıda kişi arasından, belli bir iş için ve aynı zamanda örgütün geneli için en uygun olanını belirleme ve işe alma sürecidir (Mondy ve Noe, 2005, s: 5).

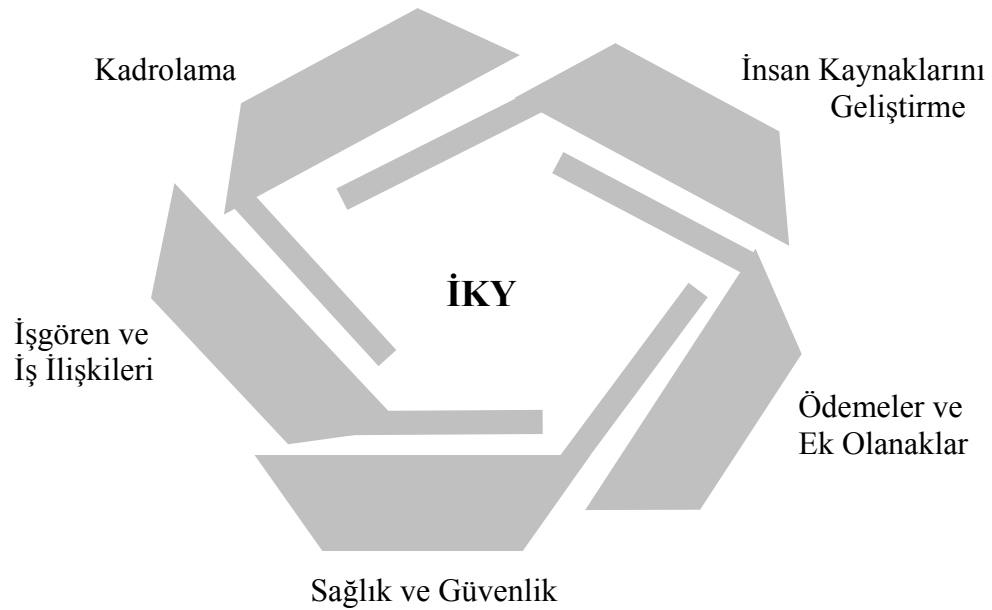
"İnsan Kaynaklarını Geliştirme" işlevi, Eğitim, Geliştirme, Kişisel Kariyer Planlaması, Örgütsel Gelişim ve Performans Değerleme alanlarını kapsar. Eğitim, çalışanlara mevcut işlerini yapmaları için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak için tasarlanırken, geliştirme, mevcut işin ötesine geçerek daha uzun vadeyi hedefler. Kariyer Planlama, kişinin kariyeri için hedefler koyması ve bu hedeflere ulaşmada kullanacağı yöntemleri belirlemesi sürecidir. Örgütsel Gelişim, etkinliği artırmak ve

istenen hedeflere ulaşmak için, örgütteki yapıların, sistemlerin ve süreçlerin geliştirilmesi yoluyla, örgütün de geliştirildiği planlı bir süreçtir. Performans Değerleme ise, bir işgörenin veya bir takımın, işteki performansını gözden geçiren ve değerlendiren formal bir sistemdir (Mondy ve Noe, 2005, s: 5).

"Ödemeler ve Ek Olanaklar" kavramı, çalışanlara, hizmetleri karşılığı verilen tüm ödüllerin toplamıdır. Bu ödül, şu kavramlardan biri veya birkaçı olabilir: Ödemeler: bireylerin, işleri karşılığında aldıkları para; Ek Olanaklar: baz ücret dışında çalışana verilen ilave finansal olanaklar; Finansal Ödüller: ücretli izin, hastalık izni, tatiller ve sağlık sigortası gibi; Finansal Olmayan Ödüller: yapılan işten zevk alma veya esneklik sağlayan tatmin edici bir iş ortamı ve çevresi gibi (Mondy ve Noe, 2005, s: 6).

"Güvenlik", çalışanları, işle ilgili kazalarda yaralanmaktan korumayı kapsar. "Sağlık" ise, çalışanların fiziksel veya duygusal rahatsızlıklara sahip olmamalarına işaret eder. Bu konular, iş açısından önemlidir, zira güvenli ortamda çalışan, sağlıklı işgörenler daha üretkendirler ve firmaya uzun vadeli yararlar sağlarlar. Günümüzde, sosyal gereklilikleri yansıtan yasalar nedeniyle çoğu işletme, çalışanlarının sağlık ve güvenliğine dikkat etmektedir (Mondy ve Noe, 2005, s: 6,7).

"İşgören ve İş İlişkileri", geçmişte sendikaların çalışanları temsil ederek pazarlıklar yapması, birçok işgören için alışılmış bir yaşam biçimiydi. Ancak bugün, firmalar sendikasız bir çalışma ortamını tercih etmektedirler. Eğer çalışanları temsil eden bir sendika varsa, İK aktiviteleri "Endüstriyel İlişkiler" olarak adlandırılır ve toplu sözleşmeler de bu ilişkiler içerisinde ele alınır (Mondy ve Noe, 2005, s: 7).



Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (Mondy ve Noe, 2005; s: 6)

Guest (1997, 1987)' e göre, İKY, dört farklı çıktı elde etmeye çalışarak işletmenin performansını artırır; bu çıktılar stratejik bütünleşme, yüksek bağlılık, yüksek kalite ve esnekliktir. Guest, bu çıktıların birleşimiyle daha etkili örgütler yaratılacağını öne sürer. Bu önermeler, aynı zamanda İKY' nin varmaya çalıştığı hedefleri ve önemi de ortaya koymaktadır:

1. Stratejik bütünleşme: Örgütlerin, İKY konularını stratejik planlarıyla bütünleştirme, İKY' nin çeşitli yönlerini tutarlı hale getirme ve "insan kaynakları bakış açısını" tüm hat yöneticilerinin kararlarına sokmayı sağlama yeteneği olarak tanımlanır.

2. Yüksek bağlılık: Hem üzerinde anlaşmaya varılmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışsal bağlılıkla, hem de örgütle ilgili güçlü bir kimliği yansıtan tutumsal bağlılıkla ilgilenme olarak tanımlanır.

3. Kalite: İşgörelere yatırım yapma ve onların yönetimi dahil olmak üzere, yönetsel davranışın tüm yönlerini yansıtır. Kalite, yüksek nitelikli ve esnek işgörelenin aracılığıyla yüksek kalitede mal ve hizmet sağlamayı ifade eder.

4. Esneklik: Esneklik, esnek örgüt yapıları içerisinde işgörenlerin değişikliklere uyum sağlama isteği ve yeteneği olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003; s: 9 - 10).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan Kaynakları kavramının, ilk defa Springer adlı bir ekonomist tarafından, 1817 yılında kullanıldığı ifade edilmektedir. Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, İKY kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuştuğu kabul edilmektedir. 1980' lerin başlarında, İKY kavramı, özellikle Çok Uluslu Şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, literatürde ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır (Gök, 2006; s: 16).

Uzun bir süreç sonucunda oluşan İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Yönetimi' nin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır ve bugün bu alanda iki temel akım olan Stratejik İKY ve Uluslararası İKY kavramlarının temelini teşkil eder. Personel Yönetimi terimi, yerini 1970' lerin ortalarından itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına terketmiş, ancak yine de 1980' lerin ortalarına kadar Personel Yönetimi adı bazı işletmelerde kullanılmaya devam etmiştir. Bu dönüşüm şu faktörlerle eşzamanlı olarak oluşmuştur:

1. İşletmelerin başarısında İnsan Kaynaklarının öneminin giderek anlaşılmasıyla, bu kaynağın sistemli bir biçimde yönetilme ihtiyacı,
2. Akademisyenlerin, belli İK Uygulamalarının nasıl daha etkili olabileceğine ilişkin getirdikleri kanıtlar,
3. İKY uygulayıcıları arasında gittikçe yayılan profesyonellik anlayışı (Schuler ve Jackson, 2005).

"Personel Yönetimi" kavramı, işgörenlerin temini ve seçimini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ile yükseltilmeleri gibi konulara ilişkin yöntem, politika ve uygulamaları içermektedir. "Stratejik İKY" kavramı, insan kaynaklarıyla ilgili politikalar ve uygulamalar, planlar, işçi - işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri öngören stratejik bakıştır. Bugün, en geniş anlamıyla "İKY" ise,

bir yandan Personel Yönetimi uygulamalarını, diğer yandan Stratejik İKY faaliyetlerini kapsar ve bütünleştirir: Personelin Tedarik ve Seçimi ile işe yerleştirilmeleri, Eğitim ve Geliştirme faaliyetleri, Performans Değerleme, hakların verilmesi, güdüleme ve etkileme faaliyetleri, İnsan Kaynaklarının öngörülenmesi, çevreyi değerlendirme ve strateji geliştirme. Bu bağlamda İKY, insanların "işgücünü yönetmede" yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Bingöl, 2003; s: 6).

İnsan Kaynakları Yönetimi' ne açıklık getirmek için, Personel Yönetimi ile arasındaki farkı belirtmek gerekir. Bu farkı en somut biçimde, Storey ortaya koymaktadır. Storey, modelinde, çeşitli boyutlar açısından Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki 26 farklı noktayı ortaya koymuş ve özellikle İKY' nin Personel Yönetiminden farklı olarak "şirketle bütünleştiğini" belirtmiştir (Bingöl, 2003; s: 7 – 9) (Bkz. Tablo 2.1.).

Tablo 2.1. Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklı Noktalar (Storey, 1992; Bingöl, 2003; s: 8 - 9)

<u>Boyutlar</u>	<u>Personel Yönetimi</u>	<u>İKY</u>
İnanç ve Varsayımlar		
1. Sözleşme	Yazılı sözleşmelerin dikkatli biçimlendirilmesi	Sözleşmenin ötesine geçme
2. Kurallar	Açık kurallar tasarlanmanın önemi	Genel bakış, kurullarla ilgili sabırsızlık
3. Yönetim eylemine rehberlik	Süreçler / tutarlılık kontrolü	İşletme ihtiyacı / esneklik / bağlılık
4. Davranış kalıbı	Normlar / gelenek ve bağlılık	Değerler / misyon
5. Emeğe karşı	İzleme	Besleme
6. İlişkilerin niteliği	Çoğulcu	Birimsel
7. Çatışma	Kurumsallaştırma	Önemi azaltılmış
Stratejik Yönler		
8. Anahtar ilişkiler	Emek – Yönetim	İşletme - Müşteri
9. Öncelikler	Parça parça	Bütünleşmiş
10. Şirket planı	Marjinaline doğru	Merkeze doğru
11. Kararların hızı	Yavaş	Hızlı
Hat Yönetimi		
12. Yönetim rolü	Etkileşimci	Dönüştürücü liderlik
13. Anahtar yöneticiler	Personel / E.İ. Uzmanları	Genel /işletme / hat yöneticileri
14. İletişim	Dolaylı	Doğrudan
15. Standardizasyon	Yüksek	Düşük
16. Ödüllendirilmiş yönetim becerileri	Müzakereci	Kolaylaştırma
Anahtar Unsurlar		
17. Seçim	Ayrı marjinal görev	Bütünleşmiş anahtar görev
18. Ücret	İş değerlemesi: çoklu sabit dereceler	Performans ile ilişki
19. Koşullar	Ayrı olarak müzakere edilir	Uyumlaştırılmış
20. Emek – Yönetim	Toplu iş sözleşmeleri	Bireysel sözleşmelere doğru
21. Temsilcilerle ilişkiler	Olanaklar ve eğitimle düzenleme	Marjinalleştirilmiş
22. İş kategorileri ve dereceler	Birçok	Pek az
23. İletişim	Sınırlı akış / dolaylı	Artırılmış akış /doğrudan
24. İş tasarımı	İş bölümü	Takım Çalışması
25. Çatışma yönetimi	Geçici anlaşmalara ulaşma	İklim ve kültürü yönetme
26. Eğitim ve Geliştirme	Kurslara kontrollü geçiş	Öğrenme kampanyaları

İK yönetimi, yaklaşık 80 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece, İK yönetimi de zorunlu olmuştur. Yüzyıllar öncesinde bile, örgütlere yol gösterme ve yönetimden sorumlu olan bireyler, gelişi güzel ve sistemsiz de olsa, bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme işlevlerini yerine getirme ihtiyacı ile yüz yüze gelmişlerdir. Bunların birçoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan özel ihtiyaç ve baskıların bir yansımasıdır. İyileşme ise, çok uzun bir zaman boyutu içinde yavaş yavaş meydana gelmiştir. Bu gelişmede ve dolayısıyla, bugünkü İKY anlayış ve yaklaşımına varmada, öncelikle Endüstri Devriminin etkisi olmuştur. Diğer yandan Bilimsel Yönetim Hareketi (Taylor), endüstriyel psikolojideki gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimlerindeki gelişmeler de bugünkü İKY yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuşlardır.

Son yarım yüzyılda, yönetimin çalışanlarına karşı tutumundaki belirgin değişikliğin bir nedeni de, günümüz çalışanlarının önceden olduğundan daha aydın, daha eğitilmiş ve dünyada olup bitenler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarıdır. Onlar artık sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına önceden olduğundan daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca yasal ve sendikal koruma da tutumların değişmesinde etkili olmuştur. Bu ve benzeri değişiklikler, aynı zamanda İK yönetiminin gelişmesine yol açmıştır (Bingöl, 2003; s: 6 - 7).

Küreselleşme süreci, toplumsal yapıda, ekonomide ve ticarete önemli değişimler meydana getirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, demokratikleşme ve uluslararası ticarete liberalleşme hareketleri, firmaların kendilerini sürekli yenilemelerine, daha etkin bir yönetim anlayışına ve İK yönetimine ağırlık vermelerine neden olmuştur. Küresel ekonomik çevreye uyumun ve uluslararasılaştırmanın gereklerini yerine getirmek amacıyla şirketler, dünya çapında işletme performansı ile rekabet üstünlüğünü bütünleştiren ve yöneten küresel bir stratejiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu strateji çerçevesinde örgütler küçülme, kademeleri azaltma ve sorumluluğu paylaşırma yoluna gitmektedirler. Yine örgütler toplam kalite yönetimi, süreç yenileme (re - engineering), performans yönetimi, yalın üretim, öğrenen örgüt ve kültürel değişim gibi değişim programlarının sürekli dalgalanmalarına konu olmaktadır. İstihdam

edilenlerin niteliği değişmekte, eğitim düzeyi yükselmekte, üretim işçiliğinden bilgi işçiliğine dönüşüm yaşanmaktadır. Bilgi işçilerinin örgütlenme tarzı, örgütsel yapıda önemli değişimler meydana getirmiştir. Genel olarak yeni örgütler, geleneksel örgütlere göre dinamik, esnek, beceri odaklı, takım esasına dayalı, katılımcı, müşteri yönelimli, çalışma saatleri sınırlandırılmamış bir yapıya ve özelliğe sahiptir. Daha fazla sayıda kadın işgücüne katılmakta, kısmi çalışma (part - time), tele çalışma (teleworking) gibi farklı çalışma tarzları ortaya çıkmaktadır. Tüm bu değişimler, İK yönetimini ön plana çıkartarak, yeni çalışma şekilleri ve örgüt yapılarını, yeni İK stratejilerini ve uygulamalarını zorunlu kılmıştır (Bingöl, 2003; s: 4).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

İKY' nin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla, çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Uygulamada ise örgütler, ana hedefe, şu amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşırlar:

1. Toplumsal amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki etkilerini en aza indirerek, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak, yürürlükteki yasaları ve düzenlemeleri bilerek, kendi politikalarını buna uygun şekilde sürdürmek, yasal değişiklikleri izleyerek bunlara kısa zamanda uyum sağlamak.

2. Örgütsel amaçlar. Bir örgütün temel amaçları örgütün varlığı, büyümesi, karlılığı, rekabet üstünlüğü ve değişen koşullara uymadaki esnekliği olarak görülmektedir. Bu bağlamda, İKY' nin örgütsel amaçları da şu şekilde tanımlanmaktadır:

a. İnsan kaynaklarının performansını artırarak, işletmenin yüksek verimlilik, üstün rekabet, etkinlik, etkililik ve karlılık düzeylerine ulaşmasını sağlamak, bunun için İnsan Kaynağının amaçlara uygun olarak değerlendirilmesini sağlamak, stratejik kararlara katılımı temin etmek ve hat yöneticileriyle ortaklaşa çalışmak.

b. Örgütsel hedeflere ulaşmada insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmek, doğru zamanda, doğru yerde, doğru sayıda ve nitelikte insanı bulundurarak, bu

insanları örgüt içinde tutabilmek ve uzun vadede örgütün bu konuda herhangi bir darboğaz yaşamasına engel olmak, bunun için nitelikli işgören adaylarını örgüte çekmek, işgörenleri sürekli eğitmek, geliştirmek ve onları motive etmek, çalışma ortamını düzenlemek, çalışanların isteklerini karşılamak, güvenli bir iş ortamı sağlamak, iş zenginleştirme ve kararlara katılım yoluyla iş tatmini sağlamak, takım çalışmasına ağırlık vermek ve yönetsel kademe sayısını azaltarak çalışma yaşamının kalitesini artırmak.

c. Örgütte olumlu bir örgüt kültürü oluşmasını sağlamak,

3. İşlevsel amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde İK biriminin katkısını sürdürmek. İK biriminin hizmet düzeyini, hizmet ettiği örgüte uyumlu hale getirmek.

4. Kişisel amaç: İşgörelere, kişisel amaçlarını gerçekleştirmede yardım etmek, ayrıca personelin kendi amaçlarını örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştirmesini sağlamak. Yönetim ve işgücünü ortak amaçlar çerçevesinde buluşturmak.

Örgütlerin kurulmaları, gelişmeleri, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve amaçlarına ulaşmaları, onların etkin bir insan gücüne sahip olmalarına, bu gücü verimli biçimde kullanmalarına ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanmalarıyla mümkündür. Örgütün stratejilerini ve yenilikleri yaratanlar ve uygulayanlar örgütün insan gücüdür. Çağdaş İKY, örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve işgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Zira insan gücü ancak geliştirilip motive edilirse, örgüt gelişir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirir. Aksi takdirde, örgüt fiziksel kaynak ve olanaklar ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremez. Örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebilecekleri İKY' nin ana işlevini oluşturmaktadır. Aynı zamanda insanların iş yaşamlarında daha mutlu daha üretken olabilmeleri konusunda ne yapılabileceği sorusuna da İKY yanıt vermektedir (Bingöl, 2003; s: 12 - 16).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

Genel olarak çevre, canlı organizmaların ve insanların faaliyetleri üzerinde belli bir dönem içerisinde, derhal veya sonradan, doğrudan ve / veya dolaylı şekilde etki yaratabilecek, fiziksel, kimyasal, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik faktörlerin tümü olarak nitelendirilebilir. Çevre, örgütler için de çok önemli bir olgudur. Örgütler, çevrenin kısıtlama ve tehditlerine karşı uyum gösteremezlerse, varlıkları er geç sona erer. Örgütlere ilişkin Çevresel Faktörleri iki gruba ayırabiliriz:

1. Dış çevre faktörleri: örgütü yakından ilgilendiren, varlığına etki eden, kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi güç olan örgüt dışındaki faktörlerden oluşur. İKY' yi etkileyen dış çevre unsurları şunlardır: işgücü piyasasının yapısı ve içinde bulunduğu durum, yasal düzenlemeler, toplum, uluslararası olaylar, sendikalar, hissedarlar, rekabet şartları, müşteriler, teknoloji, ekonomik koşullar, coğrafi koşullar, sosyal değerler, eğitim şartları.

2. İç çevre faktörleri: Dış çevre faktörlerine göre, daha kolay denetlenebilen iç çevre, İKY üzerinde ve İK birimi ile diğer birimler arasındaki karşılıklı etkileşimi belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Başlıca iç çevre faktörlerini şöyle sıralayabiliriz: firmanın misyon, hedef ve planları, firma politikaları, örgüt kültürü, üst yöneticilerin yönetim tarzı, işgörenlerin yapısı, işçi – yönetim ilişkileri, farklı birimler arasındaki ilişkiler, toplu iş sözleşmeleri, örgütün geliştirdiği rekabet stratejileri (farklılaştırma, odak stratejiler, maliyet liderliği gibi) (Bingöl, 2003; s: 50 - 67).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.1. Genel Kavramlar

Wright ve Boswell' göre (2002), İKY Uygulamaları ile Politikaları arasında ayırım yapabilmek çok önemlidir; politikalar, bir firmanın, işgören yönetimi aktivitelerine ilişkin "beyan ettiği niyetleri" iken, Uygulamalar, "işgörenler tarafından algılanan, gerçek, canlı, gözlemlenebilir faaliyetlerdir". Bu bağlamda, Uygulamalar söz konusu olduğunda, işgörenlerin algılamaları da devreye girmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005).

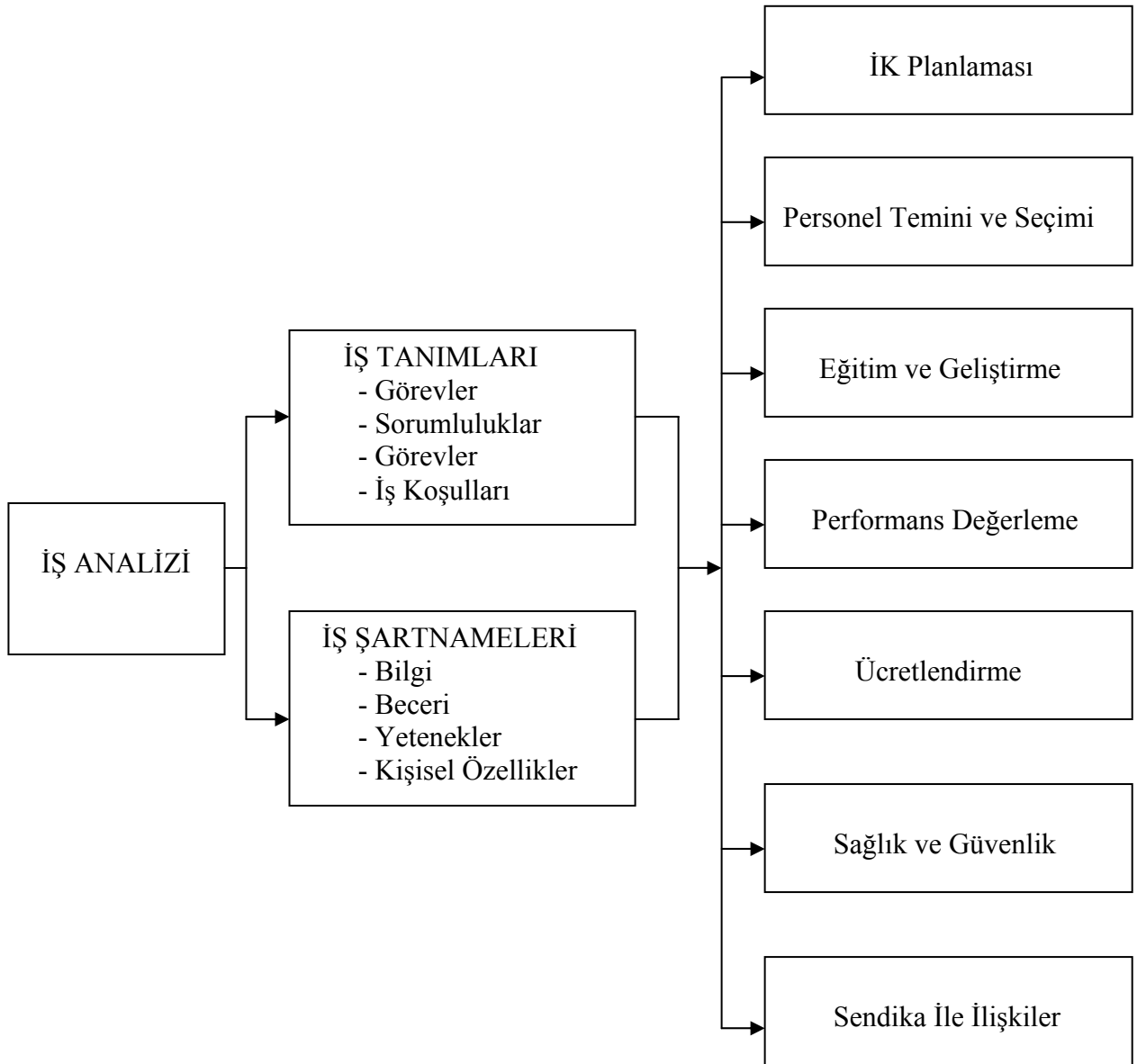
Değişen koşullarla, dünyada, özellikle hızla değişen küresel rekabet ortamında mücadele veren işletmeler için, İKY Uygulamaları, rekabette sürekli başarının temel unsuru olarak görülmeye başlanmıştır (Cascio ve Bailey, 1995; Florowski ve Schuler, 1994; Pfeffer, 1994). İşletmeler, yüksek verimlilik, etkinlik ve etkililik düzeylerine ulaşmak için İnsan Kaynaklarının performansını artırmaya çalışmakta, İKY Uygulamalarını da, bireysel ve örgütsel performansı iyileştirmek ve sürdürmek için en önemli araçlardan biri olarak görmektedirler. İK konusunda yapılan araştırmalar, çok uluslu şirketlerin, İKY Uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduklarını ortaya çıkartmıştır (Lui, Lau ve Ngo, 2004; De Cieri ve Dowling, 1997). Son yıllarda, çok uluslu şirketlerin, büyüyen küresel pazarlarda hızla yayılmaları nedeniyle, "uluslararası boyutta, her şartta en iyi sonucu veren İKY Uygulamalarının" geliştirilmesine duyulan ihtiyaç artmış ve bu konudaki çalışmalar büyük önem kazanmıştır (Geringer, Frayne ve Milliman, 2002).

En geniş anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi' nin içerdiği temel uygulamalar şunlardır: İK Planlaması, Personel Temini ve Seçimi, Uyumlama, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerleme, Kariyer Yönetimi, Ücretlendirme ve Ödüllendirme, Sağlık ve Güvenlik, Sendika ile İlişkiler (Bingöl, 2003; s: 74 - 77).

Araştırmacılar, İK' nin işletme içindeki "stratejik ortak" konumu nedeniyle doğal olarak gelişen, Değişim ve Kùltür Yönetimi ile İş ve Organizasyon Tasarımı kavramlarını da İKY Uygulamalarına dahil ederler. (Schuler ve Jackson, 2005; Huselid, Becker ve Beatty, 2004; Ulrich 1998). İş tasarımı konusunda alternatif yöntemlerden biri olan Takım Çalışması ise, Firma Performansına olumlu etkileri açısından önemli bir İK Uygulaması olarak kabul edilmektedir (Lau ve Ngo, 2004; Eren, 2004; s: 471 - 472, 476 - 479; Bingöl, 2003; s: 102; Bacon ve Blyton, 2003)

İKY Uygulamaları, işletmelerde, belirli bir süreç sonunda geliştirilir ve yürürlüğe konurlar. Bu süreç, İKY' nin altyapısını oluşturan iş analizleri ile başlar. İş Analizi, "işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir" (Bingöl, s: 75). Başka bir tanıma göre de İş Analizi, "bir organizasyonda işlerin yapılabilmesi için gerekli olan beceri, görev ve bilgilerin sistematik olarak belirlenmesi sürecidir" (Mondy ve Noe, 2005, s: 86). İş analizleri sonucunda, şu belgeler oluşturulur: belli bir işte yapılması gereken görevleri belirten "iş tanımları" ve bu işi yapacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirten "iş şartnameleri". Bu belgeler yardımıyla oluşan bilgiler, İKY Uygulamalarını belirlemede temel teşkil eder (Bkz. şekil 3.1.) (Bingöl, 2003; s: 75).

İK birimleri, İKY Uygulamaları aracılığı ile hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Bunun sonucu olarak da, İK birimleri bilgi üretirler. Bu bilgiler, İKY' nin gerekli politikaları üretmesine ve tüm yöneticilere danışmanlık yapmasına yardımcı olur. Örgüt stratejisinin belirlenmesinde de, İK biriminin hem hat hem de İK alanındaki uzmanlıklarından kaynaklanan danışmanlık işlevleri önemli rol oynar (Bingöl, 2003; s: 19)



Şekil 3.1. İş Analizi ve İKY Uygulamaları (Bingöl 2003, s: 77)

İK Uygulamalarının işletmedeki yerinin açıklanmasında Schuler ve Jackson'ın (2005) özellikle ABD için getirdiği bakış açısı çok önemlidir. ABD' de de, İK yönetiminde hem işletme uygulamaları hem de akademik çalışmalar bakımından, geçtiğimiz 25 yılda görülen büyük gelişmeler sonucunda, birçok işletme rekabet üstünlüğünün ancak İnsan Kaynaklarının akıllıca kullanımıyla yakalanabileceğini ve korunabileceğini fark etmişlerdir (Schuler ve Jackson 2005; Gupta ve Govindarajan 2001; Prahalad 1995; Kanter 1994, 1983; Drucker 1985; Porter 1980).

Schuler ve Jackson' a göre (2005), İKY ve Uygulamalarının dayanması gereken 4 temel nokta şunlardır: 1. Dikey bütünleşme, 2. Yatay bütünleşme, 3. İKY Uygulamalarının etkinliğinin kanıtlanması, 4. İK yöneticileri, hat yöneticileri, işgörenler ve diğer taraflar arasında etkili bir ortaklık oluşturulması:

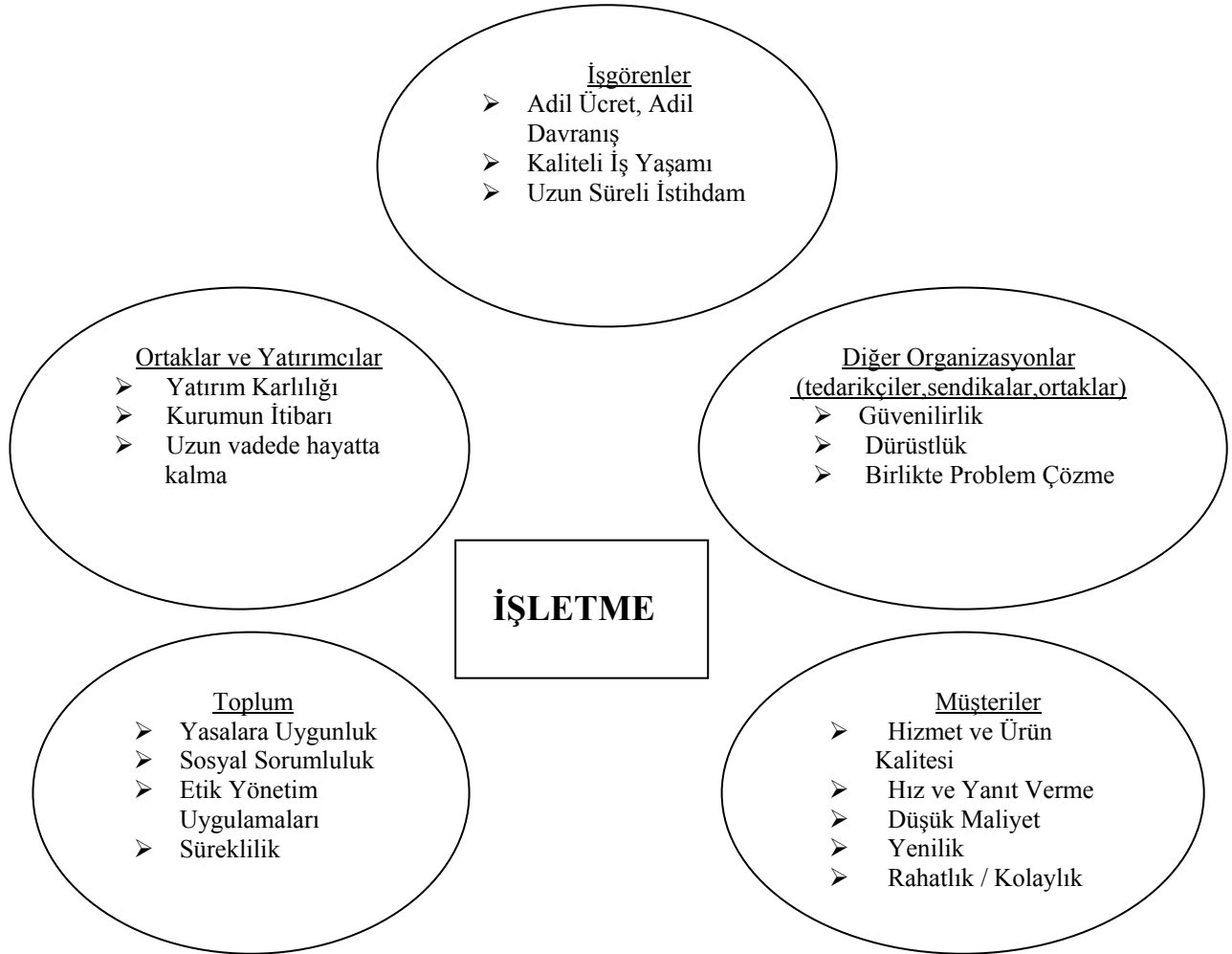
1. Dikey bütünleşme: Bir işletmedeki İK politikaları ve uygulamaları, o işletmenin içinde bulunduğu şartlar, çevre ve stratejik hedefler ile uyum halinde ve bunlarla bir bütünlük oluşturuyorsa, o sistem "dikey bütünleşmeye" sahiptir denilebilir. Araştırmacıların belirlemelerine göre, işletmelerin, İnsan Kaynakları yönetimindeki yaklaşım ve uygulamalarını etkileyen birçok çevresel faktör bulunmaktadır. İK yönetimi, sürekli olarak çevresel koşulları taramalıdır.

2. Yatay bütünleşme: İK politikaları ve uygulamalarının, kendi aralarında, birbiriyle uyumlu ve ahenkli bir sistem oluşturacak biçimde düzenlenmesine İKY Uygulamalarının "yatay bütünleşmesi" adı verilir. Yatay bütünleşme, İKY' de sistem yaklaşımının bir göstergesidir. Buna göre, bütün parçalar birbiriyle uyum halindedir.

3. İK Yönetiminin etkinlik düzeyinin kanıtlanması: Son yıllarda işletmelerde, İK yöneticilerinden beklenen, İKY Uygulamalarının etkinliğini özellikle mali ölçütlerle kanıtlamalarıdır. Ancak, teknik faydalarına rağmen, bu tür yaklaşımlar işletmelerde yaygın biçimde kullanılmamıştır. Çoğu işletme, İKY Uygulamalarının etkinliğini değerlendirirken, önceden olduğu gibi, kişisel tahminlere ve sezgilere başvurmaya devam etmektedir (Becker et al. 2001). Fayda analizi (örneğin, Schmidt et al. 1979) veya maliyet muhasebesi (örneğin, Cascio 2000) gibi yöntemlerin İKY Uygulamalarının etkinliğini ölçmede kullanılmasının bu kadar yavaş gitmesinin nedenlerinden biri, bu ölçütlerin temel stratejik hedefleri ve tüm tarafların ilgi alanını yansıtmamalarıdır.

4. Ortaklık: İşletme ile ilgili olarak tüm tarafları aynı anda memnun etme gerekliliğini ifade eder. İKY Uygulamalarının daha etkin çalışması ve hem dikey hem yatay bütünleşmenin sağlanması için, İK yöneticilerinin, hat yöneticileri, işgörenler ve tüm taraflarla ortaklaşa çalışması gerekir. Yöneticiler ve çalışanlar dışında, bir işletmeye ilişkin taraflar şöyle sıralanabilir: öncelikle işletmenin kendisi ve hedefleri, müşterileri, satıcıları, yatırımcıları ve ortakları, son olarak da yöre halkı

ve sosyal çevre. Bir İK yönetiminin etkinliğini ölçerken tüm bu tarafların çıkarlarını ne ölçüde karşıladığı gözönünde bulundurulmalıdır. Bu değerlendirme yapılırken, İKY Uygulamalarının, etik olmayan, yozlaşmış uygulamaların azaltılmasında ne ölçüde başarılı olduğuna da bakılmalıdır (Schuler ve Jackson, 2005).



Şekil 3.2. Bir İşletmede Paydaşlar ve Beklentileri (Schuler ve Jackson, 2005)

3.2. İKY Uygulamaları Değişkenleri

Yapılan birçok farklı araştırmada, belirli İKY Uygulamaları ile Firma Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır (Bu konudaki araştırmaların detayları, Bölüm 6.1. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı" nda ilgili uygulamanın başlığı altında detaylı biçimde açıklanmıştır).

Literatürde önemli bir yeri olan Pfeffer, 1994 yılında, Firma Performansı üzerinde etkili olan 16 adet İKY Uygulaması belirlemiştir; bunlardan bazıları, Eğitim ve Beceri Geliştirme, Performansa Dayalı Ücretlendirme, işgören katılımı ve güçlendirme, firma içinden işgören temini ve iş güvencesidir. Osterman da (1994), iş organizasyonunu etkileyen ve üretkenlikte artışa yol açan bazı İKY Uygulamaları tesbit etmiştir: örneğin, Takım Çalışması, kalite çemberleri ve iş rotasyonu gibi. Pil ve MacDuffie (1996), Firma Performansını, İKY Uygulamalarına bağlı birtakım iş uygulamalarının yürürlüğe konmasına bağlamışlardır: örneğin, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Performansa Dayalı Ücretlendirme ve işgörenler arasında statü sembollerinin azaltılması gibi (Browne, 2000).

İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkileri ve hangi uygulamaların "en iyi" oldukları konusundaki araştırmalar içerisinde, Huselid' in 1995 yılında yaptığı çalışma, bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Huselid, yaklaşık 1000 firmalık bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği bu çalışmasında, literatüre dayanarak, bazı İKY Uygulamalarını, "Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları" olarak nitelendirmiş ve bu uygulamaları gruplamıştır. Huselid' in bu çalışmasında 2 grup halinde yer alan uygulamalar 13 adettir: 1. "İşgören Becerileri ve İşin Yapılandırılması" değişkeni şu uygulamaları kapsamaktadır: Nitelikli Personel Temini ve Seçimi, Resmi İş Analizleri, Firma İçi Terfi Sistemi, Şikayet Prosedürleri, Bilgi Paylaşımı, Davranış Değerlendirme, Kalite Çemberleri ve Katılımcı Takım Çalışması, İşgören Başına Düşen Yıllık Ortalama Eğitim Saati, Kar Paylaşım Planları; 2. "İşgören Motivasyonu" değişkeni şu uygulamaları kapsamaktadır: Performans Değerleme, Performansa Dayalı Ücretlendirme, Terfi Ölçütleri (Kıdeme karşı Liyakat), Personel Temini Çabalarının Yoğunluğu (Personel Seçim Oranı). Bu araştırmada özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır: Çalışmada yer alan Uygulamalar, hem işgören düzeyindeki (işgücü dönüşüm oranı ve Çalışan Üretkenliği), hem de firma düzeyindeki (firmanın kısa ve uzun vadeli Finansal Performansı) Performans üzerinde önemli ölçüde istatistikî ve ekonomik etkiye sahiptirler (Huselid, 1995).

Yine Delaney ve Huselid, 1996 yılında, "Performansa önemli düzeyde pozitif etki yapan İKY Uygulamaları" olarak, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Performansa Dayalı Ücretlendirmeyi; Youndt, Snell, Dean ve Lepak ise (1996), Nitelikli Personel Seçme, Yoğun Eğitim, iş rotasyonu, işgörenin güçlendirilmesi,

katılımcı problem çözümü, Takım Çalışması, gruba dayalı teşvikler, üretimde çalışanlar için saat ücretinden maaşlı ödemeye geçiş Uygulamalarını belirlemiştir.

Pfeffer, 1998 yılında, 1994 yılında yaptığı ve Firma Performansına etkileri açısından öne çıkarttığı 16 adet İKY Uygulamasını azaltmış, literatür taramasına, incelediği çalışmalara ve kendi gözlem ve deneyimlerine dayanarak şu bulgulara ulaşmıştır: İnsan Kaynağı vasıtasıyla kar üretebilen sistemlerin ortak özellikleri olarak 7 adet uygulama öne çıkmaktadır; bunlar, Nitelikli Personel Seçme, Yoğun Eğitim, Kendi Kendini Yöneten Takımlar ve Yönetimin Merkezden Uzaklaştırılması, Örgütsel Performansa Dayalı Ücretlendirme, Performans Bilgisinin ve Finansal Bilginin İleri Düzeyde Paylaşımı, İş güvencesi, Statü Farklılıklarının ve Engellerin Azaltılması (örneğin, seviyeler arası ücret farklılıkları, kıyafet veya ofis, çevre düzenlemesi gibi) (Pfeffer, 1998).

Bazı araştırmacılar, belli İKY Uygulamalarının, İK yönetiminin taklit edilemezliğini güçlendirdiğinden rekabet avantajı sağladığını öne sürmüşlerdir. Bu uygulamalar şunlardır: İş güvencesi, Nitelikli Personel Seçme, Takım Çalışması ve kararlarda yönetimin merkezden uzaklaştırılması, Performansa Dayalı Ücretlendirme, Yoğun Eğitim, Statü farklılıklarının ve engellerin azaltılması, Bütün organizasyonda finansal ve performans bilgisinin ileri düzeyde paylaşımı (Delery ve Doty, 1996; Arthur, 1994).

Boselie ve ark. (2005), İKY Uygulamaları alanında yayımlanan 104 makaleyi incelemişler ve bu çalışmalardan çıkan 26 farklı İKY Uygulaması tesbit etmişlerdir. Araştırmacılara göre bu listede en üst sırayı alan Uygulamalar, Eğitim ve Geliştirme, Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Ödüllendirme, Performans Değerleme' yi de kapsayan Performans Yönetimi ve Nitelikli Personel Seçme' dir (Paauwe ve Boselie, 2005).

Yukarıda da görüldüğü gibi, araştırmalar arasında, hangi uygulamaların "en iyi" olduğuna ilişkin birçok farklılık bulunmaktadır. Ancak literatürde, çoğu araştırma, yaygın olarak ve tutarlı bir biçimde, bazı İKY Uygulamalarının, Firma Performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduklarını ve Firma Performansını artırdıkları belirlemiştir. Bu araştırmalara dayanarak, çalışmamız kapsamında da

Firma Performansına etkileri açısından ağırlıklı olarak üzerinde durulan İKY Uygulamaları incelenmiştir. Bunlar; 1. Nitelikli Personel Seçme, 2. Eğitim ve Geliştirme, 3. Takım Çalışması, 4. Performans Değerleme ve 5. Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarıdır. Bu Uygulamalara ilişkin detaylı literatür sonuçları, Bölüm 6. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı' nda ilgili Uygulamanın başlığı altında yer almaktadır.

Araştırmamızda, bu Uygulamaların, hem "tek tek" Firma Performansı ile aralarındaki ilişkiler, hem de toplu halde Firma Performansına yaptıkları etkiler analiz edilmiş ve seçilen örneklem üzerinde elde edilen sonuçlar açıklanmıştır (Hipotezler Bölüm 6' da, Araştırmanın Modeli Bölüm 7' de gösterilmiştir).

3.2.1. Nitelikli Personel Seçme

Personel Seçimi, firmaya başvuran belli sayıda kişi arasından, belli bir iş için ve aynı zamanda örgütün geneli için en uygun olanını belirleme ve işe alma sürecidir (Mondy ve Noe, 2005, s: 162). Bingöl'e göre de, Personel Seçimi, iş için başvuranlar arasından iş gereklerine en uygun olanları belirlemektir (Bingöl, 2003; s: 162). Özetle, Personel Seçimi, bir işin iyi yapılabilmesi için gerekli niteliklere sahip kişilerin ayrıştırılması işlemidir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999, s: 261).

Personel Seçim Süreci, firmalara göre, farklı zorluk seviyelerinde olabilir. Stratejik bir karar olarak, Nitelikli Personel Seçme amacıyla, nitelikli ve en iyi kişileri seçmeyi hedeflemiş olan işletmeler, bunun için ayrıntılı ve zaman zaman oldukça maliyetli seçim sistemleri geliştirirler. Bu sistemler, adayların başvuru formları doldurmalarını, referans ve geçmiş araştırması için bilgi vermelerini, işle bağlantılı testlerden geçmelerini ve bir dizi görüşmede başarılı olmalarını gerektirir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 261). Seçim işlemi titizlikle gerçekleştirilirse, iş ile işgören arasında uyum sağlanmış olur. Örneğin, Japon otomotiv üreticileri Personel Seçiminde son derece titiz ve seçici davranmakta, Personel Seçim sürecine yatırdıkları kaynakları sürekli olarak artırmaktadırlar. Yine aynı firmalar, elde ettikleri başarılarla, Nitelikli İnsanlar Seçmenin çok önemli bir rol oynadığını her zaman vurgulamaktadırlar (Pfeffer, 1998).

Nitelikli Personel Seçme (NPS), işletmelerin, yüksek nitelik ve yeteneklere sahip kişileri işe almayı garantilemelerine yardımcı olur. Ayrıca NPS, yeni işe alınmış işçöenlere, "onların takdir edildiği ve işletmeye zor koşulları aşarak titizlikle seçildikleri" mesajını verir. Bu mesaj, yüksek performans beklentilerinin oluşmasını sağlar (Hartog ve Verburg, 2004; Pfeffer, 1994).

Personel Seçiminden önce, işletmeler, personel temin ederek, iş arayan bireylerin örgüte başvurmalarını sağlarlar. Yani, personel temini, iş arayan bireylerin örgüte başvurmalarını sağlamayı öngörürken, seçim süreci, başvuranlar arasından en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı öngörmektedir (Bingöl, 2003; s: 162). Personel temini, nitelikli bireyleri firmaya çekme ve onları, firmada çalışmak için başvuruda bulunmaya cesaretlendirme sürecidir (Mondy ve Noe, 2005; s: 5). Firmanın, Personel Seçiminden bir önceki aşama olan personel teminindeki başarısı, Personel Seçme kararının kalitesinde çok önemli bir etkiye sahiptir (Mondy ve Noe, 2005, s: 162).

Pfeffer (1998), Personel Seçme Sürecinde başarının gereklerini şu şekilde özetler: 1. Aday havuzunun büyük olması ve bu büyük havuzdan titizlikle seçim yapılması, doğru insanların işe alınması açısından önemli bir unsurdur. 2. Adaylarda aranacak en önemli nitelik, beceri ve davranış biçimleri çok net biçimde belirlenmiş olmalıdır. Bu nitelikler, inisiyatif sahibi olma, karar alabilme, uyum ve öğrenme yeteneği gibi özellikler olabilir. 3. Adaylarda aranan beceri ve özellikler, iş gerekleri ve firmanın yaklaşımı ile uyum içinde olmalıdır. Aksi takdirde, en iyi ve en akıllı olanı işe almak her durumda anlamlı olmayabilir. 4. Adaylarda, eğitim ile geliştirilmesi zor olan belli kişilik özelliklerine, tutum ve davranışlara dikkat edilmeli, adayı diğerlerinden ayıran önemli unsurlar dikkatle ortaya çıkartılmalıdır. 5. İşe alımın ne kadar önemli olduğunu göstermek ve örgütsel bağlılık geliştirmek amacıyla, adaylar, birkaç turluk bir seçim sisteminden geçirilmelidir. Ayrıca üst düzey yöneticiler işe alım sürecine dahil olmalıdırlar. 6. Seçim sürecinin sonuçları ve performansı mutlaka değerlendirilmelidir (Pfeffer, 1998).

Bunlara ilaveten, seçimi yapacak kişinin karar alma biçimi de, NPS' yi etkileyen önemli bir etken olarak görölmektedir. Örneğin Fransa, Almanya, İtalya, İspanya ve İngiltere' den, 25 firma ve yaklaşık 300 yönetici ile yapılan, personel

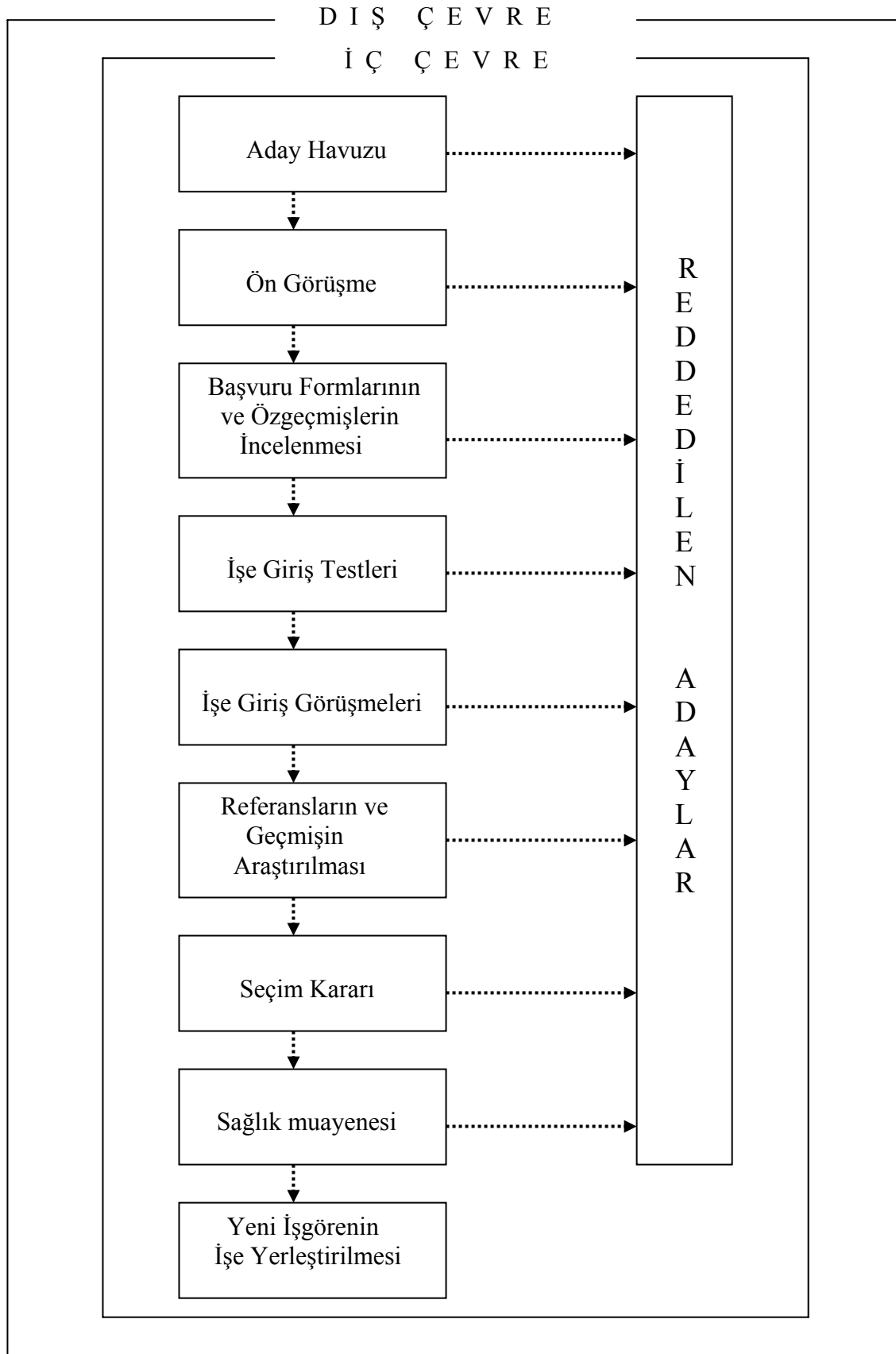
tedarik ve seçimi ile ilgili bir araştırmaya göre, kültürel farklılıklar ve milliyet, işletme içinden veya dışından yapılan personel atamalarında önemli bir etkidir. Ayrıca, karar veren kişilerin öznel davranması, örneğin düşük beceriye sahip bir müdürün yüksek beceride adayları işe almak istememesi, seçimlerde çok etkili olabilmektedir (Segalla, Sauquet ve Turati, 2001).

Seçim ölçütlerinin örgüt stratejisi ve kültürü ile uyum içinde olması ve eleman aranan pozisyonun analizinin ve iş tanımının çok iyi yapılmış olması da, NPS' de başarı açısından önemli olan diğer etkenlerdir. Özellikle, bir işin gerektirdiği nitelik, yetenek, deneyim ve eğilimlerin, yani iş gereklerinin çok iyi belirlenmiş olması ve tüm seçim aşamalarının bu tanım ve gereklere uygun olarak gerçekleştirilmesi gelecekteki iş performansı açısından çok önemlidir. Günümüzde, iş analizi, personel seçim sürecinin en problemlili alanlarından biri olarak görülmektedir, zira "iş tanımı", artık 10 – 15 yıl önce olduğu gibi, sabit bir kavram değildir. Bugün, teknoloji, iş uygulamaları ve organizasyon biçimleri bir insanın yaşamı boyunca, hatta 10 yıl içinde büyük değişim göstermektedir. Bu nedenle Personel Seçiminde, bir iş için gerekli nitelikleri 5 – 10 yıl öncesinden öngörmek oldukça zor gözükmektedir. İçinde bulunduğumuz "bilgi çağı" nda, iş tanımları hızla değişirken, "anahtar yaklaşım", diğer insanların bilgi birikimlerini de içeren büyük bir bilgi havuzu oluşturmak ve bu bilgi havuzuna giriş olanağı sağlayan bir sosyal şebeke kurmak olacaktır. Schmitt and Chan (1998) "Personel Seçimi: Teorik Bir Yaklaşım" adlı çalışmalarında, gelecekte, teknolojik değişimde, takımların kullanılmasında, iletişimde, küreselleşmede ve hizmetlerde büyük bir artış yaşanacağını ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre, bu değişimlerin sonucu olarak, "takımlar için eleman seçimi" ve "ülke dışında çalışacak yönetici ve elemanların seçimi" büyük önem kazanacaktır. Bu şartlarda, belki de, iş analizi yapmak uygun olmayacak ve "bilgiyi paylaşabilme becerisi" iş performansı açısından anahtar değişken haline gelecektir (Robertson ve Smith, 2001).

Personel Seçimindeki başarılı kararlar, işletmenin tüm diğer işlevlerindeki başarıyı etkiler (Bingöl, 2003; s: 163). Başka bir deyişle, başarının ana nedenlerinden biri, doğru yerde, doğru zamanda, doğru işgöreni işe almaktır. Sorun ise, farklı yapıdaki bireylerle, işletmedeki farklı işler arasında uyumun sağlanmasıdır.

Personel seçim sürecindeki hataların düzeltilmesi çok güçtür; düzeltilse bile çok büyük para ve zaman kaybına yol açar, zira seçim uygulaması, hem diğer İK Uygulamalarını etkiler, hem de onlardan etkilenir. Örneğin Personel Seçimi sonucunda firmaya alınan bireyler yetersiz kalırsa, Eğitim ve Geliştirme için daha çok çaba gerekecektir (Bingöl, 2003; s: 162 - 164).

Personel Seçimini etkileyen faktörleri şöyle sıralayabiliriz: Yasalar ve mahkeme kararları, karar alma hızı ve zamanı (Örnek: Aynı işi yapan 3 kişi aynı anda istifa ederse), örgütsel hiyerarşi ve açık pozisyonun hiyerarşideki yeri (Örnek: Genel Müdür veya Sekreter), aday havuzundaki aday sayısı ve adayların uygunluğu, işgücü piyasasının durumu, işletmenin türü - Özel / Kamu / Sivil Toplum Örgütü ayırımı, deneme süresi (Türkiye' de 1 ay) (Bingöl, 2003; s:165 - 166). Ayrıca, diğer İK Uygulamaları da Nitelikli Personel Seçimini etkilerler. Örneğine eğer Ödeme Paketi rakiplere göre zayıf kalırsa, Nitelikli Personel Alımı zor hatta olanaksız hale gelebilir. Aynı durum Güvenlik ve Sağlık Uygulamaları için de geçerlidir (Mondy ve Noe, 2005; s: 165).



Şekil 3.3. Personel Seçim Süreci (Mondy ve Noe, 2005; s: 166)

Personel Seçim Sürecinin aşamaları şunlardır:

1. Aday Havuzu: Aday Havuzu için personel temini, ya firma içerisinde veya firma dışındaki kaynaklardan yapılır. Firma içerisinde personel temin yöntemleri şunlardır: boş pozisyonu ilan panolarında duyurma, firma çalışanlarından başvuru toplama, firma çalışanlarının tanıdıklarına referans vermeleri. Firma dışından personel temin yöntemleri ise şunlardır: reklam ve ilan verme, danışmanlık firmaları veya iş bulma kurumlarına başvurma, iş fuarları, özel organizasyonlar, staj yaptırma, internet siteleri. Firma dışından personel temin edilen kaynakları ise şöyle özetleyebiliriz: lise ve mesleki okullar, üniversiteler, rakip ve diğer firmalar, işsizler, daha önce firmada çalışmış bireyler, kendiliğinden firmaya gelip başvurular, emekli veya yaşlı kişiler, engelliler, askeri personel, kendi işini yapanlar. (Mondy ve Noe, 2005, s: 129 - 139). Personel temini sonucunda oluşturulan aday havuzu çok sayıda nitelikli adayla doldurulur ve başvuruların değerlendirilmesine geçilir.

2. Ön Görüşme: Ön görüşmede amaç, somut olarak işin gereklerine uymayanları hızlı bir biçimde ayıklamaktır. Ancak, deneyimli bir görüşmeci, ön görüşme neticesinde, adayın sözkonusu işe uygun olmasa bile, firmadaki diğer açık pozisyonlardan birine çok uygun olduğunu belirleyerek adayı yönlendirebilir. Bu görüşme yüzyüze, telefon veya internet yoluyla yapılabilir (Mondy ve Noe, 2005; s: 166 -167; Bingöl, 2003; s: 167)

3. Başvuru Formlarının ve Özgeçmişlerin İncelenmesi: Bu aşamada, uygun adaylardan Başvuru Formu ve Özgeçmişleri istenerek, bu belgeler detaylı bir biçimde incelenir. Başvuru Formları, adayın kimliğini (isim, adres, telefon, yaş, cinsiyet, medeni durum, askerlik durumu gibi) belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında başlangıç aşamasında yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibinin kendisi tarafından doldurulan formlardır. Formlar, kişisel bilgiler dışında, adayın eğitim ve iş geçmişini, hangi iş için başvuruda bulunduğunu ve istediği ücreti de içerir. Başvuru formları, başvuru sahibi hakkında istenen bilgileri elde etmede, oldukça hızlı ve sistemli bir yaklaşım sağlar. Bazı firmalar, elektronik ortamda doldurulan başvuru formlarını kullanmaktadırlar. Ancak başvuru formlarının günün koşullarına göre sürekli olarak gözden geçirilmeleri gerekir (Mondy ve Noe, 2005; s: 168; Bingöl, 2003; s:168).

Başvuru formlarının yerine özgeçmişler de kullanılabilir. Ancak firma yöneticileri, zaman zaman adaydan hem başvuru formu, hem de özgeçmiş isteyebilirler, çünkü özgeçmiş, sadece, adayın gönüllü olarak paylaşmak istediği bilgileri içerir (Anthony, Perrew ve Kacmar, 1999; s: 244). Özgeçmiş, adayın, başvuruda bulunduğu firmaya vermek üzere, kendisi tarafından hazırlanan, kişisel bilgilerini ve iş hayatıyla ilgili özelliklerini belirttiği bir belgedir. Özgeçmişin, standart olarak bazı temel bilgileri içermesi gerekir. Bu belgede aday, kim olduğunu, başarılarını, bugüne kadar neler yaptığını, iş hayatındaki profilini ve gelecekteki kariyer hedefini özetler. (Hacettepe Üniversitesi Kariyer Merkezi Web Sitesi) Diğer bir tanımla, özgeçmiş, bireyin geçmişini ve niteliklerini anlatan resmi bir özet yazıdır. Bir özgeçmişte beş temel bilgi grubu bulunmaktadır: 1 - Kişisel bilgiler (isim, adres, telefon, yaş, cinsiyet vs.) 2 - Öğrenim (okullar, kurslar, varsa alınan dereceler), 3 - Deneyim (daha önce çalışılan işyerleri, görev ve sorumluluklar, tarihleri), 4 - Genel Bilgiler (ilgi alanları, üye olunan dernekler, alınan ödüller, diğer) 5 - Referanslar (aday hakkında bilgi almak için başvurulabilecek kuruluş ve kişiler ile iletişim bilgileri). Her ne kadar özgeçmişler aynı bilgileri içerse de, sunulan bilgilerin biraraya getirilmesi bakımından biçimleri birbirinden farklı olabilir, başvuru formlarında olduğu gibi standart bir biçim söz konusu değildir (Gürer, 1990; s: 21 -22). Özetle, özgeçmiş, adayın kişisel bilgilerini, eğitim ve iş geçmişini, amaçlarını içeren, kısa bir tarihtir.

4. İşe Giriş Testleri: Bu testler, adayın niteliklerini, kişiliğini ve motivasyonunu ölçmede gittikçe daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir işin yapılması için gerekli beceriler tesbit edildiği takdirde, nitelikli adayları seçmede bu testler, güvenilir ve doğru bir yöntem olarak kullanılabilir. Ancak işe giriş testlerinin uzman profesyoneller tarafından yapılması çok önemlidir. Zira, testler, adayın yeteneğini doğru bir biçimde ölçmekle birlikte, onun bu yeteneği ne ölçüde hayata geçirebileceğini belirlemede bu kadar başarılı olmayabilirler. Yapılan çalışmalarda, başarılı işgörenlerin 2 ortak noktası olduğu öne sürülmektedir: firmanın hedefleriyle özdeşleşme ve yüksek motivasyon. Ayrıca, testlerde cevaplayanın dürüst olmaması veya heyecanlı olması da cevaplarda yanılığa yol açabilir. Bu nedenlerle, testlerde oluşabilecek yanılığın önlenmesi için, İşe Giriş Testlerinin tek başına kullanılmaması, diğer yöntemlerle birarada kullanılması önerilmektedir (Mondy ve Noe, 2005; s: 168 - 172). Buna karşın, araştırmalarda, İK Yöneticilerinin, nitelikleri

değerlemede testleri çok yararlı buldukları tesbit edilmiştir. Testlerin, Görüşme yöntemi ile karşılaştırıldığında en önemli üstünlüklerinde birisi, nesnel oluşlarıdır. Testlerin, gerektiği gibi kullanıldığı örgütlerde, eğitim masraflarında düşme, iş kazası sayısında ve personel dönüşüm hızında azalmalar meydana gelmiştir. Ayrıca testlerin kullanımı, işgören uyumunun iyileştirilmesine, iş tatmininin yükseltilmesine, daha iyi bir grup moraline yol açmakta; yeteneğe daha fazla öncelik verildiğini algılayan işgörenler üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

İşe giriş testlerinden en yaygın biçimde kullanılanları şunlardır:

- Zeka testleri: anlama, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek, uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı gibi zihinsel yetenekleri ölçme amacıyla kullanılan, sözlü, sayısal veya uzaysal sorular içeren testlerdir.

- Yetenek testleri: Adayın becerileri ile bir beceriyi kazanma veya öğrenme kapasitesini ölçen testlerdir. Bu testler sadece bilinen yetenekleri belirlemez, aynı zamanda, bilinmeyen yetenekleri de ortaya çıkartır.

- Başarı testleri: Adayların, iyi bildiği veya yaptığını iddia ettiği işlerdeki halihazırdaki başarı derecesini ölçer. Bu testlere yeterlilik, iş bilgisi, iş ustalığı, meslek testleri de denir.

- İlgi testleri: Adayın belli bir iş için belirtilmiş ilgi türüne sahip olup olmadığını araştıran bu testlerde amaç, bireyin mesleği karşısında tutkularını, zevklerini, iş dışı uğraşlarını belirlemektir. Zira, araştırmalarda, başarısızlıkların, yetenek eksikliğinden olduğu kadar, ilgi eksikliğinden de kaynaklandığı belirlenmiştir.

- Simulasyonlar: Bir adaydan, temsili bir işin görevlerini yerine getirmesi beklenen testlerdir; bilgisayar kullanılarak da yapılır ve adayın söz konusu görevleri ne ölçüde yerine getirdiği belirlenir.

- Kişilik testleri: Bireyin kişiliği, onun bir işe veya örgüte uyumunda birinci derecede rol oynamaktadır. Bu bakımdan, bireyin sahip olduğu psikolojik özellikler ve kişilik yapısı, dürüstlük yönü ve heyecansal durumu kişilik testleriyle belirlenmeye çalışılır.

- Alkol testi, Uyuşturucu testi, Genetik testler, AIDS testleri: Bunlardan son üç tanesi, gelişmiş ülkelerde, özellikle ABD' de son yıllarda gündeme getirilmiş test

türleridir. Bu testlerin en önemli üstünlüğü nesnel oluşlarıdır (Bingöl, 2003; s: 171 – 179).

- Psikomotor testleri: Bu testler, güç, koordinasyon ve el becerileri gibi yetenekleri ölçen testlerdir. Üretim hattındaki operasyonlar minyatür hale getirilerek, bireylere uygulanır (Mondy ve Noe, 2005; s: 175)

- El yazısı analizi: El yazısından adayı tanımlama konusunda yapılan testlerin geçerliliği hakkında şüpheler bulunmasına ve bu alanda yeterli araştırma bulunmamasına rağmen, özellikle Avrupa' da adayların işe alımında el yazısı analizi kullanımı yaygınlaşmaktadır. İsrail' de ve İsviçre' de firmaların % 80' i el yazısı analizi kullanmaktadır, Fransa' da ise el yazısı yöntemini kullanan işverenlerin yüzdesi bu orana yakındır.

- İnternet üzerinden yapılan testler: Örgütler, başvuranlarda aradıkları farklı nitelikleri test etmek amacıyla, interneti kullanmakta ve kullandıkları testleri internet üzerinden ulaşılabilir hale getirmektedirler.

- Değerlendirme Merkezleri (DM): DM yöntemi, hem Nitelikli Personel Seçiminde hem de işgörenlerin Performanslarını Değerlemede kullanılan yeni eğilimlerden bir tanesidir. DM, yönetsel becerileri değerlendirmek için kullanılan en güçlü yöntemlerden biridir. Yapılan araştırmalar, DM' nin, bireyin mevcut iş performansını ve yeni görevlerde göstereceği başarıyı belirlemedeki geçerliliğini ortaya koymuştur. Ancak pahalı bir yöntem olduğundan, çoğunlukla firma içinden yapılan personel seçimlerinde ve yönetici pozisyonları söz konusu olduğunda kullanılır. DM' de, çalışanlar, gerçek işlerinde karşılaşabilecekleri türde faaliyetleri yerine getirirler. Sık kullanılan DM testleri, gelen kutusu uygulamaları, yöneticilik oyunları, lidersiz tartışma grupları ve diğer simülasyonlardan oluşur. Gelen kutusu yönteminde, bireyin, kendisine gelen birçok e - posta, faks veya sesli mesajları değerlendirmesi, hepsine bir öncelik tayin etmesi, işleri delege etmesi ve kararlar alması istenir. Değerlendiriciler, çalışanları, normal iş ortamlarının dışında bir merkezde, belli bir süreyle gözlemlerler. Bu yöntemin bir avantajı, sağlanan bilgilerin güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin yüksek oluşudur. (Mondy ve Noe, 2005; s: 180 - 181).

Testlerde bulunması gereken bazı önemli özellikler vardır. Aksi takdirde, doğru tahmin yapma olasılığı düşer. Bu özellikler şunlardır:

- İş analizi ile bağlantı kurmak: Ölçümün yapılabilmesi için, iş analizi yapılmış, iş gereklerinin hazırlanmış olması gerekir ki, testler o işte aranan özellikleri ölçecek biçimde hazırlanabilsin.

- Standardizasyon: Farklı adayların, aynı testle performanslarının karşılaştırılabilmesi için, mümkün olduğunca benzer koşullar altında teste tabi tutulmaları gerekir.

- Güvenilirlik: Güvenilirlik, testlerin birkaç kez yinelenmesi durumunda elde edilen sonuçların tutarlılık derecesini yansıtır. Eğer test, yüksek bir güvenilirliğe sahipse, aynı koşullar altında aynı testle değerlendirilen farklı bireyler için, aynı puan elde edilecektir.

- Geçerlilik: Geçerliliği belirlemek için, işgörenin, seçim sürecinde uygulanan test sonucunda aldığı puanlarla, işte çalışmaya başladıktan sonraki performansı karşılaştırılır. İkisi arasında uygunluk ve tutarlılık saptanırsa, testin geçerliliği yüksek demektir. Testin geçerliliği yüksekse, performans düzeyini doğru olarak belirlemiş olması gerekir.

- Homojenlik: Tek bir testle, farklı işlere yönelik yetenekler değerlendirilirse, yorum gücüğü ortaya çıkar. Bu nedenle, bir testin içindeki bütün bölümlerin aynı bireysel yetenek veya özelliği değerleyecek türden olması, yani homojen olması gerekir.

- Yüzeysel geçerlilik: Testler yüzeysel geçerliliğe de sahip olmalıdırlar; yani, söz konusu iş için, test sorularının yerinde ve kolay anlaşılır olması gerekir.

- Kullanım ve Yorum: Testler, eğitilmiş ve nitelikli kişilerce kullanılıp yorumlanmalıdır. Testler işe kabul kararlarında tek seçenek olarak kullanılmamalıdır. Ayrıca testler sık sık denetlenmelidir (Bingöl, 2003; s: 173 - 174).

Geçmişte, Personel Seçim sürecinde en çok başvurulan kaynaklar, adayın özgeçmişi, başvuru formları ve zeka testleri olmuştur (Robertson ve Smith, 2001).

Ancak "geleneksel" olarak nitelendirilen test yöntemlerinde, genellikle zihinsel beceri testlerine ağırlık verilmesine karşılık, artık birçok otorite "kişilik ve motor beceriler (dayanıklılık, koordinasyon, el becerileri) gibi, zihinsel olmayan testlerin" kullanılmasını istemekte, daha çok sosyal yeterlilik, motivasyonel yeterlilik üzerinde

durulmakta ve uzun bir aradan sonra, kişilik değişkenleri yeniden önem kazanmaktadır (Guion, 1998).

5. İşe Giriş Görüşmeleri: İşe giriş görüşmesi, aday ile görüşmecinin, belli bir amaca yönelik olarak bilgi alışverişi yaptıkları yüzyüze bir konuşmadır. Bu yöntemin, iş başarısını tahmin etmedeki geçerliliği düşük olarak ölçülmekle birlikte, adayın istekliliğini ve örgüte uyumunu değerlendirmede kullanılan öncelikli yöntemdir ve çoğu firma tarafından kullanılmaktadır. İşe Giriş Görüşmesinde, iş deneyimi, eğitim durumu, insan ilişkileri, kişisel nitelikler, örgütün özellikleri ve örgüte uyum konuları üzerinde durulur.

Başlıca 3 Görüşme Türü şunlardır:

- Serbest Görüşme: Görüşmeci, sonu açık ve araştırıcı sorular sorar. Daha çok adayın konuşması amaçlanır, ancak bu yöntem farklı adaylardan farklı bilgilerin alınması ile sonuçlanabilir. Bu görüşmenin dezavantajları, tutarsız, öznel ve taraflı olabilmesidir.

- Kalıplı Görüşme: Görüşmeci, her adaya, önceden planlanmış olarak işle ilgili olarak aynı soruları sorar. Alınan cevaplar en yüksek performansa sahip çalışanları ile karşılaştırılır. Bu yöntemin kullanılması, yapılan görüşmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırırken, öznelliğini ve tutarsızlığını azaltır.

- Davranışa Dayalı Görüşme: Adayın belli durumlarda nasıl davrandığı üzerine kurulu planlı bir görüşmedir.

Başlıca Görüşme Yöntemlerini ise şöyle sıralayabiliriz:

- Birebir görüşme: 1 görüşmeci, 1 aday; aday bu ortamda kendini daha rahat hissettiğinden, etkin bir bilgi alışverişi sağlanır.

- Grup görüşmesi: 1 veya daha fazla görüşmeci, birkaç aday; bu yöntem, adayın insan ilişkileri hakkında faydalı bilgiler sağlar. Ayrıca bu yöntem, yoğun çalışan iş yetkililerine zaman kazandırır.

- Kurul görüşmesi: Birkaç görüşmeci, 1 aday; bu yöntemde, adaya farklı açılardan bakılması sağlanır, aynı şekilde adayın da firma hakkında daha geniş bilgiler edinmesi sağlanır. Ayrıca adayın firma içinde daha fazla kabul görmesi sağlanır.

- Stres ölçümlü görüşme: Adayın işteki strese nasıl tepki vereceği gözlemlenir.

- Gerçekçi iş görüşmesi: Adaya iş ve firma hakkında yanıltıcı bilgiler verilmesi veya adayın kendi niteliklerini abartılı biçimde ortaya koyması, iş ile işgören arasında uyumsuzluğa yol açabilir. Bu yöntemde, adaya işin hem negatif hem pozitif yönleri tarafsızca anlatılarak gerçekçi bilgiler verilir. Yapılan araştırmalarda, gerçekçi iş görüşmesinin sonucunda, daha az sayıda adayın işi kabul ettiği, ancak işi kabul eden adayların işten ayrılma olasılığının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

İş görüşmelerinde yaşanan potansiyel problemler şunlardır:

- İşle ilgili olmayan uygunsuz sorular
- İlk birkaç dakikada varılan erken yargılar
- Baskın, iyi dinlemeyen görüşmeciler
- Kişiye göre değişen tutarsız sorular
- Adayların ortalamaya vurulma eğilimi (central tendency)
- Adayın tek bir özelliğine bakarak genel sonuçlara varmak (halo error)
- Kötü adaylardan sonra, ortalama bir adayın çok iyi görünmesi gibi kontrast etkileri
- Görüşmecinin taraflı veya deneyimsiz olması
- Aday davranışlarının temsili ve doğal olmaması
- Sözlü olmayan ifadelerin dikkatlerden kaçması (Mondy ve Noe, 2005; s: 181 - 188).

6. Referansların ve Geçmişin Araştırılması: Aday hakkında ilave bilgi ve görüş almak ve verdiği bilgileri doğrulamak amacıyla, adayın verdiği referanslara ve diğer bilgi kaynaklarına başvurulur. Araştırmanın yoğunluğu, pozisyonun yapısına ve müşterilerle olan yakınlığına göre değişir. Referansların nesneliği düşüktür ve kişilik bilgilerine yöneliktir. Bu nedenle, geçmişe bakılırken, önceki iş deneyimlerini irdelemek daha nesnel sonuçlar verir. (Mondy ve Noe, 2005; s: 189).

7. Seçim Kararı: Karar aşamasında örgüt için en doğrusu, görünürde en iyi nitelikli adayın değil, pozisyon ve örgütün gereklerine en uygun adayın seçilmesidir. Seçimden sonra sonuçların - olumlu ya da olumsuz - hızla adaylara bildirilmesi gerekir. Böylece uygun adayların elden geçirilmesi ve uygun olmayan adayların örgüt için kötü tanıtım yapması önlenmiş olur (Mondy ve Noe, 2005; s: 192 - 193).

8. Sağlık muayenesi: Seçim kararından sonra yapılacak iş teklifi, adayın sağlık muayenesini geçmesine bağlıdır. Bu aşamanın başlıca amaçları şunlardır: adayın fiziksel olarak bu işi yapabileceğinden emin olmak, fiziksel nitelikler yeterli değilse adayı reddetmek, bir tazminat iddiasına karşın, adayın işe başlarkenki fiziksel durumunu tesbit etmek, bulaşıcı hastalık taşıyanların işe alınmasını önlemek, belirli işlere sakat işgörenlerin kabulünü sağlamak (Mondy ve Noe, 2005; s: 193; Bingöl, 2003; s: 190).

Sonuç olarak, Nitelikli Personel Seçme sürecinde en önemli nokta, eleman aranan pozisyonun analizinin ve iş tanımının çok iyi yapılmış olması, bu işin gerektirdiği özellik, yetenek, deneyim ve eğilimlerin, yani iş şartnamesi ve gereklerinin çok iyi belirlenmiş olmasıdır. Tüm seçim aşamaları da bu tanım ve gereklere uygun olarak gerçekleştirilmeli, seçim ölçütleri örgüt stratejisi ve kültürü ile uyum içinde olmalıdır.

200 İK yöneticisi ile yapılan bir ankette, adayların iş başarılarını öngörme bakımından 5 yöntem ortalamasının üzerine çıkabilmiştir: Simulasyon / Referans - Öneri / Serbest Görüşme / Kalıplı görüşmeler / Değerlendirme Merkezleri. Bunlardan, akademik olarak da onaylanan yöntemler ise şunlardır: Kalıplı görüşmeler / Simulasyon / Değerlendirme Merkezleri. Farklı araştırmacılar tarafından, seçme yöntemlerinin, "işe alınan kişinin gelecekteki iş performansı bakımından" başarıları ölçülmüş, bunların sonucunda genelde, birkaç farklı yöntemin birarada kullanılması önerilmiştir (Mondy, Noe ve Premeaux 1999; s: 238; Robertson ve Hermelin, 2001; Robertson ve Smith, 2001; Cortina ve ark., 2000). İş başarıları açısından, hangi Personel Seçim yönteminin optimum olduğu, firmaya ve iş grubuna göre değişebilmektedir (Mondy ve Noe, 2005; s: 192).

3.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve Geliştirme (EG), yönetimin, Örgütsel Performansı geliştirme amacıyla, işgörenlerin bilgi ve beceri düzeylerine yönelik olarak gerçekleştirdiği, planlı, sürekli bir çalışmadır. Eğitim ve Geliştirme kavramları birbirleri yerine kullanılsa da, iki kavram arasında bir ayırım yapmak mümkündür.

Eğitim, alışanların, "mevcut işleri" için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri temin eder (Mondy ve Noe, 2005; s: 202). Diğer bir tanımla, Eğitim, bir işte ihtiyaç duyulan ve "hemen kullanılabilir" olan becerilerin geliştirilmesine yönelik bilgilerin, hızlı bir biçimde ve dar bir kapsamda çalışanlara kazandırılması sürecini kapsar (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 337). Eğitimde amaç, bu bilgi ve becerilere sahip bireyler elde etmektir, aynı zamanda, eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da bir gelişme sağlar (Bingöl, 2003; s: 207).

Geliştirme ise, öğrenmeyi, "mevcut işin" tesine yönelen bir bakış açısıyla ele alır (Mondy ve Noe, 2005; s: 202). Geliştirme, eğitime göre daha geniş kapsamlıdır; hem şimdi hem gelecekte kullanılabilir bilgiyi kapsarken, işletmenin genel uzun vadeli ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Geliştirmeden alınan sonuçlar, daha dolaylıdır ve ancak uzun vadede ölçülebilir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 337). Geliştirme uzun vadeli bir öğrenme dönemini öngörmekte ve çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamayı ifade etmektedir (Bingöl, 2003; s: 207).

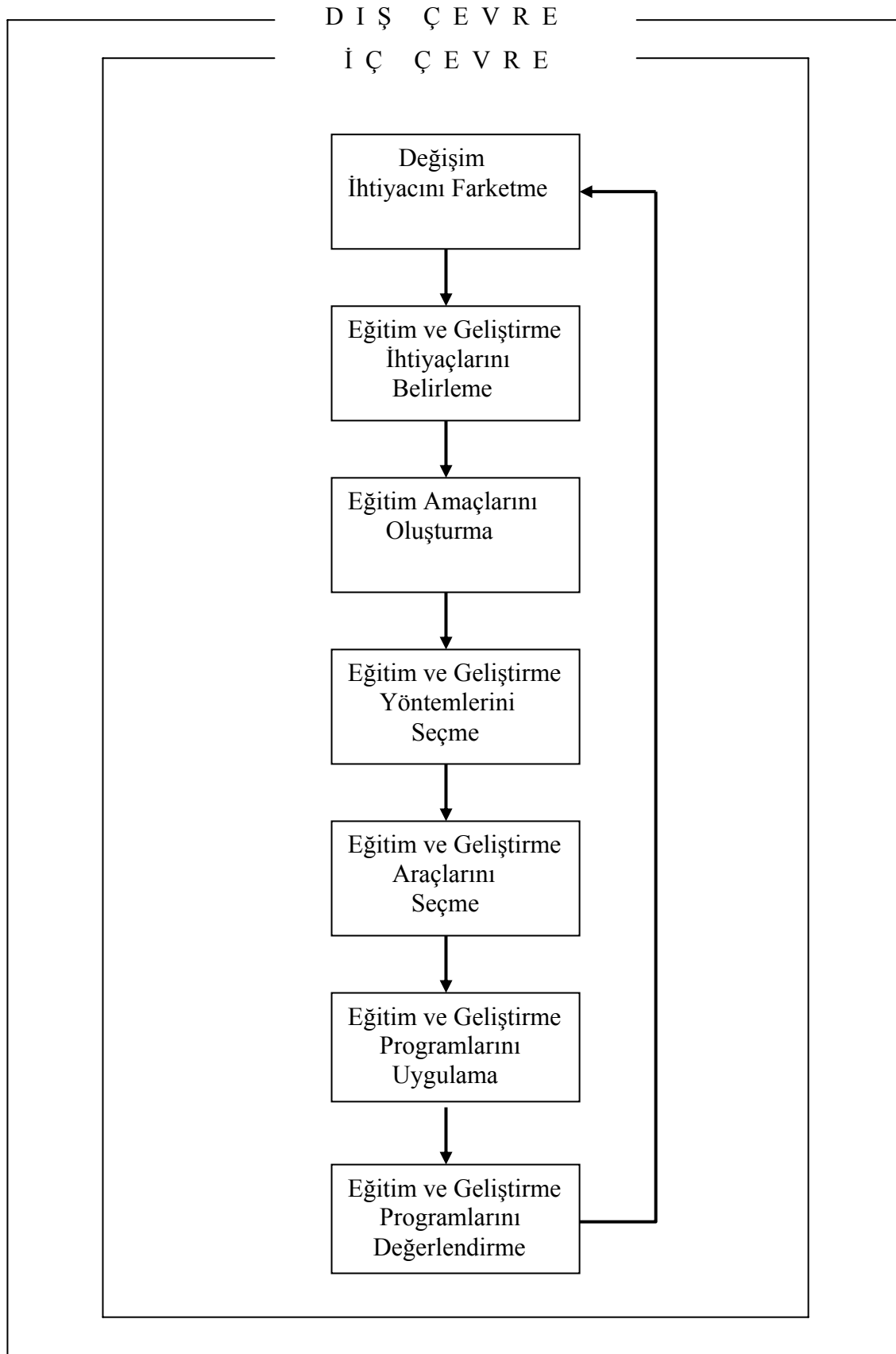
Eğitim, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel gelişimini içerir. Geliştirme, yetiştirilmiş ve bir meslekte çalışmakta olan elemanların eğitilmesi ve bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesidir (Bingöl, 2003; s: 207). Örneğin, bir işletme, yöneticilerine blemede kullanmak üzere Excell Programını ğretirse, bu eğitimidir. Eğer yöneticiler, uzun vadede işletmenin daha verimli ve etkili hale gelmesi amacıyla Genel Sistem Teorisi ve Yönetim Bilgi Sistemleri dersleri alıyorsa, bu geliştirmedir (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; p: 337).

EG, birçok firma için, stratejik bir hedeftir. Zira, EG faaliyetleri, işgörenlerin, firmanın kurumsal stratejileriyle uyumlu hale gelmelerini sağlar. EG' nin 3 stratejik hedefi vardır: organizasyonun bütün seviyelerinde üretkenliği artırmak; eskimeyi ve günün gerisinde kalmayı önlemek; çalışanları st düzey görevlere hazırlamak (Mondy, Noe ve Premeaux 1999; s: 254; 259). Özetle, birlikte kullanılan Eğitim ve Geliştirme, bir işgörenin işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini artırarak, "şimdiki ve gelecekteki" performansını iyileştiren herhangi bir girişim veya eylemdir.

Bingöl'e göre de (2003; s: 207) EG, işgören açısından, "iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi" kolaylaştırmak için işletme tarafından planlanmış bir çabayı yansıtır. Bu çabanın temel hedefleri şunlardır: Bireyin işletmedeki rol ve sorumluluklarının anlam düzeyini iyileştirmek; bir veya daha fazla uzmanlık alanında becerilerini artırmak; işini iyi bir şekilde yapması için motivasyonunu artırmak. Eğitim ve Geliştirmede nihai amaç, "eğitilenlerin davranışlarında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle" bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevler için istenen düzeye yükseltmektir.

Eğitim ve Geliştirme sürecinin ilk aşaması olarak kabul edilen ve işe yeni başlayanlar için geliştirilen Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerine ise Uyumlama veya İşe Alıştırma (Oryantasyon) adı verilir. İşe Alıştırma, yeni başlayanların, firmaya, işe ve çalışma grubuna programlı bir biçimde uyumlandırılmasıdır. Tipik bir Uyumlama Programında iş için gerekli bilgilerin yanısıra, iş çevresi, işletmenin kuralları, politikaları, terfi, tansfer, istifa, işten çıkarma, emeklilik konularında da bilgiler verilir. Uyumlamanın süresi, firmadan firmaya değişebilir, amaçları ise şunlardır: İşgörenin en hızlı biçimde üretken hale gelmesi, işin kurallar ve politikalara uygun biçimde gerçekleştirilmesi, ödüllendirme sisteminin tanıtımı, şirket kültürünün tanıtılması, takım bilinci verilmesi, işgörenden beklenenlerin açıklanması, değişime alıştırma, sosyal ilişkiler yoluyla yeni işe başlayan bireyin tedirginliğini azaltmak (Mondy, Noe ve Premeaux 1999; s: 283; 286). Özetle Uyumlamada amaç, yeni çalışanların, yeni iş çevrelerini öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Bu amaç, şu yollardan sağlanır: başlangıçta olumlu bir izlenim yaratma, kişiler arası kabulü artırma, işgörenin uyum sorununu azaltarak Bireysel ve Örgütsel Performansı artırma (Bingöl, 2003; s: 201).

İşletmelerin, işgörenlerin EG sürecinden geçmelerinden bekledikleri yararları şöyle sıralayabiliriz: öğrenme süresinin kısalması, iş verimliliğinin artması, işgörende işletmeye karşı olumlu bir tutum oluşması, gözetimin azaltılması, işten ayrılma, işe devamsızlık, iş kazaları, uyuşmazlıklar, müşteri hizmetleri, israf ve fire, personel dönüşüm hızı gibi önemli çalışma sorunlarının çözülmesi veya iyileştirilmesi, örgütte süreklilik ve esnekliğin sağlanması. EG' nin işgörenlere faydaları ise, yeni bilgi ve beceriler, iş güvencesi, terfi olanakları ve kişiliğine verilen değerin ifadesidir (Bingöl, 2003; s: 209 - 211).



Şekil 3.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci (Mondy, Noe ve Premeaux 1999; s: 257)

Eğitim yöntemleri iki büyük gruba ayrılır; işte eğitim (on – the – job training) ve iş dışında eğitim (off – the – job training):

1. İşte Eğitim (on – the – job training), endüstride en yaygın biçimde kullanılan eğitim türüdür. İşte Eğitimde amaç, çalışanı iş ortamından ayırmadan eğiterek, işi yapabilmesi için gerekli becerileri kazandırmaktır.

İşte Eğitimin üstünlükleri şunlardır:

- a. Eğitim esnasında işgörenin üretkenliği devam eder,
- b. Standart bir eğitimle standart bir işgücü elde edilmesi mümkün olur,
- c. Özel bir eğiticiye gerek duyulmadığından daha ucuza mal olur,
- d. Öğrenme ortamından iş ortamına nakil sorunu ortadan kalkar.

İşte Eğitimin sakıncaları ise şunlardır:

- a. Eğitim esnasında deneyimsiz işgörenler, pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler,
- b. Kazaya uğrama olasılığı yüksek olur,
- c. Özel eğiticiler yoksa, öğretim faaliyeti systemsiz olabilir,
- d. İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için zaman bulunamayabilir
- e. Bazı faaliyetlerin karmaşıklığı nedeniyle veya makinelerin düzenli çalışma hızlarının bir sonucu olarak güçlükler yaşanır (Bingöl, 2003; s: 223 - 224).

İşte eğitim için kullanılan önemli yöntemler şöyle özetlenebilir:

- a. Görev ve sorumlulukların dikey veya yatay olarak genişletilmesi ve çalışana bu ilave görev veya sorumluluk ile ilgili eğitim ve uygulama imkanı verilmesi.
- b. İş rotasyonu yapılması; bu teknik özellikle Japonya' da yaygın olup, ABD' de çok sık görülmemektedir. Ancak yeni bir uygulamada Amerikan kimya firmalarından Dow Chemical ve Nalco Chemical önemli bir adım atarak iki firma arasında iş rotasyonuna gitmişlerdir. İş rotasyonunda, işgörenler, tecrübelerini genişletmek amacıyla, planlı biçimde, farklı işlerde belli süreler için çalıştırılırlar.
- c. İşgören geliştirme toplantıları düzenlenmesi.
- d. Problem çözme seminerleri yapılması.

e. Yol gösterici bir "Mentor" tayin edilmesi; buna göre işgörene daha üst seviyeden, daha tecrübeli, bilgili bir rehber atanır. Bu kişi, işgörene eğitimlik ve kendi yöneticisine sormadığı konularda danışmanlık yapar. Mentor, aynı zamanda hem bir dost, hem dert ortağı, hem de danışmandır. Bu teknik daha çok gelecek vaat eden genç yöneticiler veya firmaya yeni katılanlar için kullanılır.

f. "Yönetici Koçu" tayin edilmesi; bazı firmalar üst düzey yöneticileri için dışarıdan bir yönetim koçu görevlendirme yoluna gitmektedirler.

g. Belli bir sürede tamamlanmak üzere özel görevler verilmesi.

h. İşletme içinden veya dışarıdan gelen uzmanlar tarafından işletme içi eğitim programları verilmesi; örneğin yeni İK uygulamaları, teknik eğitimler veya güvenlik gibi konularda yapılmaktadır.

i. Okunmak üzere işgörene kitap, dergi, makale gibi kaynaklar vererek, işgörenin bilgilendirilmesi.

j. Çıraklık sistemi oluşturulması; bu sistem, işgörenin tecrübeli bir işçi veya ustabaşının yanında eğitilmesini içerir (Anthony, Perrew ve Kacmar, 1999; p: 344 – 349).

k. Stajyerlik; personel temin yöntemlerinden biri olan bu yöntem aynı zamanda etkili bir eğitim yöntemidir. Okullarla işletmeler arasında yapılan bir anlaşmaya istinaden gerçekleşen bu programlarda öğrenciler çalışırken para kazanırlar, ancak tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük ücret alırlar.

l. Proje ve komitelerde görev alma; işgörenlerin önemli bir komiteye atanması, onların kişilikler, meseleler, süreçler açısından geniş bir kavrayış kazanmalarına ve yöneticilik için gerekli bilgi ve deneyimi edinmelerine yardımcı olur (Bingöl, 2003; s: 225 - 226).

m. Video kasetler: Maliyetli eğitim programlarını karşılayamayan daha küçük firmalarda video kasetle eğitim popüler bir yöntemdir, ayrıca esneklik avantajı vardır (Mondy ve Noe, 2005; s: 212).

2. İş Dışında Eğitim (off – the – job training); etkili bir eğitim sistemi, işte eğitim uygulamalarını değişik "iş dışı eğitim" uygulamaları ile tamamlar. Bu tip eğitimler genelde sınıf çalışmaları biçiminde olur. Kısa bir kurs biçiminde veya birkaç hafta veya ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanır.

İş Dışında Eğitimin üstünlükleri şunlardır:

- a. Katılımcıların öğretilenlere karşı daha yoğun bir dikkat verebilmeleri,
- b. Günlük iş faaliyetlerine girmek söz konusu olmadığından, davranışlardaki açık değişimlerin kolaylaşması,

İş Dışında Eğitimin sakıncaları ise şunlardır:

- a. Eğitimin naklini kolaylaştıracak malzemelerle bütünleşmede başarısızlık,
- b. Öğrenilen ilkelerin uygulanması için gösterilen çabanın düşüklüğü (Bingöl, 2003; s: 226 - 227).

En sık kullanılan İş Dışında Eğitim yöntemleri şöyle özetlenebilir:

- a. İşletme dışında verilen kısa süreli eğitim ve seminerler; bu eğitimler sınıf eğitimleri şeklinde veya farklı mekanlarda gerçekleştirilebilir.
- b. Şirket Üniversiteleri veya diğer üniversitelerde verilen derece veya sertifika programları,
- c. Gelişmiş yönetici programları,
- d. İşgörenlerin evden veya farklı mekanlardan alabilecekleri uzaktan eğitim programları,
- e. İşletme dışında gerçekleştirilen mesleki toplantı ve konferanslar (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; p: 344 – 349).
- f. Duyarlılık eğitimi; üst kademe yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılan bu eğitim türüne T - Grup, Beşeri İlişkiler Eğitimi, Laboratuvar Eğitimi gibi adlar da verilmektedir. Burada "T (Training - Eğitim) grupları" oluşturulur. Grup üyeleri, bir hafta veya daha uzun bir süre için, günde iki, üç saat birlikte çalışırlar. İlk başta niçin orada olduklarını anlamazlar, sıkılırlar; birisinin kendilerine ne yapılacağını anlatmasını isterler. Bununla beraber yavaş yavaş grup içinde konuşma ve sohbet başlar. Lider, diğer üyelere karşı tepkilerin samimi olmasını teşvik eder. Zamanla bağlar güçlenir ve grup kendi kendini yönetir. Bu eğitim, otoritenin psikolojik tehlikelerini yok eder, yöneticileri demokrat, insancıl, yumuşak, açık fikirli ve samimi liderler durumuna dönüştürür (Bingöl, 2003; s: 229 - 231).
- g. Simulasyon (Sanal İş düzenlemeleri); bu yöntem, işgörenin kendi iş ortamından uzakta, gerçek iş koşullarını sağlayan araç ve programlarla donatılmış sanal ortamlarda verilen eğitimdir. Uzmanlar, bu yöntemle, örneğin bir satış ortamını veya bir otomobil veya bir uçağın içindeki ortamı taklit edebilirler (Mondy ve Noe,

2005; s: 213). Bu yöntemde kullanılan simulatörler, mekanik araçların, basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevre koşullarının bilgisayara yüklendiği taklit ortamlara kadar uzanabilir. Simulasyon, çevrenin gerçek olmamasından dolayı, gerçek iş çevresinden daha güvenli ve daha az endişe vericidir (Bingöl, 2003; s: 230)

h. İş oyunları; gerçek iş durumlarını yansıtan, bilgisayar ile veya bilgisayar olmaksızın hazırlanan simulasyon ortamlarına iş oyunları denir. Bu düzenlemelerde örneğin, iki veya daha fazla sayıda rakip firma olduğu varsayılır; katılımcılara başkan, denetçi veya pazarlama başkan yardımcısı gibi farklı roller verilir ve birtakım kararlar almaları istenir. Böylece, karar almanın pahalı olduğu durumlarda, katılımcılara, aldıkları sanal kararların, diğer kişi ve grupları nasıl etkilediği büyük maliyetlere katlanmadan gösterilmiş olur (Mondy ve Noe, 2005; s: 213).

i. Gelen kutusunu düzenleme eğitimi: Katılımcıya, bir yöneticiye gelen rapor, tutanak gibi tipik iş evrakları ile birtakım e - posta ve telefon mesajları verilir. Bu evraklar içinde acil ve rutin olanları karışık halde bulunur. Katılımcının, aciliyetine ve içerdiği bilgiye göre, bu evrakların gereğini yerine getirmesi istenir (Mondy ve Noe, 2005; s: 213).

Eğitim ve Geliştirmeyi etkileyen faktörleri ise şöyle sıralayabiliriz:

- a. Üst yönetimin desteği,
- b. Tüm yönetici ve uzmanların desteği,
- c. Teknolojik ilerlemeler,
- d. Örgütsel karmaşıklık,
- e. Davranış Bilimlerindeki gelişmeler,
- f. Öğrenme Prensipleri,
- g. Diğer İK Uygulamalarının performans düzeyleri (Mondy, Noe ve Premeaux 1999; s: 259).

3.2.3. Takım Çalışması

Takım Çalışması (TÇ), Firma Performansına olumlu etkileri açısından, en önemli İK Uygulamalarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle yenilikçi organizasyonlarda, İK sistemlerinin mutlaka TÇ' inı kapsamaması gerektiği belirlenmiştir (Lau ve Ngo, 2004; Claver, Llopis, Garcia ve Molina, 1998). Esneklik, katılımcılık ve yaratıcılık konularının öneminin artmasına paralel olarak, özellikle

sürekli değişim gösteren çevrelerde, takım biçimi ve organik yaklaşımların önemli olduğu, Durumsallık Yaklaşımcılarından Lawrence ve Lorsch tarafından da öne sürülmüştür. Bu yaklaşımlar, pazar ve teknolojik değişimlerle karşılaşan organizasyonların, kendilerini yeni koşullara göre uyarlayabilmesinde önemli sistemler olarak kabul edilmektedir (Gök, 2006; s: 73).

"Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur" (Eren, 2004; s: 463). Başka bir tanıma göre, Takım, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan, birbirlerini tamamlayıcı bilgi ve becerilere sahip olan, küçük bir insan topluluğudur. Takımın amacına ulaşabilmesi için, üyeliklerin tanımlanmış olması, üyeler arasındaki faaliyetlerin koordine edilmesi, grup bilincinin yerleşmesi, hedeflerin tüm üyelerce paylaşılması ve birlik içinde hareket edilmesi gerekir (Ingram ve Desombre, 1999). Hoegl ve Gemuenden' in (2001) çalışmalarında yer alan tanımlamaya göre ise, Takım, bir organizasyonun içinde yer alan (çevre), üyelerinin kendilerini "bir takım" olarak algıladıkları ve diğer insanlar tarafından da "bir takımın üyeleri" olarak algılanan (kimlik) ve ortak bir görev için işbirliği içinde çalışan (Takım Çalışması) üç veya daha fazla kişiden oluşan sosyal bir sistemdir (Wiendieck 1992, Guzzo ve Shea 1992, Alderfer 1987, Hackman 1987).

"Takımlar, biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere ikiye ayrılırlar. Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda üyelerden, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir. Biçimsel olmayan takımlar ise biçimsel takımların aksine, sosyal nitelikli gruplardır. Bu tür gruplar, sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çevresinde oluşurlar (Eren, 2004; s: 463). Takımlar, bir anda oluşuveren topluluklar değildirler. Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden, birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak biraz zaman alır ve grup üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirir. Araştırma bulguları, takımların belli evrelerden geçerek olgunluğa ulaştıklarını ortaya koymaktadır. En yaygın olarak kullanılan sınıflamada beş evre mevcuttur: Kuruluş (Forming) evresi, Karışıklık veya Karmaşa

(Storming) evresi, Biçimlenme (Norming) evresi, Başarma (Performing) evresi, Dağılma (Adjourning) evresi" (Eren, 2004; s: 467 - 470).

"Örgütsel takımlar, işletme içinde, yaratıcılık ve yenilik bakımından, takım ruhu ve işbirliği açısından, başarıya ulaşma yönünde önemli özelliklere sahiptirler. Çağdaş takımların etkili olması için, üye sayısı itibariyle, büyüklüğünün 5 ile 12 arasında değişmesi ve ideal sayının da 7 kişi civarında olması lazımdır. Büyük takımlarda üyeler, birbirlerini etkileyemezler, zaman kayıpları artar, karar mekanizması uzar. Küçük takımlarda ise, farklı yetenek ve bilgiye sahip insanların biraraya gelip yenilikçi olmaları engellenmiş olur. Takımlar genellikle, bir örgüt sorununa yaratıcı ve rekabet avantajı kazandırıcı çözüm aramak için oluşturulurlar. Örneğin yeni bir ürün, yeni bir süreç, maliyetlerde önemli tasarruflar, kalitede iyileşmeler yapmak üzere özel olarak seçilmiş ve biraraya getirilmişlerdir" (Eren, 2004; s: 471 - 472).

"Takım Çalışması" (TÇ) ise, ortak bir hedefe yönelmiş, işbirliği ve paylaşım dayalı bir faaliyettir; yani TÇ, organize edilmiş ve uyumlu bir ortak çalışmadır (Ingram ve Desombre, 1999). Başka bir tanıma göre de, TÇ, üretim ve yönetim sürecinde, işbirliği, bağlılık, iletişim, uyum, sürekli gelişme, fikir bağlılığı ve koordinasyonun sağlanması özelliklerine dayanan bir grup çalışmasıdır. Yönetim, otorite, rol ve sorumluluklar, çalışma ekibini oluşturan bireyler tarafından paylaşılmakta ve yürütülmektedir (Gök, 2006; s: 74).

TÇ' nin başlıca yararları, yaratıcılık, enerji, çalışan performansı ve motivasyonda artış, üyelerin tatmini, mesleki bilgide artış, örgütsel esneklik, takım ruhu yaratma, karar vermede hızlanma, işgücü çeşitliliği, başarıda artıştır. TÇ' nin sakıncaları ise, yönetimde güçlerin yeniden düzenlenmesi, takımın sırtından geçinme, koordinasyon giderleri ve yöneticilerin, takımları destekleme sebebinin, sendikaların popülerliğini kaybettirmek olması üzerine gelişen yasal tartışmalardır (Eren, 2004; s: 476 - 479).

"Son yıllarda yapılan araştırmalar, etkin ve verimli bir takımında bulunması gereken özellikleri şu şekilde ortaya koymaktadırlar:

1. Üyelerce açıkça bilinen takım hedefleri,

2. Amaçlara uygun becerilere sahip takım üyeleri,
3. Karşılıklı olarak birbirlerine güven duyan üyeler,
4. Takım amaç, misyon ve üyelerine tam bağlılık,
5. Üyeler arasında açık iletişim,
6. Görev dağılımında esneklik, yeni ayarlamalara açıklık,
7. Etkin liderlik,
8. Başarıyı destekleyici ve ödüllendirici tutum" (Eren, 2004; s: 481 - 485).

"Takımın hedef ve misyonunu başarılı ve etkin bir biçimde tamamlaması için ise, takımın oluşturulmasında ve takım elemanlarının seçiminde şu özelliklerin bulunmasına dikkat edilmelidir:

1. Takımda üyeler arasında takımın hedefi, misyonu ve yetkileri bakımından tam bir anlaşma, takım üyeleri arasında da tam, açık ve hiyerarşik otoritenin sınırlamadığı bir iletişim serbestisi vardır.

2. Takım üyeleri, takımın görev (misyon) ve hedeflerine uygun bilgi, yetenek, beceri ve tecrübeye sahip kişilerden seçilmişlerdir.

3. Takım üyeleri, hedefe ulaşmak için ortak görev sorumluluğuna sahip, bilgi ve fikir paylaşımına açık, birbiriyle karşılıklı güvene dayanan ilişkileri olan kimselerdir.

4. Takım üyeleri, yaratıcılık ve orijinalliği seven, yeni fikir ve düşünceler ortaya atan, başkaları tarafından ortaya konan orjinal fikirlere açık kimselerdir. Eleştirilerinde yıkıcı değil yapıcıdır.

5. Takım içindeki görevli üyeler dar görev alanları ile sınırlı tutulmazlar. Geniş, esnek ve organik görev takımları kullanılır. Dar, katı, mekanik görev anlayış ve tanımlamalarından kaçınılır.

6. Takımların amaç ve hedefleri her üye için anlamlı ve heyecan vericidir. Elde edilecek başarının sonucunu paylaşmak için, üyeler güdülenmiş ve cesaretlendirilmişlerdir.

7. Takım içinde üyeler, sürekli öğrenme süreci yaşarlar. Karar verirken, plan yaparken, sorun çözerken ve uygulama sürecini hayata geçirip yürütürken sürekli bilgi alırlar, birbirlerine bilgi aktarırlar ve devamlı surette görevi en iyi şekilde yapmak ve hedefe en iyi biçimde ulaşmak için durumu iyileştirme çabasını yaşarlar.

8. Çağdaş takımlarda, hep birlikte iş yapmanın ve takım ruhu içinde başarıya ulaşmanın ödülleri vardır. Ödüller, bireysel olarak, orjinal, yaratıcı ve yanilikçi

fikirler için verildiği gibi, takımın başarısı sonucunda, tüm üyeler için anlamlı bir şekilde de verilir. Takıma, ahenk içinde çalışma başarısı gösterdiği için de ayrı bir ödül verilebilir" (Eren, 2004; s: 472).

Yüksek performanslı iş uygulamalarından biri kabul edilen Takım Çalışmasını savunan araştırmacılar, işgörenin algıladığı birçok içsel ödüllerin TÇ ve diğer katılımcı uygulamalardan kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu içsel ödüllerden bazıları, daha fazla serbestlik, tatmin ve işle özdeşleşme olarak görülmektedir (Bacon ve Blyton, 2003; Appelbaum ve ark., 2000; Katzenbach ve Smith, 1993; Levine, 1995; Safızadeh, 1994). Ayrıca, TÇ yapan işgörenlerin, yapmayanlara oranla, daha fazla beceri kazandığı savunulmaktadır (MacDuffie and Kochan, 1995; Osterman, 1995). Appelbaum ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada (2000), TÇ Uygulamalarının, hem firma hem de işgören için karşılıklı kazanç sağladığını bulmuşlardır; buna göre, TÇ uygulayan işletmelerde, uygulamayanlara göre, Firma Performansı artarken, işgörenlerin iş ve ücret tatminleri yükselmektedir (Bacon ve Blyton, 2003).

Takım Çalışmasının esası, işbirliğine atfedilen yüksek değerdir. İşbirliği, işletmenin dışındaki paydaşları bile (tedarikçiler gibi) içine alan birçok ortaklıklar kurulmasını gerektirir. Birlikte varılan çözümlerin, genel olarak daha iyi, daha yaratıcı olduğu ve sonuçların kabulünü kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Ancak, işbirliğinin avantajlarından faydalanmak için, takımların, üyelerinin katılımını sağlamaları, hiyerarşik güç farklılıklarını ortadan kaldırmaları ve iş problemlerine gerçek çözümler getirmeleri zorunludur (Morrow, 1997).

Mondy ve Noe' ye göre de (2005, s: 228), etkili takımların oluşturulması, morali yükseltme, işgöreni örgütte tutma ve firma karlılığı açısından en etkili yollardan biri olabilir. Takımlar oluşturmanın yan ürünlerinden biri de, işgörenin tatminini ve işle bağlantılı davranışlarını geliştirmesidir.

3.2.4. Performans Değerleme

"Performans", belirlenen koşullara göre, bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek

suretiyle elde ettiği sonuçlardır". Sonuçlar olumlu ise, personelin başarılı olduğu ve dolayısıyla yüksek performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, işgörenin performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir. Başarı, kişiden kişiye, ortamdaki ortama değişebilir ve başarı için evrensel bir ölçüt yoktur. Bir işletmede, bir çalışanın üstün performans göstermesi veya başarılı olması, çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır; bu etmenler konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal, görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekler, kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu, işgörenin içinde çalıştığı fiziksel ortam, işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullar ve işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefesini yansıtan örgütsel koşullardır (Bingöl, 2003; S: 273).

"Performans Değerleme (PD)" ise, bir işletmede, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanır (Bingöl, 2003; s: 274). PD, bir işgörenin veya bir takımın, işteki performansını gözden geçiren ve değerlendiren formal bir sistemdir. Etkin bir PD sistemi, yapılan işleri değerlendirerek, çalışanların gelişimi ve amaçları için planlar oluşturur (Mondy ve Noe, 2005; s: 252) PD' nin amacı, kimin terfi edeceğini, kimin alt düzeye indirileceğini, kimin transfer edileceğini ve kimin işine son verileceğini belirlemek ve kimlerin Eğitim ve Geliştirmeye ihtiyaç duyduğuna karar vermektir.

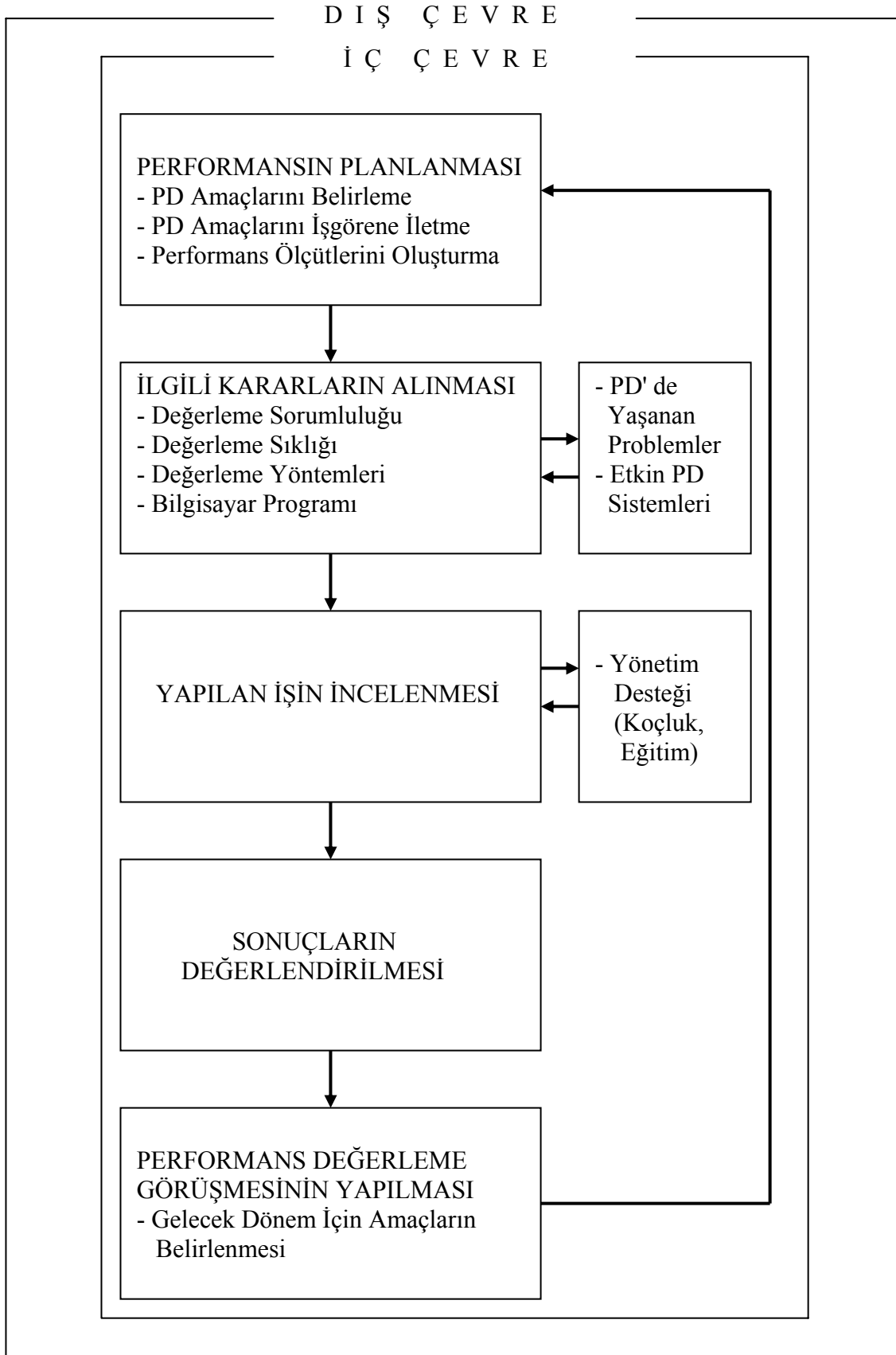
Genel olarak PD, "işgörenlerin çalışmalarını, iş alışkanlıklarını, davranışlarını, yeteneklerini, gizli güçlerini ve benzeri niteliklerini, belirli bir dönem içinde, önceden belirlenmiş ölçütler veya diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçümdür". Başka bir tanımla, PD, "örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir". Bu süreçte, yöneticilerin, PD' nin kapsamlı olması gereğini ve senede bir kez yapılan bir etkinlik değil, devam eden bir süreç olduğunu kabul etmeleri önemlidir (Bingöl, 2003; s: 274).

İşletmelerde önemli bir yere sahip olan PD, sistemli bir biçimde ilk kez 1900' lü yılların başında ABD' de kamu hizmeti veren kurumlarda kullanılmaya başlanmış, daha sonraları F. Taylor' un iş ölçümü uygulamalarının bir sonucu olarak performans

değerlemeden işletmelerde de bilimsel olarak yararlanılmaya başlanmıştır. 1. Dünya Savaşı' nı izleyen yıllarda çeşitli Performans Değerleme teknikleri geliştirilmiş ve 1950' li yıllardan sonra kişilik özellikleri yanında, kişinin ürettiği iş ve sonuçlara yönelik ölçütleri de temel alan değerlendirme teknikleri yine ABD' de işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye' de PD' nin ilk olarak kamu kesiminde başladığı, ancak işletmecilik konusundaki bilimsel gelişmelerin sonucunda, özellikle son 10 – 15 yıldan beri özel sektörde de PD' ye ilginin arttığı, çağdaş yöntemlerle PD yapıldığı söylenebilir (Bingöl, 2003; S: 272).

Bir PD sisteminin ana hedefi, performansı yükseltmektir. Bununla birlikte, bu sistem farklı amaçlara da hizmet eder. PD, başarılı işgörenler için bir ödül işlevi görür, onları motive ederek, performanslarını artırmalarına yardımcı olur (Anthony, Perrew ve Kacmar, 1999; p: 369). Ayrıca, PD sisteminden elde edilen bilgiler, İK ile ilgili tüm alanlarda kullanılır: İK Planlaması, Personel Temin ve Seçimi, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Planlama ve Geliştirme, Ücretlendirme, Örgüt – İçi İşgören İlişkileri, İşgören Potansiyelinin Değerlendirilmesi. Bu bağlamda, yöneticiler, işgörenin Eğitim ve Geliştirme kararlarında, terfilerde, zam yaparken işe son vermede, transferlerde veya çıkabilecek yasal problemlerde PD sisteminden gelen bilgilere gereksinim duyarlar (Mondy ve Noe, 2005; s: 254 – 255).

PD, mutlaka detaylı bir iş analizine dayanmalıdır. İş analizi sonucunda, iş tanımı ve iş şartnameleri ile iş gerekleri ortaya çıkartılmalı, bunlara dayanarak da, işin gerektirdiği performans standartları belirlenmelidir. Performans standartları yazılı hazırlanmalı, gerçekçi olmalı ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemleri de tanımlamalıdır. Ayrıca ulaşılabilecek hedef ölçülebilir ve gözlemlenebilir olmalı, hedefe ulaşmak için gerekli süre de belirlenmelidir (Anthony, Perrew ve Kacmar, 1999; s: 378).



Şekil 3.5. Performans Değerleme Süreci (Mondy ve Noe, 2005; s: 256)

PD' de esas alınan ölçütler; dış görünüm, girişimcilik gibi "kişisel özellikler", takım çalışmasına uygunluk, müşteri hizmet yönelimi gibi "davranışlar", bilgi, beceri gibi "yetenekler", "işgörenin gelişme potansiyeli" veya "iş sonuçları" olabilir. PD, bir işgörenin "bağlı bulunduğu yöneticisi" tarafından, "kendisine bağlı çalışan astları" tarafından, "takım arkadaşları", "müşteriler" veya "kendisi" tarafından yapılabilir. (Mondy ve Noe, 2005; s: 257 - 260). Bunlar dışında PD alanında bir yenilik olarak kabul edilen "360 derece geri – bildirim" yönteminde, işletme içinde farklı düzeylerden ve işletme dışından değerlendirme sonuçları alınır. Günümüzde, AT&T, Dupont, Boeing, Intel gibi birçok büyük kuruluş, bu yöntemi kullanmaktadırlar (Mondy ve Noe, 2005; s: 251).

PD, resmi veya resmi olmayan biçimlerde yapılabilir. Resmi olan PD, işletmelerde, belirli sürelerle yapılır; çoğunlukla uygulanan altı ayda bir veya senede bir kez yapılmasıdır. Değişimin hızlı olduğu yüksek teknolojiyle çalışan işletmelerde ise PD, üç veya dört ayda bir gerçekleştirilir (Mondy ve Noe, 2005; s: 260). Resmi olmayan PD ise, yönetici ne zaman ihtiyaç duyarsa o zaman gerçekleştirilir. Birçok işletme bu iki uygulamanın karışımını destekler. Zira, resmi olmayan PD, işgörene sık sık geribildirim verilmesi açısından faydalıdır. Ancak, resmi olmayan PD, resmi PD' nin yerini almamalıdır (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 370).

Araştırmalara göre, performans görüşmesi 60 dakika sürmeli ve karşılıklı görüş alışverişi biçiminde yapılmalıdır. Oysa gerçekte, yapılan bir işgören araştırmasına göre, çoğu işgören son performans görüşmesinin 15 dakika sürdüğünü bildirmiştir. (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 371).

PD için farklı yöntemler kullanılır; bu yöntemlerin,

1. İşgören davranışlarına odaklanan Davranışsal Yöntemler,
2. İşgören davranışlarının sonuçlarına odaklanan Sonuca Yönelik Yöntemler,
3. Yeni eğilimler olarak gruplandırılması mümkündür.

Bu yöntemleri şu şekilde özetleyebiliriz:

1. İşgören davranışlarına odaklanan "Davranışsal Yöntemler" de işgörenler, "işletmeye veya bölüme özgü belli ölçütlere göre" veya "diğer işgörenlerin

performansına göre" değerlendirilirler. İkinci grupta yer alan yöntemlere "personel karşılaştırma yöntemleri" de denir.

a. İşgörenin performansını, işletme veya bölüme özgü ölçütleri temel alarak değerlendiren yöntemler şunlardır:

- Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntemde, işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla, bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Örneğin; "İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?" veya "Astlarından saygı görüyor mu?" gibi. Sorular genellikle "Evet - Hayır" biçiminde yanıtlanır. İşaretlenen ifadelerin değerleri toplanarak performans belirlenir. Bu yöntemin uygulanması kolay olmakla birlikte, her iş kümesi için uygun soru listeleri hazırlamak daha fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçiler ve psikologların istihdamını gerektirir.

- Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntem Kontrol Listesi Yöntemi ile aynıdır, ancak sorulara önceden bir ağırlık verilir. Sonuçlar ağırlıklarla çarpılarak değerlemeye alınır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla işgörenin performans düzeyi bulunur.

- Grafik Dereceleme Yöntemi: Bu yöntem en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeğidir. Belli bir işin başarıyla yürütülmesi bakımından "en önemli" görülen niteliklerin listesi hazırlanır. Her nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge oluşturulur. Bu yöntem, işgörenin niteliklerinin en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler harf veya rakamla simgelenir: "5 - çok iyi", "4 - iyi" gibi. Bu yöntem, işgörenlerin gelişigüzel değerlendirilmesini engellemektedir. Ancak sistemin sorunu, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapıldığı için, değerlemede bölümler arasında standardizasyon olmamasıdır.

- Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda deyim grupları yer alır. Değerleyici, her bir grup içinde, işgöreni en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretler. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenir. Bu nedenle diğer yöntemlere göre daha nesnedir.

- Kritik Olay Yöntemi: Değerleyici, değerlendirme dönemi içerisinde her işgörenin başarı veya başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydeder. Yöntem, yöneticilerin, astlarının davranışlarını çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini

gerektirir. Ancak bu durum çalışanı tedirgin edebilir ve verimlilikte düşme riski oluşturabilir.

- Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi: Bu yöntemde, bölümün dışından olan bir İK uzmanı, yöneticiye her bir çalışanın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra bir değerlendirme raporu hazırlar. Raporlar amir tarafından da onaylandığında kesinlik kazanır. Bu yöntem süreçte standardizasyon sağlar.

b. İşgörenin performansını, diğer işgörenlerin performansına göre değerlendiren personel karşılaştırma yöntemleri ise şunlardır:

- Sıralama Yöntemi: Bu yöntemin esası, bir kişiyi diğeriyle karşılaştırmaktır. Karşılaştırmada, tüm işgörenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi nitelikler açısından, en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar.

- Adam – Adama Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntemde her bir işgören ayrı ayrı diğer işgörenlerle mukayese edilir. Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Her bireyin, özen, doğruluk hız vs. gibi nitelikler açısından diğeriye göre üstünlüğü yargı yoluyla belirlenir. Bir seri çifte karşılaştırmalardan sonra sıralamalar oluşturulur. İkili karşılaştırmada daha kolay ve doğru karar verilebilir ancak hacim arttıkça karşılaştırma sayısı geometrik olarak artar.

- Zorlanmış Dağıtım Yöntemi: Bazı değerleyiciler, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilir. Bu yöntem, bu tür eğilimleri önlemek amacıyla, değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir. Yöneticilerden, önceden belirlenmiş oranlara göre, işgörenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri istenir. En yaygın dağılım kalıbı şöyledir:

<u>En Düşük</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>Orta</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>En Yüksek</u>
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

(Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 383 – 391; Bingöl, 2003; s: 289 – 299).

2. İşgören davranışlarının sonuçlarına odaklanan "Sonuca Yönelik Yöntemler" de, değerlendiren kişi, işgörenin davranışlarından çok, onun davranışlarının sonuçlarını gözönünde bulundurur. Bu yöntemler şunlardır:

a. Hedeflerle yönetim: Peter Drucker' a atfedilen ve 35 yıllık bir geçmişi olan hedeflerle yönetimin aşamaları şunlardır: örgütsel hedefleri belirlemek, bireysel hedefleri belirlemek ve sonuçları değerlendirmek. Yapılan araştırmalar hedeflerle yönetimin üretkenliği artırdığını tesbit etmişlerdir. Ancak yine araştırmalara göre, üretkenlikteki artışın düzeyi, üst yönetimin süreci ne ölçüde desteklediğine bağlıdır. Bu yöntem, yukarıdan aşağı doğru bir yaklaşıma sahip olduğundan, öncelikle, üst yönetim, işletmenin ve farklı bölümlerin genel hedeflerini belirler. Bu hedefler, sayısal ve ölçülebilir olmalıdır. Ayrıca hedefler, bitirme sürelerini ve bunlara ulaşmak için gerekli eylem planlarını da kapsar. Daha sonra ise, organizasyonun her seviyesindeki çalışanlar için bireysel hedefler oluşturulur. Bu sistemde yönetici ve ast, gelecek değerlendirme dönemi için amaçlar konusunda anlaşılır. Bu düzeydeki hedefler de, belirgin, ölçülebilir, zorlayıcı ve her iki taraf açısından kabul edilebilir olmalıdır. Dönem sonunda, işgörenin bu amaçları ne kadar gerçekleştirdiği ölçülür. Performans Değerlemesi de, işgörenin, bu hedeflere ulaşma derecesine dayanarak yapılır. Bu yaklaşımın üstünlüğü, önceden belirlenmiş amaçlara karşı başarının bir ölçütünü ortaya koymasıdır

b. İş Planlaması: İş planlaması da hedeflerle yönetime benzer, ancak burada odak noktası, belirli aralıklarla yapılan gözden geçirme ve geri bildirimlerdir. Ölçülebilir hedefler konulması üzerinde daha az durulur (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 391 – 392).

3. Yeni Eğilimler: Yukarıda sayılan yöntemler dışında, günümüzde, Performans Değerlemede kullanılan yeni eğilimler, "360 Derece Geri – Bildirim Yöntemi", "Takıma Dayalı Performans Değerleme Yöntemi" ve "Değerlendirme Merkezleri" dir.

a. 360 Derece Geri – Bildirim Yöntemi' nde değerlendirme, yaklaşık yüz yargıdan oluşan bir anket aracılığıyla yapılır. Bu anket, hem işgörenin yöneticisi tarafından, hem aynı düzeydeki iş arkadaşları tarafından, hem de astları tarafından doldurulur. Hatta bazı durumlarda anket, işgörenin kendisine, müşterilere ve takım çalışması varsa takım arkadaşlarına da verilir. Birden fazla değerleyici olduğundan, bu değerlemelerin sonucunda daha nesnel sonuçlar elde edilir ve farklı kaynaklar, işgören performansının daha geniş bir manzarasını ortaya koyar. Ancak değerlendirme işlemi uzun zaman alır ve maliyeti yüksektir.

b. Takıma Dayalı Performans Değerleme Yöntemi' nde ise, sadece takım tüm olarak değerlendirilmekte, aynı zamanda bireylerin takım başarısına katkıları dikkate alınarak değerlendirilmeleri yoluna gidilmektedir (Bingöl, 2003; s: 298).

c. Değerlendirme Merkezleri (DM): Üst Düzey Pozisyonlara Personel Seçimi' nde de kullanılan bir yöntem olan DM, işgörenderin performanslarını değerlendirme için kullanılan yeni eğilimlerden bir tanesidir. DM' de, çalışanlar, gerçek işlerinde karşılaşabilecekleri türde faaliyetleri yerine getirirler. Simulasyonda kullanılan bu görevler, gerçek iş analizlerine dayanarak hazırlanır. Değerlendiriciler, çalışanları, normal iş ortamlarının dışında bir merkezde, belli bir süreyle gözlemlerler. Bu yöntemin bir avantajı, sağlanan bilgilerin güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin yüksek oluşudur (Mondy, Noe ve Premeaux 1999; s: 359).

Performans Değerlemenin etkili olabilmesi için, değerlemede sadece iş ile ilgili olan faktörler kullanılmalı, performans beklentileri işgörene anlaşılabilir terimlerle belirtmeli, aynı işte ve aynı üst ile çalışan işgörender, aynı değerlendirme yöntemiyle, aynı dönemde değerlendirilmeli, değerlendiriciler eğitilmeli ve işgörendere sürekli olarak geri bildirim sağlanmalıdır.

Performans Değerlemede yapılan başlıca algı hataları ise şunlardır: "Nesnel Olamama"; "Hale Etkisi / Hatası (Halo Effect / Error)": Yöneticinin, işgörenderin baskın bir özelliğinin etkisi altında kalarak diğer özelliklerini fark edememesi; "Tolerans / Katılık"; "Tek Yönlü Ölçüm Hatası": Yöneticinin temel başarı ölçütlerinden sadece birisine göre değerlendirme yapması; "Kişisel önyargılar"; "Ortalama Eğilimi": Yöneticinin işgörenderi sürekli biçimde ölçüğün ortalamasına yakın noktalarda değerlendirmesi; "Kontrast Hataları - (Recency Effect)" Çok sayıda işgörenderi değerleyen bir yöneticinin, her çalışanı, bir önce değerlediği kişinin etkisinde kalarak değerlemesi. Bu durumda örneğın vasat bir işgörender, oldukça başarısız olanların arkasından değerlendirince başarılı kabul edilir. (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 394 – 396; Bingöl, 2003; s: 300 – 304).

Başarılı bir PD sisteminin ölçütleri şöyle özetlenmektedir:

Açık hedefler, işgörender ve yönetici onayı, esneklik, öngörülebilirlik, performans görüşmesi, değerlendirme formu kullanımı, Performans Değerleme Sisteminin

düzenli olarak gözden geçirilmesi ve geçerliliğinin değerlendirilmesi (Anthony, Perrewe ve Kacmar, 1999; s: 399 – 401).

3.2.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme

Ücretlendirme, işgörelere hizmetleri karşılığında verilen tüm ödemelerin toplamıdır (Mondy ve Noe, 2005; s: 284). Ücret ve maaş yönetimi, İKY' nin diğer uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir; Nitelikli Personel Seçiminde, personel devir hızında, işgörenin gelişimi ve kariyer planında, işgörenin eğitime katılma konusundaki motivasyonunda önemli bir faktör olabilmektedir. Eğer bir işletmede, ücret ve maaşlar yeterli ise, diğer ihtiyaçlar önemli duruma gelir; eğer maaşlar yetersiz ve adaletsiz ise, işgörenlerin önem sıralamasında ilk sırayı alacaktır (Bingöl, 2003; s: 312).

İşletmelerde işgörelere ödenen ücretin hesaplanması ve ödeme biçimi çeşitli şekillerde ortaya çıkmış ve farklı ücret sistemlerinin doğmasına yol açmıştır. İşletmeler, örgütün yapısını, işlerin ve pozisyonların niteliklerini, çalışanların beklentilerini ve motivasyonlarını dikkate alarak, stratejilerine uygun ücret ödeme sistemleri uygulamaktadırlar. Ücret sistemlerini, Baz Ücret Sistemi, Özendirici Ücret Planları ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi olarak üçe ayırabiliriz:

1. Baz ücret sistemleri, çalışanlara ödenecek ücretlerin önceden, belirlenmiş bir zamana ve belli bir standarta veya iş tutarına göre hesaplanmasını öngörmektedir. Bu bakımdan baz ücret sistemleri, zaman esasına dayanan ücret sistemi, parça başına ücret sistemi ve takım birim ücret sistemi olarak sınıflanabilir. Tarihsel gelişim itibariyle en eski ödeme sistemi olan zaman esasına dayanan ücret sisteminin başlıcaları, işgörelere, saat başına, gündelik, haftalık, aylık veya yıllık olarak ödenen ücret sistemi ile özellikle yönetsel personel ve profesyoneller için yapılan sabit dönemsel ücretlendirmeyi ifade eden maaş sistemidir. Bu sistemin en büyük sakıncası, üstün başarı gösterenlerin mağdur olmalarına yol açmasıdır.

2. Özendirici Ücret Planları kapsamında temel olarak dört ana plan sayabiliriz:

- Üretim prim planları, komisyon ve öneri (yeni fikir) sistemlerini içeren "bireysel" özendirici ücret planları
- "Takım esaslı" grup özendirici ücret planları
- "Fabrika veya örgüt çapında" verimlilik planları
- "Kar paylaşım" planları

Tüm Özendirici Ücret Planlarının ana hedefi, işgören verimliliğini iyileştirmek ve dolayısıyla rekabette üstünlük sağlamaktır. Başka bir deyişle, amaç, işgörelere baz ücretlerinin üstünde mali teşvikler sağlayarak, verimliliklerini yükseltmek ve dolayısıyla işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmaları yönünde onların motivasyon ve çabalarını artırmaktır.

Bireysel özendiricilerde performans ölçütleri her bir iş için ayrı ayrı oluşturulur, takım esaslı grup özendiricilerinde ise ölçütler birbiriyle ilişkili işlerin yer aldığı bir grup için oluşturulur. Bireysel ve takım esaslı Özendirici Ücret Uygulamalarında performans ölçütleri zaman – hareket etütlerine dayandırılır. Fabrika çapındaki özendirici planlarda ise, performans ölçütleri işletme için bir bütün olarak oluşturulur. Özendirici Ücret Uygulamalarında, işgörelerin kazançları, ya bireysel ya da grup başarısını, ölçütlerle ilişkilendiren önceden oluşturulmuş bir formüle göre hemen ve otomatik olarak değişiklik gösterir. Ödülün oldukça kısa zamanda elde edilmesinden ve iş çıktısıyla yakından ilişkili olmasında dolayı, özendirici ücretlerin bir girdi – çıktı aracı olarak, ücret ve maaş yaklaşımlarından daha büyük potansiyele sahip olduğu öne sürülebilir. Bazı araştırmalar sonucunda, bireysel mali ödüllerin verimliliği önemli derecede etkileyebileceği ortaya çıkmıştır.

3. Performansa Dayalı Ücretlendirme (PDÜ): Stratejik İKY' nin önem kazanmasıyla birlikte, PDÜ önem kazanmıştır. PDÜ, ücret ile performans arasında ilişki kurulmasını öngören ücret sistemleridir. Bu sistemler iki açıdan ele alınmaktadır: birincisi Özendirici Ücret Sistemleri, diğeri ise Liyakate Dayalı Ücret Sistemleridir. Özendirici Ücret Sistemleri, "bireylerin, grupların veya örgütlerin doğrudan performans çıktısını ölçer ve bireyin elde ettiği toplam ücretin büyük bir kısmını ortaya koyar; temel özelliği, kazançların doğrudan çıktıyla, yani üretim / hizmet miktarı ve zamanla ilgili olmasıdır". Örneğin satış personeline küçük bir baz

ücret verilirken, komisyonlar yoluyla büyük bir parasal ödül verilebilir. Aslında, Özendirici Ücret Uygulamalarının en doğrudan şekli, çalışana, ürettiği her bir birim veya tasarruf ettiği zamana göre ücret ödenen "parça başı ücret sistemleri" dir. Buna karşın, Liyakate Dayalı Ücret Sistemleri, performansın dolaylı ölçümüne dayanır, bu nedenle de, liyakate dayalı ücret planları, genellikle, bir bireye yapılan toplam ödemelerin küçük bir yüzdesini oluşturur. Özendirici Ücret Uygulamalarında, performans daha çok miktar ve zamanın ölçülmesi ile bulunurken, Liyakate Dayalı Ücret Sistemlerinde karşılaştırmaya dayalı Performans Değerlemesinden yararlanılmaktadır. Liyakate Dayalı sistemde, çalışanın belli bir dönem içindeki görevleri yerine getirme başarısı, beklenen ölçütlere göre değerlendirilir. Değerleme sonucuna göre ücret belirlenir.

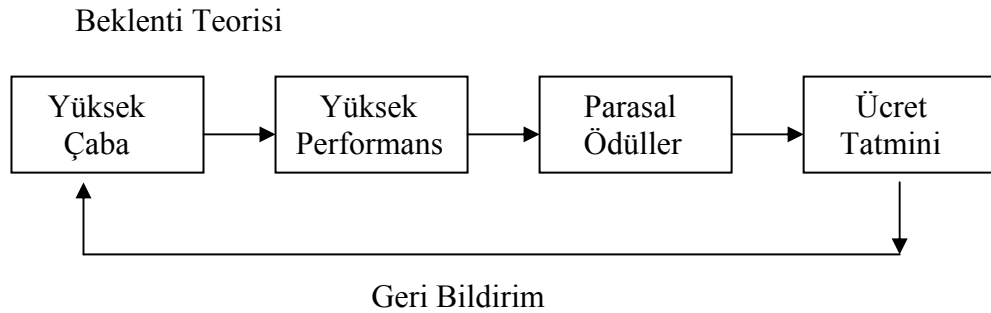
Performansa Dayalı Ücretlendirme yöntemlerinde, Özendirici Ücret Planlarının daha fazla motive edici değere sahip olmasına karşın, Liyakate Dayalı Planları oluşturması ve yönetmesi daha kolay olduğundan, Liyakate Dayalı Ücret Planları daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Bingöl, 2003; s: 356 – 371).

PDÜ' nin önemini şöyle sıralayabiliriz:

a. İşgören Performansı ve Örgütsel Rekabet: PDÜ konusunda yapılan çalışmalar, bireysel özendirme planlarının, performansı iyileştirebileceğini göstermiştir. Takım esaslı özendirme planları daperformansı % 15 - 20 artırabilmektedir. Ücret, örgütsel kaliteyi ve rekabetçiliği artırmada önemlidir. Zira kişiler, performanslarına göre ücret almaları sonucunda, bireysel performanslarını yükseltebilir ve dolayısıyla, Firma Performansının artmasına katkıda bulunmuş olurlar (Bingöl, 2003; s: 360).

b. İşgörenlerin Katkılarını tanımak ve Motivasyonlarını Artırmak: PDÜ' nin bir başka amacı, çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını ortaya çıkartmak ve bu sayede performansı güçlendirmektir. Dönemsel ve geleneksel ücret ve maaş artışlarının, farklı performans düzeylerini tanımak ve onları parasal olarak ödüllendirmek açısından çok statik ve katı olduğu savunulmaktadır. Ayrıca basık ve şebekeye dayalı örgütsel yapılarda, performansı ödüllendirmek amacıyla yüksek derecelere terfi fırsatı çok sınırlıdır. Bu nedenlerle işgörenlerin katkılarını tanımak ve motivasyonlarını artırmak için PDÜ kullanılmaktadır. Motivasyon Beklenti Teorisi,

çaba ile çıktı arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı zaman, işgörenlerin çabalarını artırmaları olasılığının çok düşük düzeyde olacağını öngörmektedir. Bu açıdan, performans ile parasal ödül arasında doğrudan ve açık bir bağlantı olursa ve işgörenler buna inanırlarsa çabalarını ve performanslarını artırır. Aynı zamanda eğer performansları tanınır ve yüksek ücret artışları sağlanırsa, işgörenlerin örgütten ayrılma olasılığı azalır (Bingöl, 2003; s: 361).



Şekil 3.6. Performansa Dayalı Ücret ile Beklenti Teorisi Arasındaki İlişki (Bingöl, 2003; s: 361)

c. Belli Davranışları Özendirmek: Bu sistemde, örneğin, örgütlerin müşteri hizmeti ve kalitesi, yenilikçilik ve yaratıcılık ile bireyin beceri ve bilgi gelişimi için işgörenleri özendirmek, tanımak ve ödüllendirmek amacıyla ödüller, performansla ilişkilendirilmektedir (Bingöl, 2003; s: 361).

d. Örgütsel Kültürde Değişimi Kolaylaştırmak: PDÜ, esnekliğe, dinamizme, girişimcilik ruhuna ve kaynakların dikkatli bir biçimde tahsisine önem vermek koşuluyla, örgütte performansa yönelik bir kültür yaratmada önemli bir araçtır (Bingöl, 2003; s: 361 - 362).

Delaney ve Huselid' e göre de, (1996) işletmelerin işgören motivasyonunu artırmak için kullandıkları temel araç, Performansa Dayalı Ücret sistemlerinden oluşmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Porter, Steers, Mowday ve Boulian, Örgütsel Bağlılığı, "bireyin, örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması" olarak tanımlamışlardır (Çakır, 2001; s: 50). Diğer bir ifade ile Örgütsel Bağlılık (ÖB), çalışanın, örgüte olan psikolojik yaklaşımını içermektedir ve genel olarak, bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan, psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997, s: 11) (Demircan, 2003; sayfa 39).

Yine Mowday, Porter ve Steers' e göre, ÖB, bireylerin, örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgüte duydukları bağlılığın derecesidir. Araştırmacılar, ÖB üzerine yaptıkları araştırmalarda, örgüt ile çalışan arasında iki tür bağ ya da ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Birincisi, örgütsel üyelik statüsüdür. Bireyin, üyelik statüsü bakımından Örgütsel Bağlılığı, bazı özel durumlar hariç, devamsızlık yapmaması, örgütten ayrılmaması ile belirginleşir. Böyle bir bağlılık, sadece biçimsel bağlılığı göstermektedir. Eğer birey, örgütü terk etmiyor, ancak sık sık devamsızlık yapıyorsa, bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. İkinci tür ilişki kategorisi ise, örgütsel üyeliğin niteliğidir. Bununla ifade edilmek istenen bağlılık, sadakat, güven, işbirliğini ön plana çıkartmaktadır. Burada vurgulanması gereken nokta, bireyin devamsızlığının düşük olmasının ya da örgütten ayrılmamasının, üyelik statüsünün bir gereği olarak ortaya çıkabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceğidir (Çakır, 2001; s: 50; 53).

Araştırmacılar, geleneksel olarak, ÖB' in, tutumsal boyut ve davranışsal boyut olmak üzere, birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili iki boyuttan oluştuğunu düşünürler. Tutumsal bağlılık, çalışanların, kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğu kapsamında düşünülebilir. Davranışsal bağlılık ise, bireylerin, belli bir örgütte çok uzun vadede kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Davranışsal yaklaşımda, çalışanların, örgütün kendisinden çok, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlılıkları söz konusudur (Meyer ve Allen, 1997; s: 9) (Demircan, 2003; sayfa 39).

Literatürde, ÖB yaklaşımları, üç temel unsura dayanmaktadır. Bu unsurlar, örgüte ilişkin duygusal bir yaklaşım (Mowday, Porter ve Steers, 1982), örgütten ayrılmanın maliyeti (Becker, 1960) ve örgütte kalmak için ahlaki bir zorunluluktur (Weiner, 1982). Meyer ve Allen, işte bu üç unsuru esas alarak (1990), iki boyutlu Örgütsel Bağlılık yaklaşımını, "Duygusal Bağlılık", "Devam Bağlılığı" ve "Normatif Bağlılık" bileşenleri ile üç boyutlu bir kavram olarak geliştirmişlerdir. Meyer ve Allen' a göre, bu üç farklı bağlılık, farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Örneğin, iş deneyimleri ve bireysel özellikler, Duygusal Bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir, Devam Bağlılığı örgütten ayrılmayla ilgili maliyetler ve diğer iş alternatiflerinin yokluğundan, Normatif Bağlılık ise, bireylerin sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Örgütüne yalnızca bir boyutta bağlı olan bireyin kısmi bir bağlılık duyduğu söylenebilir. Ancak gerçek ve tam bir bağlılıktan söz edebilmek için üç boyutun da gerçekleşmiş olması gerektiği söylenebilir (Çakır, 2001; s: 54 - 55).

4.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen' ın modelinde "Duygusal Bağlılık", çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Güçlü Duygusal Bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütte kalırlar, çünkü bunu istediklerini hissederler; yani, kalmayı istedikleri için çalışmayı sürdürürler. Duygusal Bağlılık, genel anlamda, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir. Diğer bir ifade ile Duygusal Bağlılık, çalışanın, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi görme düzeyini ifade eder (Demircan, 2003; s: 41).

4.2. Devam Bağlılığı

"Devam Bağlılığı", çalışanın, örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte olan bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler. Devam Bağlılığı, çalışanın, örgüte yaptığı yatırım veya örgütten ayrılma maliyetlerini artıran herhangi

bir olay sonucu gerçekleşebilir. Devam Bağlılığını etkilediği düşünülen diğer bir unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Eldeki araştırma bulgularına göre, devam bağlılığı, çalışanın örgüte yaptığı farklı türlerdeki yatırımın ve çalışanın başka iş alternatiflerinin varlığına ilişkin inancının bir fonksiyonudur (Meyer ve Allen, 1997; s: 57) (Demircan, 2003; sayfa: 41 - 42).

4.3. Normatif Bağlılık

"Normatif Bağlılık" ise, çalışanların örgütte kalmada ahlaki sorumluluk nedeniyle zorunluluk hissetmeleri ile ilgilidir. Yüksek düzeyde Normatif Bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, doğru ve ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Meyer ve Allen, 1997; s: 60) (Demircan, 2003; sayfa: 42). Normatif ya da Kuralsal Bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı, kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle Duygusal Bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de Devam Bağlılığından farklıdır (Çakır, 2001; s: 54).

5. FİRMA PERFORMANSI

Khandwalla' ya göre (1977; s: 572), Firma Performansı, organizasyonun, bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısıdır. Bu performans, bir bireyin veya bir grubun tek başına başarısını ya da performansını değil, tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, ortak performansını ifade eder.

Literatürde, Firma Performansının ölçümü büyük önem taşımaktadır, zira araştırmacılar, örgütsel uygulamaların en son noktada firmaya net katkısını ortaya çıkartmaya çalışmaktadırlar.

Firma Performansı, nesnel performans ölçekleri ile veya öznel - algısal performans ölçekleri ile ölçülebilmektedir. Nesnel ölçekler, daha çok, üretim, satışlarda artış, karlılık, pazar payında artış gibi, firmanın finansal ve rakamlara dayalı göstergelerinden oluşmaktadır. Öznel - algısal ölçeklerde ise, mutlak değer olarak karlılık, satışların büyüme hızı gibi göstergeleri almak yerine, "çalışanların, firmanın karlılığı, satış artış hızı gibi göstergeleri hakkında, rakip firmalarla karşılaştırma yoluyla, kişisel olarak değerlendirme yapmaları" istenir (Wall ve ark., 2004). Performansı, çalışanlara direk olarak ve kesin rakamlarla sormaktansa, bu şekilde karşılaştırmalı olarak sormanın daha etkili bir yöntem olduğu ileri sürülmektedir (Lau ve Ngo, 2004; Tomaskovic - Devey, Leiter ve Thompson, 1994). Yapılan araştırmalar, öznel - algısal Firma Performansı ölçekleri ile nesnel Firma Performansı ölçekleri arasında, orta ile güçlü arasında değişen bağlantı düzeylerinde, pozitif bir korelasyon bulunduğunu göstermiştir (Delaney ve Huselid, 1996). Bae ve Lawler da (2000), çalışmalarında, aynı değişkenlerin hem öznel hem de nesnel Firma Performansı üzerindeki etkilerini araştırmış ve her ikisinin de aynı sonuçları verdiğini ve geçerli olduklarını belirlemişlerdir.

Guest' e göre (2001), eğer aynı çalışmada farklı yapıda ve farklı sektörlerden firmalar analiz ediliyorsa, algısal performans ölçeklerinin kullanılması kaçınılmazdır (Hartog ve Verburg, 2004). Bu doğrultuda, oldukça farklı firmalardan oluşan bir örneklemin kullanıldığı bu çalışmada da, "öznel - algısal" Performans ölçekleri kullanılmıştır.

Yapılan araştırmalarda, çok farklı Firma Performansı değişkenleri kullanılmaktadır. Bunlar, Nitel göstergeler ve Nicel göstergeler olabilmektedirler (Hartog ve Verburg, 2004). Performans alanındaki temel ölçeklerden biri olarak kabul edilen Khandwalla' nın orjinal Firma Performansı ölçeğinde (1977), hem Nitel hem de Nicel performansı ölçen sorular birarada bulunmaktadır. Ancak daha sonraki çalışmalarda, ölçekler arasında Nitel / Nicel ayırımına oldukça sık rastlanmaktadır. Bu kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

5.1. Nitel Firma Performansı

Nitel Performans, Firmanın, parasal - finansal olmayan değer ve özelliklerine ilişkin göstergelere işaret etmektedir.

Nitel Performans, literatürde yer alan çalışmalarda, "Örgütsel Performans" (Delaney ve Huselid, 1996; Harel ve Tzafrir, 1999), "Örgütsel Etkinlik" (Browne, 2000), "İK Performansı" (Wan, Kok ve Ong, 2002) gibi farklı başlıklar altında görölmekte ve ağırlıklı olarak şu değişkenleri içermektedir: firmanın ürün kalitesi, müşteri tatmini, çalışan tatmini, çalışan bağlılığı, çalışan üretkenliği, işgücü dönüşüm oranı, devamsızlık düzeyi, yeni ürün geliştirme, firmanın manevi değerleri.

5.2. Nicel Firma Performansı

Nicel Performans, Firmanın, parasal - finansal değer ve özelliklerine ilişkin göstergelere işaret etmektedir.

Nicel Performans, literatürde yer alan çalışmalarda, "Finansal Performans" (Huselid, 1995), "Pazar Performansı" (Delaney ve Huselid, 1996; Harel ve Tzafrir, 1999), "Ekonomik Performans" gibi farklı başlıklar altında görölmekte ve ağırlıklı olarak şu değişkenleri içermektedir: firmanın pazar payı, karlılığı, satışlardaki artış, yatırımın karlılığı, finansal güç.

6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı

Bu bölümde, ilk olarak, "İKY Uygulamalarının Firma Performansına Etkilerine İlişkin Teorik Yaklaşımlar" ele alınmıştır. Bu başlık altında yer alan Genel Açıklamalar, Evrensel Teori, Stratejik Durumsallık Teorisi ve İKY Uygulamalarını Gruplandırma Görüşü bölümlerinde, son 25 yıldan beri, "İK yönetimi yoluyla rekabet üstünlüğü elde edebilme" konusunda yapılmış farklı teorik ve deneysel araştırmalardaki başlıca yaklaşımlara yer verilmiştir.

Daha sonra, "İKY Uygulamalarının Firma Performansı ile ilişkileri, tek tek uygulama bazında" ele alınmıştır. Bölüm 3. 2. İKY Uygulamaları Değişkenleri'nde de açıklandığı gibi, literatürde, çoğu araştırmacının, tutarlı bir biçimde, Firma Performansına etkileri açısından "en iyi uygulama" olarak belirledikleri "ortak en iyiler" şunlardır: Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması, Performans Değerleme, Performansa Dayalı Ücretlendirme ve işgören katılımı (Paauwe ve Boselie, 2005; Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996). Yaygın olarak, bu İKY Uygulamalarının Firma Performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip oldukları ve Firma Performansını artırdıkları belirlenmiştir. Bu araştırmalara dayanarak, çalışmamız kapsamında da şu İKY Uygulamaları incelenmiştir: 1. Nitelikli Personel Seçme, 2. Eğitim ve Geliştirme, 3. Takım Çalışması, 4. Performans Değerleme ve 5. Performansa Dayalı Ücretlendirme.

Tek tek Uygulamaların Firma Performansı ile ilişkileri kısmında, her bir Uygulamanın başlığı altında, bu Uygulamaya ilişkin bilimsel çalışmalar sıralanmış ve detaylı literatür sonuçları verilmiştir. Ancak literatürde, bir tek araştırmada, birden fazla İKY Uygulamasına ilişkin sonuçlar elde edildiğinden, çalışmamızda, aynı araştırmayı birden fazla başlık altında verme zorunluluğu doğmuştur. Bu nedenle çalışmamızda, aynı kaynağa, birkaç başlıkta birden rastlamak mümkündür.

6.1.1. İKY Uygulamalarının Firma Performansına Etkilerine İlişkin Teorik Yaklaşımlar

6.1.1.1. Genel Açıklamalar

Literatürde, İKY Uygulamalarının, İşgören Performansını ve Firma Performansını artırdığı konusundaki iyimserlik, teorik ve deneysel araştırmaları tetiklemiştir. Bunun sonucunda, farklı bilim dallarından gelen birçok araştırmacı, İKY Uygulamaları ile Firma Performansı arasındaki bağlantıyı açıklayan birbirinden farklı birtakım kavramsal yaklaşımlar önermişlerdir (Delaney ve Huselid, 1996). Genel çerçevede, kavramsal olarak, İKY Uygulamalarının Firma Performansına nasıl etki yaptığı konusu üç farklı biçimde açıklanabilir: 1) İKY Uygulamalarının, işgörenin beceri ve yeteneklerine etkileri yoluyla, 2) İKY Uygulamalarının, motivasyona etkileri yoluyla, 3) İşin yapılandırılması (organizasyonu) yoluyla (Delaney ve Huselid, 1996; Becker ve Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski ve ark., 1994; Kochan ve Osterman, 1994; Arthur, 1994; Bailey, 1993; Cutcher - Gershenfeld, 1991):

1) İKY Uygulamalarının, işgörenin beceri ve yeteneklerine etkileri yoluyla: İşletmeler, işgören becerilerini artırmak için, işe yeni alınan işgörenlerin niteliklerine veya mevcut çalışanların beceri ve yeteneklerini artırmaya veya her ikisine birden odaklanabilirler. İlk seçenekte, işgörenler, "en iyiyi" seçmeye yönelik son derece detaylı ve zorlu seçim süreçlerinden geçirilerek işe alınırlar. Gerçekten de, yapılan araştırmalar, Personel seçiminde titiz ve seçici davranışın, yani, Nitelikli Personel Seçmenin, Firma Performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir (Delaney ve Huselid, 1996; Huselid, 1995; Becker ve Huselid, 1992). İkinci seçenekte, işletmeler, personeli seçtikten sonra uyguladıkları yoğun Eğitim ve Geliştirme etkinlikleriyle mevcut çalışanlarının niteliğini yükseltebilirler. Eğitim ve Geliştirmeye yapılan yatırımın, işletme için faydalı sonuçlar ürettiğine ilişkin önemli sayıda belge bulunmaktadır (Bartel, 1994; Knoke ve Kalleberg, 1994).

2) İKY Uygulamalarının, motivasyona etkileri yoluyla: Eğer çalışanlar, işlerini yapmaya motive edilmezlerse, işgörenin beceri ve yeteneklerinin firmaya etkileri

kısıtlı kalır. Oysa, İKY Uygulamaları, işgörenleri daha fazla ve daha akıllıca çalışmaya cesaretlendirerek işgören motivasyonunu etkileyebilir. Bir işletmede, İKY sisteminin biçimi ve yapılanması, işgören motivasyonunu birkaç farklı yoldan etkileyebilir. Firmanın, işgören davranışlarını motive etme ve yönlendirmesine örnek olarak şu uygulamaları verebiliriz: bireysel veya grup performansını ölçen Performans Değerleme Sistemlerinin kullanılması, bu değerlemeler ile Performansa Dayalı Ücretlendirme sistemleri arasında sıkı bağlar oluşturulması, liyakate dayalı firma içi terfi sistemlerinin kullanılması, işgören çıkarlarını ortaklar ve yatırımcıların çıkarları ile dengelemeye dayalı diğer teşvik sistemlerinin kullanılması (Huselid, 1995). Gerçekten de, işletmede, liyakate dayalı ücretlendirme veya özendirici ücretlendirme gibi Performansa Dayalı Ücretlendirme sistemleri uygulanarak, çalışanların belli hedeflere ulaşmaları ödüllendirilebilir. Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarının ve Performans Yönetim Sistemlerinin Firma Performansına etkilerini gösteren önemli sayıda çalışma bulunmaktadır (Gerhart ve Milkovich, 1992). Buna ek olarak, örneğin resmi bir şikayet prosedürü yoluyla çalışanları keyfi davranışlardan korumak da onları daha çok çalışmaya motive edebilir. Çünkü böyle bir prosedürün varlığı, çalışanların, çabaları sonucunda adaletli bir biçimde ödüllendirileceklerini düşünmelerini sağlar (Ichniowski, 1986; Ichniowski ve ark., 1994).

3) İşin yapılandırılması (organizasyonu) yoluyla: Eğer işgörenler, bilgi ve becerilerini, işleri daha yeni ve daha iyi biçimlerde yapma yolunda kullanamıyorlarsa, işgörelere bu olanak verilmiyorsa ve işler bu düşünce yönünde yapılandırılmıyorsa, yüksek beceri ve motivasyona sahip işgörelerin firmaya katkıları sınırlı kalır (Bailey, 1993). İKY Uygulamaları, bu noktada devreye girerek, işgörelere katılım için cesaret veren ve onları "işlerini nasıl daha iyi yapacakları konusunda" serbest bırakan örgütsel yapılandırmalar oluşturarak Firma Performansını etkileyebilir. Bu yapılandırmalara örnek olarak, takım oluşturulması, iş rotasyonu ve kalite çemberlerini sayabiliriz (Huselid, 1995). Firmadaki bu tür yapılandırmalar sayesinde, yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanlar, ne iş yapılacağına ve işin nasıl başarılıacağına karar verme aşamasına direk olarak dahil edilirler. İşgörelere katılımı, çalışanların işletme içinde gelişimlerine olanak tanıyan işletme içi işgücü pazarları ve Takıma Dayalı Üretim Sistemleri gibi uygulamaların tümü, Firma Performansını pozitif yönde etkilediği varsayılan iş

organizasyonu biçimleridir. Buna ek olarak, gelecek için iş güvenliğinin sağlanmasının da, çalışanları daha fazla çalışma yönünde cesaretlendirdiği savunulmaktadır. Ichniowski ve arkadaşlarına göre (1994), "Çalışanlar, ancak gelecekte işten çıkarılmaları olasılığının düşük olduğunu düşündüklerinde fazladan çaba sarfederler" (Delaney ve Huselid, 1996).

Bu alanda yapılmış olan çalışmalar, Huselid ve Becker' in şu ifadelerinde özetlenmiştir (Huselid ve Becker, 2000, s: 851): "Ulusal düzeyde 4 araştırmaya ve 2000' den fazla firma üzerinde yaptığımız gözlemlere dayanarak oluşturduğumuz kanaatimize göre, İK sistemlerindeki bir standart sapmalık değişim, firmanın pazar değerini % 10 – 20 aralığında etkilemektedir" (Wright ve ark., 2005).

6.1.1.2. Evrensel Teori veya "En İyi İKY Uygulamaları Teorisi"

Peters ve Waterman' in 1982 yılında "Mükemmel Organizasyonları" tanımlamalarının da etkisiyle, bu tarihten sonra, yüksek performansa sahip veya Evrensel İKY Uygulamalarının ve sistemlerinin değerini belgeleyen birçok çalışma üretilmiştir (Delaney ve Huselid, 1996). Ancak, yüksek performanslı, evrensel İKY Uygulamalarının, yaygın kabul gören bir ölçütü olmaması, araştırmalar arasında karşılaştırma yapılmasını zorlaştırmıştır. Zira, yapılan araştırmalar, evrensel olarak geçerli olan birtakım İKY Uygulamaları bulunduğu görüşünü desteklemekle birlikte, "En İyi veya Evrensel İKY Uygulamalarının" hangileri olduğu konusunda birçok görüş farklılıkları bulunmaktadır (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996).

Evrensel teori, her türlü koşulda diğerlerinden daha iyi sonuç veren bazı İKY Uygulamaları olduğunu savunur. Örneğin Pfeffer (1994), Eğitim ve Geliştirme, Performansa Dayalı Ücretlendirme, işgören katılımı ve işgörenin güçlendirilmesi, işletme içinden personel temini gibi İKY Uygulamalarının, farklı koşullarda bile, firmalarda üretkenliğin ve karlılığın artmasıyla sonuçlandığını öne sürmüştür. Benzer şekilde, Osterman (1994), Takım Çalışması, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi yenilikçi uygulamaların, tüm Amerikan firmalarında üretkenliği artırdığını göstermeye çalışmıştır. Pfeffer ve Osterman tarafından belirlenen uygulamalar, genel olarak, "yüksek performanslı iş uygulamaları" veya

"En İyi Uygulamalar" olarak isimlendirilmişlerdir (Delery ve Doty, 1996). Bu görüşe dayanan teoriye de, literatürde, "En İyi İKY Uygulamaları Teorisi", "Yüksek Performanslı İş Uygulamaları Teorisi", "Tek Doğru Yol Teorisi" ve "Evrensel Teori" gibi isimler verilmiştir (En iyi olduğu ileri sürülen İKY Uygulamalarının detayları için bkz: Bölüm 3. 2. İKY Uygulamaları Değişkenleri).

Evrensel Teoriyi savunan araştırmacılara göre, hangi sektör, endüstri ve dış çevrede olursa olsun, "En İyi İKY Uygulamaları veya Evrensel İKY Uygulamaları" nı belirlemek ve yürürlüğe koymak, örgütsel etkinliğin ve Firma Performansının artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle de, işletmeler, özellikle bu uygulamaları kullanmalıdırlar (Harel ve Tzafrir, 1999; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Osterman, 1994). Bu teoriyi savunan araştırmacılar, belirli İKY Uygulamalarının, ayrı ayrı olarak kullanılması durumunda, daha fazla ekonomik değer yarattıklarını kanıtlamaya ve İK' nın Firma Performansına etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Evrensel teori, firma düzeyinde sonuçlarla ilgilenir ve iki konuyu araştırır:

1. Her bir İKY Uygulaması ile Firma Performansı arasındaki ilişki,
2. Tüm İKY Uygulamalarının Firma Performansına toplu halde yaptıkları etki (Harel ve Tzafrir, 1999).

Tek tek İKY Uygulamalarının ve / veya kendi içinde tutarlı İKY Uygulama gruplarının direk olarak Firma Performansına etki yaptığını gösteren çok sayıda araştırma mevcuttur. Bunlardan bazılarını şöyle özetleyebiliriz: Guthrie, 2001; Bae ve Lawler, 2000; Harel ve Tzafrir, 1999; Becker ve Huselid 1998, 1994; Huselid, Jackson ve Schuler, 97; Delaney ve Huselid, 1996; Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996; Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie 1995; Bartel, 1994; Knoke ve Kalleberg, 1994; Pfeffer, 1994; Arthur, 1994; Osterman, 1994, 1987, 1984; Terpstra ve Rozell, 1993; Cutcher - Gerschenfeld 1991 (İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerine ilişkin yapılmış araştırmalar, aşağıda, ilgili uygulamanın başlığı altında detaylı biçimde açıklanmıştır).

Evrensel Teori grubunda yer alan araştırmalar, işletmenin içinde bulunduğu çevre ve şartların önemini gözönünde bulundurmamaktadır. Buna göre, en etkili İKY Uygulamaları, tüm işletmelerde eşit derecede etkili olacaktır.

6.1.1.3. Stratejik Durumsallık Teorisi

Bu görüşe göre, tek tek İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkileri, şirketin stratejik yaklaşımına bağlıdır (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996). Literatürde Stratejik Durumsallık Teorisi adını alan bu grup araştırmalar, İKY Uygulamaları ile işletmenin içinde bulunduğu çevre, şartlar ve firma stratejisi arasında uyum sağlamaya çalışmışlardır.

Stratejik Durumsallık Teorisine göre, yöneticiler, içinde buldukları özel çevre koşullarında rekabet edebilmek için duruma uygun stratejiler geliştirirler. Kendi stratejisine uygun İKY Uygulamaları adapte edebilen şirketler ise diğerlerine göre daha etkili olacaktır (Delery ve Doty, 1996). Bu stratejilerin en çok bilinen iki tanesi, Miles ve Snow (1984)' un önerdiği savunmacı – tepkisel – analizci – öncü teorisi ile Porter (1980) tarafından ortaya konulan maliyet liderliği - farklılaştırma stratejileridir. Araştırmacılara göre, bu stratejilerden her biri, İnsan Kaynaklarının Firma Performansını geliştirmede oynadığı potansiyel rolde farklılık yaratmaktadır. Örneğin öncü bir işletme, teknolojik yenilik için ihtiyaç duyulan yetenekte insanları işe almaya çalışır. Aksine, tepkisel strateji izleyen bir işletme ise, işletmenin kendi iç süreçlerine ilişkin bilgi birikimini teknolojik gelişmelere tercih eder ve daha çok değer verir (Hambrick 2003).

Araştırmacılar, genel olarak, üç temel üretim stratejisini ele almışlardır: Maliyet, Kalite ve Esneklik Stratejileri. Bu araştırmalar, İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerinin, Uygulamalar firmanın rekabet stratejisi ile eşleştirildiğinde daha da artırılabilceğini öne sürerler (Wright, Smart ve McMahan, 1995; Cappelli ve Singh, 1992; Jackson, Schuler ve Rivero, 1989; Miles ve Snow, 1984). Youndt, Snell, Dean ve Lepak' a göre (1996), üretim stratejilerden her biri, İK' nın Firma Performansını geliştirmesinde farklı bir rol oynamaktadır ve en iyi İK sistemi, firmanın üretim stratejisine dayalı olanıdır. Aynı araştırmacılar 1996' da yaptıkları çalışmada şu bulgulara ulaşmışlardır: maliyete dayanan üretim stratejileri, firma içi etkinliğe odaklandığından, İK' nın performans üzerindeki etkisini azaltırlar; kalite ve esnekliğe dayanan üretim stratejileri ise, çalışanların nitelik ve üretkenliklerini artırarak, İKY Uygulamalarının Firma Performansı ile ilişkilerini pozitif yönde etkilerler.

İKY Uygulamalarının değeri, stratejik şartlar ile bağlantısı olduğunu ileri süren "stratejik durumsallık teorisi" savunucuları, bu noktada "evrensel teori - tek doğru yol" varsayımına meydan okumuşlardır. Evrensel teori, belirli İKY Uygulamaları ile Performans arasında direk bir ilişki olduğunu öne sürerken, durumsallık teorisi, işletmenin çevresel koşullarının ve stratejik yaklaşımının, İKY Uygulamalarının Performansa etkisini azalttığını veya artırdığını savunur (moderatör etkisi) (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996). Durumsallık savunucularına göre, İK yönetimi yoluyla "kalıcı" rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmenin, kendi koşullarına özgü İKY Uygulamaları geliştirmeleri gereklidir.

Farklı dışsal koşulların işletmeleri ne kadar etkilediği konusunda teoride iki ayrı yaklaşım vardır: Benzeşme (convergence) ve Farklılaşma (divergence) görüşleri. Benzeşme görüşüne göre, işletmeler, benzer uygulamaları kullandıklarından, zaman içinde birbirlerine benzeyeceklerdir. Bu görüşe göre, firmaların organizasyonel yapılanması ile çalışma sistemleri, çevresel koşullardan ve ulusal kültürden bağımsız çalışabilir (Evrensel görüş). Farklılaşma görüşünü savunanlar ise, işletmelerin ulusal kültürün organizasyona yapacağı etkiden bağımsız olarak çalışamayacağını öne sürmektedirler (Durumsallık görüşü). Ülkeler, benzer dışsal koşulların etkisi altında kalabildiklerinden, her iki görüşün de doğru olduğu kabul edilebilir (Büyüksulu, 1998; s: 26).

Evrensel teori ve stratejik durumsallık teorisi birbirine rakip olarak görünse de, aslında tamamlayıcı oldukları düşünülmektedir. Evrensel teori, İK' nın faydalarını görmeye yararken, durumsallık, durumu derinlemesine incelemeye yardımcı olabilir; bu durumda iki teori birbirine zıt olmayabilir (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996).

Huselid 1995 yılında yaptığı çalışmada bu konuya ilişkin şu görüşleri ileri sürer: "Çevresel koşulları İKY Uygulamaları ile ilişkilendirme süreci, firmalara göre değişebilir. Ancak, başarılı bir ilişkilendirme için gerekli olan araçlar her firmada benzer ve tutarlı olacaktır. Örneğin, çoğu firma, işe alım testleri kullanmaktan önemli faydalar sağlarlar, ancak, aynı testleri kullanan farklı firmalar, çok farklı tipte insanları işe alabilirler. İşte bu farklılıklar, her firmanın rekabet stratejisine bağlı olarak oluşabilir. Benzer şekilde, resmi bir Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirme sisteminin, Firma Performansını artırdığı yaygın olarak tesbit

edilmiştir. Ancak, bu uygulamalardan her biri, stratejiye bağlı olarak, çok farklı davranış biçimleri geliştirmek için kullanılabilir" (Huselid 1995).

Delery ve Doty, 1996 yılında, İKY' nin 3 temel teorisi olan, Evrensel Teori, Stratejik Durumsallık Teorisi ve Gruplandırma Görüşünü ortaya koymak ve bu teorileri test etmek amacıyla bir çalışma yapmışlar ve şu bulgulara ulaşmışlardır: Çıkan sonuçlar, Evrensel Teoriyi güçlü biçimde, Stratejik Durumsallık Teorisi ile Gruplandırma Görüşünü ise belli ölçüde desteklemektedir. Ancak genel olarak, her bir teorisinin Firma Performansını artırıcı etkileri olduğu belirlenmiştir. Buna göre, bu bakış açılarının her biri geçerlidir ve İKY Uygulamaları, firma stratejisi ve Firma Performansı arasındaki ilişkilere dair farklı varsayımlara yol açmaktadırlar. Belirli İKY Uygulamalarını adapte edebilen firmalar daha yüksek kazançlar elde etmekle birlikte, tüm İKY Uygulamaları her koşulda uygun olmayabilmektedir. Bu çalışmanın sonucunda da, İKY Uygulamalarının uygunluğunun stratejik koşullara göre değişebildiği belirlenmiştir (Delery ve Doty, 1996).

Becker ve Gerhart' a göre de (1996), Evrensel Teori ile Stratejik Durumsallık hipotezleri birbirlerine zıt değildirler; bu iki yaklaşım, İK sisteminin farklı düzeylerine hitap etmekte ve farklı düzeylerde etkili olmaktadır (Bae ve Lawler, 2000).

Boxall ve Purcell' e göre, işgörenin geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve işgören katılımı gibi bazı temel Uygulamalar, evrensel olarak başarılı olabilirler, ancak İK Uygulamalarının tasarımı, belli ölçüde, firmaya özgü koşullara da bağlı olabilir. Örneğin üretimde montaj hattı sistemi söz konusuysa, Takım Çalışması ve Performansa Dayalı Ücretlendirme gibi bazı İK Uygulamalarının başarısı kısıtlanabilir. Aynı şekilde, kanunlar veya sendikalar da optimum İKY tasarımına etkide bulunabilirler. Araştırmacılara göre, evrensel teori ve stratejik durumsallık teorisi üzerine yapılan tüm tartışmalar, bir madalyonun iki yüzü gibidir; her ikisi de İKY ile Firma Performansı arasındaki bağlantının araştırılmasında önemlidir. Ancak birçok araştırmacının belirttiği, Firma Stratejisi ile İKY arasındaki bağın önemine ilişkin, yeterli düzeyde ampirik kanıt bulunamamıştır (Paauwe ve Boselie, 2005; Purcell, 2004).

Stratejik Durumsallık görüşü esas alındığında, ortaya çıkan en önemli soru şudur: Eğer belli bir stratejik yaklaşımda etkili olabilen bir İKY Uygulaması, farklı bir stratejik ortamda etkisini tamamen yitirebiliyorsa, hangi İKY Uygulamalarının hangi stratejik yaklaşımda etkili olduğunu nasıl öngörebiliriz? Bu sorunun cevaplanmasına yönelik yaklaşımlar üç gruba ayrılır: a. Davranışsal görüş, b. İnsan sermayesi teorisi ve c. Kaynak temelli görüş:

a. Davranışsal Görüş: Davranışsal görüş (Jackson ve ark., 1989), belli bir stratejinin uygulanmasındaki başarının, büyük ölçüde işgören davranışlarına bağlı olduğunu öne sürer. İşgören davranışları ise, firmada kullanılan İKY Uygulamaları ile ödüllendirilir ve kontrol edilir. Bu nedenle firma, kendi stratejisine uygun olan davranışları teşvik eden İKY Uygulamalarını yürürlüğe koymalıdır. Strateji ile İKY Uygulamaları arasındaki bütünlük, firmanın üstün performansa ulaşmasını sağlayacaktır (Delery ve Doty, 1996). Özetle, Schuler ve Jackson' a (1987) göre, farklı stratejiler, işgörenlerin farklı rol davranışlarını ve böylece farklı İKY Uygulamalarını gerektirir. Eğer İKY' nin oluşturduğu beklentiler ve performans değerlendirme yöntemleri, genel sistemin ve firma stratejisinin davranışsal gereksinimleri ile uyumlu ise, o işletmede İKY etkili olacaktır. Rol teorisine dayanan bu görüş, organizasyonun temel taşları olan birbirine bağımlı rol davranışlarını ele alır. Bu rol davranışları, "bireye özgü olan, kendini tekrarlayan ve öngörülebilir bir sonuç üretecek biçimde, başkalarının tekrarlanan davranışları ile de bağlantılı davranışlardır." (Katz ve Kahn 1978). Bir işletmede, İnsan Kaynakları Yönetimi, uygulamalar yoluyla rol bilgilerinin tüm organizasyona yayılmasını ve istenen davranışların yaygınlaşmasını sağlar, daha sonra rol performanslarını değerlendirir. Yani, işletmenin geliştirdiği İKY Uygulamaları, çalışanları, istenilen davranışlara yönlendirmede kullanılan bir araçtır. Burada, işgörenlerin İKY Uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanması sürecine katılımları çok önemlidir, zira, işgörenlerin davranışları, onların işletmenin tüm İKY sistemine gösterdikleri tepkiyi ve bu konudaki yorumlarını yansıtır (Schuler ve Jackson, 2005).

b. İnsan Sermayesi Teorisi: Bu teori, ilk olarak, eğitimin ekonomik değerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş (Schultz, 1960), ancak daha sonra, ayrı ayrı Personel Seçimi, Eğitim Geliştirme, Ücretlendirme Uygulamalarına ve genel olarak İKY Uygulamalarına uyarlanmıştır (Snell ve Dean, 1992). Zira, 1990' larda dünyada

oluşan bilgiye dayalı rekabet ortamı, çalkantılı çevre koşullarında, insan sermayesinin önemini artırmıştır (Wan, Kok ve Ong, 2002). Temeli mikro - ekonomiye dayanan ve işletmelerin İKY tercihlerine bir alternatif oluşturan bu teoriye göre, insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler firmalara ekonomik değer katarlar. Bu değerlerin bir kısmı direk olarak firmanın ürünlerine yansır, ancak kişilerin kattıkları değerlerin en büyük bölümü somut olmayan sonuçlar üretir; problem çözme, farklı bölümlerde yapılan işlerin koordinasyonu ve yeni karşılaşılan durumlarda değerlendirme yaparak karar alabilme gibi (Snell ve Dean, 1992). Firmada gerekli nitelikleri artırmak için insanlara yapılan yatırımların, hem direk, hem de fırsat maliyetleri vardır. Bu nedenle, bu alanda yapılan yatırımlar, ancak, üretkenlik artışı yoluyla gelir yaratabilirlerse yapılmaya değer bulunurlar. Kısaca, insanların işletme açısından değerlerini belirleyen, onların üretkenliğe yaptıkları katkıdır (Lepak ve Snell 1999; Becker ve Huselid 1998; Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996; Becker 1964). Bu nedenle de işletmeler, insana yatırım yaparken, tıpkı makine alımı kararlarında olduğu gibi, onları bir çeşit sermaye olarak görürler. Eğitim, güdüleme ve organizasyonun gözden geçirilmesine ilişkin maliyetler de, insan sermayesine bir yatırım olarak görülür (Wright, Dunford ve Snell 2001; Cascio 2000, 1991; Wright ve ark. 1994; Flamholtz ve Lacey 1981). Dolayısıyla, işgörenin firmaya katkı potansiyeli ne kadar yüksekse, firmanın İKY Uygulamaları yoluyla insana yatırım yapma olasılığı ve bu yatırımların da bireysel üretkenliği ve Firma Performansını artırma olasılığı o kadar fazla olacaktır (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996). İKY Uygulamalarına yapılan yatırımların değerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çabaları da hep İnsan Sermayesi Teorisinin mantığı içinde yer alır. Firmalar bu teori çerçevesinde, kendi çevresel faktörlerini ve pazar şartlarını gözönünde bulundurarak, uzun vadede üretkenlik ve kalıcılık sağlayacak bilgi, beceri ve yetenekleri tesbit edebilir ve bunların maliyetleri ve getirilerine bakarak İK' na yapacakları yatırımın yönüne karar verebilirler. Örneğin, bu teori, işletmelerin eleman alım kararlarını anlamakta da kullanılmıştır. İnsan sermayesi, ya dışarıdan alım ya da işletme içindeki insan sermayesinin eğitimi ve geliştirilmesi yoluyla oluşturulur (Wright ve ark. 2001). "Satınal veya kendin yap" kararı, her iki seçeneğin işletmeye getireceği tahmini maliyete ve kattığı değere bağlıdır. Lepak ve Snell' e göre (1999), işletme içinden insan yetiştirmenin birçok olumlu örgütsel sonuçları vardır; insan kaynağı stoğunun kolayca öngörülebilmesi, yüksek tutarlılık, yüksek örgütsel bağlılık, daha iyi kontrol ve koordinasyon

olanakları gibi. Buna rağmen bazı işletmeler, dışarıdan insan alma stratejisini tercih edebilirler; çünkü, "işletme içinden insan yetiştirmenin" maliyeti oldukça yüksektir, oysa "dışarıdan satın alınmanın" maliyeti düşüktür ve işe alımda esnekliği artırır (Bae ve Lawler, 2000).

c. Kaynak Temelli Görüş: Bu görüşe göre, işletmenin değerini belirleyen, insan kaynağı da dahil olmak üzere, işletmenin kendi içinden gelen kaynaklarıdır. Politika ve prosedürler belirlenirken de, temel oluşturacak kaynaklara ihtiyaç vardır (Wernerfelt 1984). İşletmeler, ancak kıt, değerli ve taklit edilemeyen kaynaklar üzerinde kontrol sağlar ve bu kontrolü devam ettirebilirlerse başarılı olabilirler (Barney 1991; Porter 1980). Bu teörinin İKY alanına uyarlanması ile, başarılı işletmelerde çalışanların nasıl yönetildiğine ilişkin yeni anlayışlar ortaya çıkartılmıştır (Gupta ve Govindarajan 2001): İK Bölümünün kıt kaynaklara hükmetmesinin ölçüsü, bu bölümün, stratejik amaçlar için gerekli becerilere erişimi kontrol etmedeki başarısıdır (Lepak ve Snell 2003). Daha geniş anlamda firma, ancak en iyi yetenekleri cezbeder ve elinde tutarsa rekabet üstünlüğü elde edebilir (Pfeffer 1994; Gomez-Mejia ve Balkin 1992). Bu da ancak, İKY Uygulamalarının kullanılmasıyla mümkün olabilir. Bu görüşe göre rakiplerin tek bir İKY Uygulamasını taklit etmesi veya kopyalaması kolaydır, ancak tüm bir İKY sisteminin ve tüm İKY Uygulamalarının kopyalanması oldukça zordur (Wright ve ark. 1994; Lado ve Wilson 1994). Ayrıca rakipler tüm bir sistemi kopyalasalar bile, her işletmenin çevresel koşulları ve stratejisi farklı olacağından, kopyalanan sistemin kendi işletmelerinde etkili olmadığını görebilirler (Schuler ve Jackson 2005). Kaynak Temelli Görüşe göre, işletmeler ancak, rakiplerinin kolaylıkla kopyalayamayacağı, özgün bir yoldan değer yaratacak uygulamalar kullanırlarsa sürekli rekabet üstünlüğü elde edebilirler (Barney 1995; 1991; 1986). Bu yaklaşımın odak noktası, işletmenin rekabet ettiği çevresel koşullardan çok, bu çevresel koşullarda kullanılacak kaynakların geliştirilmesidir (Harel ve Tzafrir 1999). Özetle, Kaynak Temelli Görüşte, rekabet edilen alan, dış çevredeki "fırsatlar" ve "tehditler" değil, firma içindeki "güçlü yönler" ve "zayıf yönler" dir (Takeuchi, Wakabayashi ve Chen, 2003; Barney, 1991; Grant, 1991).

6.1.1.4. İKY Uygulamalarını Gruplandırma Görüşü

Yapılmış olan bazı çalışmalarda, İK Uygulamalarının, tek tek ve izole bir biçimde Firma Performansı üzerindeki etkilerini araştırmanın verimli olmadığı, bunun yerine birbirini tamamlayıcı İK Uygulamalarının, grup halinde, bir İK sistemi olarak Firma Performansına etkilerinin analiz edilmesi gerektiği savunulmaktadır (Lau ve Ngo, 2004; Bowen ve Ostroff, 2004; Wright ve Boswell, 2002; Delery ve Doty, 1996; MacDuffie, 1995). Buna örnek olarak, bir Eğitim programının, bu eğitimden en yüksek faydayı sağlayacak olanları belirleyen, zorlu bir Personel Seçim sistemiyle birlikte uygulandığında işletme gelirlerinde artışa yol açabileceği görüşünü gösterebiliriz. Bu değerlendirmeye başka bir örnek de, başarılı ve iyi performansı ödüllendiren bir Performans Değerleme sisteminin, geçerliliği yüksek bir Personel Seçme prosedürünün getirisini artıracığı yönündeki görüştür (Huselid, 1995).

Gruplandırma Teorisi, Stratejik Durumsallık Teorisinin gelişimiyle yakından alakalı olarak görülmektedir (Delery ve Doty 1996). Birbirine oldukça yakın olan bu iki teoriyi birbirinden ayıran iki fark vardır: birincisi, İKY Uygulamalarının birbiriyle bütünleştirilmesi gereği düşüncesi (yatay bütünleşme); ikincisi ise, İKY Uygulamalarının geniş anlamda içinde buldukları çevre ve şartlar ile bütünleştirilmesi gereği düşüncesidir (dikey bütünleşme). Yani, bir işletmenin içinde bulunduğu şartlara ve geliştirdiği stratejiye göre, belli İKY Uygulamalarını gruplamak, bu işletme için daha uygun olabilir. Bu görüşe göre, bazı uygulamalar hem grup halinde, hem de işletme stratejisi doğrultusunda kullanıldığında, kendi aralarında bir uyum sağlamak suretiyle, işgörenlerde belirli davranışları, becerileri ve motivasyonu desteklerler (Schuler ve Jackson 2005; Wright ve Snell 1998; Delery ve Doty 1996; MacDuffie 1995).

İKY Uygulamaları arasındaki gruplamalar kolaylıkla ölçülememektedirler. Literatürde, İKY Uygulamaları Gruplamalarının veya Sistemlerinin, Firma Performansına etkilerinin araştırıldığı MacDuffie 1995, Huselid 1996, 1995, Huselid ve Becker 1994, Ichniowski ve ark. 1994 gibi temel çalışmalar farklı bilimsel sonuçlar vermiştir (Delaney ve Huselid, 1996).

Bu konudaki ilk deneysel çalışmayı gerçekleştiren MacDuffie, 1995 yılında yayınlanan araştırmasında, dünya çapında seçtiği araba üretim tesislerinden oluşan örneklem üzerinde, İKY Uygulamalarından Personel Seçme, Eğitim, Performansa Dayalı Ücretlendirme ve İşgörenlerle Yöneticiler Arasında Statü Engellerinin Kaldırılması Uygulamalarının, grup halinde, Üretkenlik ve Kalite üzerinde önemli düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduklarını göstermiştir (MacDuffie 1995).

Huselid de, 1995 yılında yaptığı ve bu konudaki temel çalışmalardan biri olan araştırmasında, İKY Uygulamalarının, "İşgücü dönüşüm oranı", "Çalışan Üretkenliği" ve "Firmanın Finansal Performansı" üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında, "Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları" olarak nitelendirdiği 13 adet uygulamayı kendi içlerinde gruplayarak 2 farklı değişken oluşturmuştur: 1. "İşgören Becerileri ve İşin Yapılandırılması" değişkeni şu uygulamaları kapsamaktadır: Nitelikli Personel Temini ve Seçimi, Resmi İş Analizleri, Firma İçi Terfi Sistemi, Şikayet Prosedürleri, Bilgi Paylaşımı, Davranış Değerlendirme, Kalite Çemberleri ve Katılımcı Takım Çalışması, İşgören Başına Düşen Yıllık Ortalama Eğitim Saati, Kar Paylaşım Planları; 2. "İşgören Motivasyonu" değişkeni şu uygulamaları kapsamaktadır: Performans Değerleme, Performansa Dayalı Ücretlendirme, Terfi Ölçütleri (Kıdeme karşı Liyakat), Personel Temini Çabalarının Yoğunluğu (Personel Seçim Oranı). Bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. "İşgören Becerileri ve İşin Yapılandırılması" grubunda yer alan Uygulamalar, grup halinde, firmanın ortalama yıllık işgücü dönüşüm oranı üzerinde negatif ve önemli düzeyde bir etkiye sahiptir; bu uygulamalara sahip firmalarda işgücü dönüşüm oranı düşmekte, işten ayrılmalar azalmaktadır. 2. Her iki grup da Çalışanın Üretkenliği üzerinde (çalışan başına düşen satış tutarının logaritması) pozitif ve önemli düzeyde bir etkiye sahiptir. 3. Her iki grup da Firmanın Piyasa Değerini kapsayan Finansal Performansını pozitif yönde ve önemli düzeyde etkilemektedir. 4. "İşgören Becerileri ve İşin Yapılandırılması" grubunda yer alan Uygulamalar, grup halinde, Firmanın Aktif Karlılığını kapsayan Finansal Performansına pozitif yönde ve önemli düzeyde etki yapmaktadır. Huselid, aynı çalışmada, değişkenlerin Firma Performansı üzerindeki etkilerinin, rekabet stratejilerine bağlı olup olmadığını da araştırmış, ancak etkilerin, firma stratejilerine bağlı olduğuna dair ancak kısıtlı düzeyde destek bulabilmiştir (Huselid, 1995).

Diğer taraftan, Delaney ve Huselid' in 1996 yılındaki çalışmalarının bulgularına göre ise, İKY Uygulamaları arasındaki tamamlayıcı unsurları ve gruplamaları ölçmek için geliştirilen değişkenlerin, firmanın Algılanan Örgütsel Performansı (ürün kalitesi, müşteri tatmini, çalışan tatmini, yeni ürün geliştirme) ile firmanın Algılanan Pazar Performansı (pazar payı, karlılık, satışlardaki artış, pazarlama gücü) üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

Bu çalışmalara ilaveten, Bae ve Lawler (2000), Wan, Kok ve Ong (2002), Hartog ve Verburg (2004) gibi araştırmacılar da Gruplandırma Görüşünü destekleyen bulgulara ulaşmış, ancak Ahmad ve Schroeder (2003)' in yaptıkları çalışmada, İKY Uygulaması Gruplamasının Firma Performansına etkileri desteklenmemiştir.

6.1.2. Nitelikli Personel Seçme ve Firma Performansı

Bölüm 6.1.1.1. Genel Açıklamalar bölümünde, İKY Uygulamalarının, beceri / yetenekler, motivasyon ve işin yapılandırılması yoluyla Firma Performansına etki yaptığı belirtilmişti. Nitelikli Personel Seçme, işgörenin beceri ve yetenekleri aşamasında devreye girmektedir. İlk seçenek olarak, çabalar, işe yeni alınan işgörenlerin niteliklerinin yüksek olmasına veya mevcut çalışanların beceri ve yeteneklerini artırmaya veya her ikisine birden odaklanabilir. İşgörenler, "en iyiyi" seçmeye yönelik son derece detaylı ve zorlu seçim süreçlerinden geçirilerek işe alınırlar. Yapılan farklı araştırmalar, Personel Seçiminde titiz ve seçici davranışın, yani, etkili bir seçim sürecinin ve Nitelikli Personel Seçmenin, Firma Performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Buna ilişkin araştırmalar, aşağıda detaylı olarak verilmiştir. Ayrıca, 2002 yılında, Personel Seçme Uygulamaları hakkında, 10 farklı ülkede yapılan bir araştırmada, Personel Seçme Uygulamalarının, Algılanan Örgütsel Etkinlik üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu ülkelerin, Tayvan, Güney Kore ve Meksika gibi hızla gelişmekte olan ekonomiler olduğu belirlenmiştir (Huo, Huang ve Napier, 2002).

Nitelikli Personel Seçmenin, Firma Performansına etkilerine ilişkin literatürde sıklıkla yer alan ve / veya güncel olan çalışmalar aşağıda tek tek açıklanmıştır:

Nitelikli Personel Seçmede, geçerliliği olan personel seçim testlerinin de çok yararlı olduğu araştırmalarda ortaya çıkartılmıştır (Schuler ve Jackson, 1987). Terpstra ve Rozell (1993), işe giriş testleri ve formal seçim prosedürlerinin uygulanması ile Firma Karlılığı arasında pozitif ve önemli düzeyde bir bağlantı bulmuştur (Terpstra ve Rozell, 1993). Personel seçim sürecinde, işe giriş testlerini gerektiği şekilde kullanan örgütlerde, eğitim masraflarında düşmeler olmuş, iş kazası sayısında ve personel dönüşüm hızında azalmalar meydana gelmiştir, ayrıca testlerin kullanımının, işgören uyumunun iyileştirilmesine, iş tatmin düzeyinin yükseltilmesine ve daha iyi bir grup moraline yol açtığı belirlenmiştir (Bingöl, 2003; s: 171).

Zorlu ve detaylı bir "Personel Temin ve Seçme Sistemi" aynı zamanda işe alınan adaylara bir üstünlük hissi verir, yüksek performans beklentisi aşılır ve işletmeye, insanların önemli olduğu mesajını yayar (Pfeffer, 1994). Seçilen kişi ile işletme arasında bir uyumsuzluk çıkması, beklenen performans düzeylerine ulaşmayı engelleyebilir (Lado ve Wilson, 1994), oysa gelişmiş bir seçim süreci, çok az bir eğitim masrafı ile, işletmenin mevcut çalışanlarının yetenek düzeyine ve kişilerarası ilişkilerin yapısına uyum sağlayabilecek bireylerin işletmeye gelmesini sağlar (Fernandez, 1992).

Terpstra ve Rozell (1993), Kadrolama Uygulamalarının, Firma Performansı ile ilişkilerini araştırdıkları çalışmalarında, Personel Seçimi Uygulamalarının Nicel Firma Performansı ve özellikle Karlılık üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Delaney ve Huselid de, (1996) işletmelerin, işe alımda ve işgören eğitiminde titiz ve seçici davranarak işgörenlerin becerilerine etkide bulunabileceklerini öngörmüşlerdir. Delaney ve Huselid' in (1996) İKY Uygulamalarını ele aldıkları bilimsel araştırmalarının bulgularına göre, Nitelikli Personel Seçme, firmanın pazar payı, karlılığı, satışlardaki artış ve pazarlama gücünü kapsayan Algılanan Pazar Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Harel ve Tzafir, 1999 yılında, kamu ve özel sektör işletmelerini analiz etmişler ve regresyon sonuçları itibarıyla şu bulguya ulaşmışlardır: Nitelikli Personel Seçme,

firmanın ürün fiyatı, karlılığı, satışlardaki artış gibi göstergelerini kapsayan Pazar Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Bae ve Lawler (2000), çok uluslu ve yerel firmalara ilişkin yürüttükleri ve Evrensel Teoriyi destekleyen bulgular elde ettikleri araştırmalarında şu sonuca varmışlardır: Nitelikli Personel Seçme, Yoğun Eğitim, Performansa Dayalı Ücretlendirme, geniş iş tasarımları ve çalışanı güçlendirmeyi kapsayan "Yüksek Katılımlı İKY Stratejileri Gruplamasının", hem Öznel Algısal Firma Performansı, hem de Nesnel Firma Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Wan, Kok ve Ong (2002), İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerini ele aldıkları çalışmalarında şu bulgulara ulaşmışlardır: Nitelikli Personel Seçme, firmanın çalışan tatminini, çalışan bağlılığını, çalışan üretkenliğini ve ürün kalitesini kapsayan İK Performansı ile firmanın karlılığını, satışlardaki artış ve finansal gücünü kapsayan Finansal Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Chang ve Chen' in (2002), Taiwan' daki bilimsel temelli Hsinchu endüstri parkından (HSIP) alınan verileri kullanarak, İKY Uygulamalarının, Firma Performanslarına etkilerini araştırdıkları çalışmalarında şu bulgulara ulaşılmıştır: Nitelikli Personel Seçme ve gelecekteki personel ihtiyacını kapsayan İK Planlaması değişkeni, Firma Performansına (Çalışan Üretkenliği) önemli düzeyde pozitif etki yapmakta, işgücü devrine ise önemli düzeyde negatif etki yaparak, işgücü devir oranını azaltmaktadır. Ayrıca, bulgulara göre, İK planlaması özellikle talepteki değişikliklere hızla uyum sağlaması gereken üreticiler için çok büyük önem taşımaktadır. Örneğin bilgisayar üreticileri gibi yüksek kalitede işgücü arayan ve titiz bir personel tedarik ve seçimine ihtiyaç duyan sektörlerde İK planlamasına ilişkin faktörler çok önemli ve etkilidir.

Ahmad ve Schroeder (2003)' in, İKY Uygulamalarının, Operasyonel Performans ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarının sonuçlarına göre, Nitelikli Personel Seçme, ürün kalitesi, zamanında teslim, yeni ürün

hızı ve birim üretim maliyetini de içeren Operasyonel Performans üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Hartog ve Verburg' un (2004), Hollanda' da, 175 firma üzerinde yaptıkları araştırmada, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Firma İçi Terfi Sistemi ile İK Stratejisi, Misyon ve Vizyon Oluşturulmasını kapsayan İK Uygulama Gruplamasının, Firmanın Algısal Ekonomik Performansı ve Çalışanların Sözleşmenin (İş Gereklerinin) Ötesindeki Çabaları üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye; Yönetici / Uzman Kadrosunun Devamsızlığı üzerinde önemli düzeyde negatif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Hartog ve Verburg, 2004).

H1: Nitelikli Personel Seçme, Firmanın Nitel Performansını artırır.

H6: Nitelikli Personel Seçme Firmanın Nicel Performansını artırır.

6.1.3. Eğitim / Geliştirme ve Firma Performansı

Yukarıda da belirtildiği gibi, İKY Uygulamaları, beceri / yetenekler, motivasyon ve işin yapılandırılması yoluyla Firma Performansına etki yapmaktadırlar. İşgörenin beceri ve yeteneklerine etki yapmanın ilk yolu Nitelikli Personel Seçme olarak görülürken, ikinci yolu da, işletmelerin, personeli seçtikten sonra yoğun Eğitim ve Geliştirme etkinlikleri uygulayarak, mevcut çalışanlarının niteliğini yükseltmeleri olarak görülmektedir. Eğitim ve Geliştirme yoluyla çalışanların beceri ve yeteneklerinin artırılması, günümüzde çok önemli olan yeni ürün geliştirme açısından da kritik bir rol oynamaktadır (Lau ve Ngo, 2004).

Eğitim odaklı İK Uygulamaları, işletmelerin, rekabet avantajı elde edebilmeleri için gerek duyulan insan kaynaklarının geliştirilmesini sağlamaktadır (Lau ve Ngo, 2004). Genel olarak, eğitim iki yoldan performansı etkiler; birincisi, eğitim, işgörenin yaptığı iş ile ilgili beceri ve ustalığı (uzmanlığı) artırır, ikincisi işgörenin, işi ve iş ortamı ile ilgili tatminini artırır. Kalite ve performansın gelişmesini garantilemek için, iş ile ilgili becerilerin güncel tutulmasına ve sürekli yeni konuların öğrenilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Hartog ve Verburg, 2004).

Yapılan birçok araştırma, Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının, Firma Performansı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduklarını göstermiştir. Eğitim ve Geliştirme ile ilgili, literatürde sıklıkla yer alan ve güncel olan çalışmalar aşağıda açıklanmıştır:

Burke and Day (1986) eğitimin, yöneticilerin performans düzeyini pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Bartel de (1994) eğitime yatırımın üretkenliği artırdığını bulmuştur. Diğer bulgular ise, eğitimin, örgütsel bağlılığa, katılımcı bilgiye ve örgütsel öz saygıya etki yaptığını göstermişlerdir (Harel ve Tzafir, 1999).

Delaney ve Huselid' in (1996), İKY Uygulamalarını ele aldıkları bilimsel araştırmalarının bulgularına göre, Eğitim, firmanın ürün kalitesi, müşteri tatmini, çalışan tatmini ve yeni ürün geliştirme gibi göstergelerini kapsayan Algılanan Örgütsel Performansı ile firmanın pazar payı, karlılığı, satışlardaki artış ve pazarlama gücünü kapsayan Algılanan Pazar Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Harel ve Tzafir, 1999 yılında, kamu ve özel sektör işletmelerini analiz etmişler ve regresyon sonuçları itibariyle şu bulgulara ulaşmışlardır: Eğitim ve Geliştirme, firmanın ürün kalitesi, müşteri tatmini, çalışan tatmini ve yeni ürün geliştirme gibi göstergelerini kapsayan Örgütsel Performansı ile firmanın ürün fiyatı, karlılığı, satışlardaki artış gibi göstergelerini kapsayan Pazar Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Browne (2000), İKY Uygulamaları ve Sağlıklı İş Organizasyonlarına ilişkin gerçekleştirdiği bilimsel araştırmasında, Eğitim Uygulamasının, Örgütsel Etkinlik, İş Stresi ve İşgören Tatmini üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmada, Eğitim Uygulaması, Performans Değişkenlerine etkileri açısından, Firma İçi Kariyer Olanakları, İşgören İletişimi gibi farklı İKY Uygulamalarına oranla en yüksek standart beta değerlerini elde etmiştir.

Bae ve Lawler (2000), yukarıda Bölüm 6.1.2.' de de açıklanan çalışmalarında, Nielikli Personel Seçme, Performansa Dayalı Ücretlendirme ile birlikte Yoğun Eğitim, geniş iş tasarımları ve çalışanı güçlendirmeyi de kapsayan "Yüksek Katılımlı

İKY Stratejileri Grublamasının", hem Öznel Algısal Firma Performansı, hem de Nesnel Firma Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi bulunduğunu göstermişlerdir.

Guthrie (2001), Yeni Zelanda' daki özel sektör işletmelerinde yaptığı araştırmada, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması ile Performansa Dayalı Ücretlendirmeyi de kapsayan, İKY Uygulamaları grublamasının, "Personeli Firmada Tutma Oranı" ve "Çalışan Üretkenliği" üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur. Guthrie, şu bulguya ulaşmıştır: "firma büyüklüğü, üretim alanı, sendikalaşma oranı gibi etkenler kontrol edildiğinde, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması ile Performansa Dayalı Ücretlendirmeyi de kapsayan, İKY Uygulamaları kullanımının, ortalamanın bir standart sapma altındaki bir seviyeden, ortalamanın bir standart sapma üzerinde bir seviyeye yükseltilmesi, Firmanın "Çalışan Başına Üretimini" yaklaşık 96,000 ABD Doları' ndan 166,400 ABD Doları' na yükseltecektir (Guthrie, 2001)."

Wan, Kok ve Ong (2002), İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerini ele aldıkları çalışmalarında Eğitimin, firmanın çalışan tatminini, çalışan bağlılığını, çalışan üretkenliğini ve ürün kalitesini kapsayan İK Performansı ile firmanın karlılığını, satışlardaki artış ve finansal gücünü kapsayan Finansal Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Chang ve Chen' in (2002), yukarıda Bölüm 6.1.2.' de de açıklanan çalışmalarında şu bulgulara ulaşılmıştır: Eğitim ve Geliştirme, Firma Performansı (Çalışan Üretkenliği) üzerinde, yüzde 1 anlamlılık seviyesinde en büyük pozitif etkiye sahiptir, ancak işgücü devri üzerinde önemli bir etkisine rastlanmamıştır. Hsinchu endüstri parkında yer alan firmaların yıllık satış gelirlerinin % 4' ünü Eğitim ve Geliştirme' ye ayırdıkları bilinmektedir.

Ahmad ve Schroeder (2003)' in, İKY Uygulamalarının, Operasyonel Performans ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarının sonuçlarına göre, Eğitim, ürün kalitesi, zamanında teslim, yeni ürün hızı ve birim üretim maliyetini de içeren Operasyonel Performans üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

H2: Eğitim ve Geliştirme Firmanın Nitel Performansını artırır.

H7: Eğitim ve Geliştirme Firmanın Nicel Performansını artırır.

6.1.4. Takım Çalışması ve Firma Performansı

Yukarıda da belirtildiği gibi, İKY Uygulamaları, beceri ve yetenekler, motivasyon ve işin yapılandırılması yoluyla Firma Performansına etki yapmaktadırlar. Takım Çalışması, işin yapılandırılması aşamasında devreye girmektedir. Yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanların, ne iş yapılacağına ve işin nasıl başarılacağına karar verme aşamasına direk olarak dahil edilme derecelerine göre, bir işyerinin yapılandırılma biçimi de, Firma Performansını etkiler. Özellikle farklı işlevleri biraraya getiren takımlar, işletmelerde yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi açısından çok önemli bir organizasyon tasarımı olarak görülmektedir (Lau ve Ngo, 2004). Ayrıca, Takım Çalışması, tedarikçiler ve müşteriler de dahil olmak üzere, firmada farklı bireyler ve gruplar arasında işbirliğini teşvik ederken, işgören katılımını gerçekleştirmeyi sağlar (Fuentes - Fuentes ve ark, 2004).

MacDuffie, Takım Çalışmasının, İnsan Kaynakları ile üretim sistemini tamamen bütünleştiren, aynı zamanda çalışanların becerilerini de artıran, ayrıca motivasyon ve örgütsel bağlılığı etkileyen bir iş yapılandırması olduğunu belirtmektedir (MacDuffie 95). Delaney ve Huselid' e göre de (1996), Takıma Dayalı Üretim Sistemleri (Levine, 1995), Firma Performansını pozitif yönde etkilediği varsayılan iş organizasyonu biçimlerinden biridir (Delaney ve Huselid, 1996).

Pfeffer' in literatür incelemesine göre (1998), bir üretim tesisinde Takım Çalışmasının uygulamaya sokulması, hatalı ürünlerin yüzde 38 oranında azalmasına neden olurken, üretkenlikte de, yüzde 20' lik bir artış sağlamıştır. Honeywell' e ait bir üretim tesisinde, 1980' lerde, zamanında teslim oranı yüzde 40' ın altındayken, Takım Çalışması uygulamasından sonra 1996' nın ilk çeyreğinde, zamanında teslim oranı yüzde 99' a ulaşmıştır (Pfeffer, 1998).

Guthrie (2001), yukarıda da yer aldığı gibi, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması ile Performansa Dayalı Ücretlendirmeyi de kapsayan, İKY Uygulamaları gruplamasının, işgücü devir oranının tersi olarak belirlediği "Personeli Firmada

Tutma Oranı" ve "Çalışan Üretkenliği" üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur.

Wan, Kok ve Ong (2002), İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerini ele aldıkları çalışmalarında şu bulgulara ulaşmışlardır: Takım Çalışması, firmanın çalışan tatminini, çalışan bağlılığını, çalışan üretkenliğini ve ürün kalitesini kapsayan İK Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Chang ve Chen' in (2002), yukarıda Bölüm 6.1.2. ve 6.1.3.' te de açıklanan çalışmalarında şu bulgulara ulaşılmıştır: Takım Çalışması, Firma Performansı (Çalışan Üretkenliği) üzerinde, yüzde 1 anlamlılık seviyesinde, Eğitim ve Geliştirme' den sonra en büyük 2. pozitif etkiye sahiptir, ancak işgücü devri üzerinde önemli bir etkisine rastlanmamıştır. HSIP firmalarında, Takım Çalışmasına ve esnek iş saatlerine büyük önem verilmekte, klasik sabah 9 - akşam 17 saatleri yerine, işin yoğunluğu ve sorumluluklara göre değişen iş saatleri uygulanmakta, bu uygulamaların çalışan üretkenliğini artırdığı öngörülmektedir.

Fuentes - Fuentes ve arkadaşlarının (2004), İspanya' da gerçekleştirdikleri araştırmada, Takım Çalışmasının, çalışan tatmini ve devamsızlık düzeyinden oluşan "Firmanın Çalışan Performansı" üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahip olduğunu, "Firmanın Karlılık Artışı" üzerinde ise önemli düzeyde negatif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar, bu sonucu şu şekilde açıklamışlardır: Yüksek düzeyde bir ortak çalışma için, bu amaçla özel olarak eğitilmiş, uygun bir kadro gerekmektedir. Bu ise, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim / Geliştirme ve benzeri aşamalar için ekstra harcama anlamına gelmektedir. Mazda gibi firmalar, bu amaçla işe alınan her işgören için, 13.000 ABD Doları düzeyinde harcama yapmaktadırlar. Ayrıca çalışanların katılım ve işbirliğini sağlamak için, ilave ödemelerden oluşan uygun bir ödüllendirme sistemi de kurmak gerekir. Bu durum, karlılığı etkilemektedir. Aynı araştırmada, Takım Çalışmasının, satışlardaki artış, pazar payı büyüklüğü gibi Nicel Performans Göstergelerden oluşan, ayrıca ürün / hizmet kalitesi, müşteri tatmini gibi göstergeleri de kapsayan "Operasyonel Performans" üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı belirlenmiştir (Fuentes - Fuentes ve ark., 2004).

H3: Takım Çalışması Firmanın Nitel Performansını artırır.

H8: Takım Çalışması Firmanın Nicel Performansını artırır.

6.1.5. Performans Değerleme ve Firma Performansı

Performans Değerleme, işgörenin motivasyonunu yükseltmek yoluyla Firma Performansına etki yaptığı öne sürülen İKY Uygulamalarından biridir.

Martell, Gupta ve Carroll (1996), İKY Uygulamalarının, karlılık, satışlarda artış, pazar payı, yatırım karlılığı ve yeni ürün geliştirme gibi, hem Nitel hem Nicel göstergeleri kapsayan Firma Performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, Performans Değerlemenin, Firma Performansına önemli düzeyde pozitif etki yaptığını belirlemişlerdir.

Wan, Kok ve Ong (2002), yukarıda da yer alan çalışmalarında Performans Değerlemenin, firmanın çalışan tatminini, çalışan bağlılığını, çalışan üretkenliğini ve ürün kalitesini kapsayan İK Performansı ile firmanın karlılığını, satışlardaki artış ve finansal gücünü kapsayan Finansal Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada Performans Değerleme, firmanın Finansal Performansına en büyük etkiyi yapan İKY Uygulaması olarak öne çıkmaktadır.

Chang ve Chen' in (2002), yukarıda da açıklanan çalışmalarında şu bulgulara ulaşılmıştır: Performans Değerleme, Firma Performansı (Çalışan Üretkenliği) üzerinde, üzerinde anlamlı düzeyde pozitif etkiye sahiptir, ancak işgücü devri üzerinde önemli bir etkisine rastlanmamıştır.

Dolan, Mach ve Olivera da (2005), büyük ölçekli firmalarda, İKY Uygulamalarının, Finansal Performans ve Üretkenlik üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, Performans Değerleme sistemine sahip firmaların, bu uygulamaya sahip olmayan firmalara göre, önemli düzeyde daha yüksek bir üretkenlik seviyesine sahip olduklarını bulmuşlardır.

H4: Performans Değerleme Firmanın Nitel Performansını artırır.

H9: Performans Değerleme Firmanın Nicel Performansını artırır.

6.1.6. Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Firma Performansı

Performansa Dayalı Ücretlendirme, uygulamaların motivasyona etkileri aşamasında devreye girmektedir. Eğer çalışanlar, işlerini yapmaya motive edilmezlerse, işgörenin beceri ve yeteneklerinin firmaya etkileri kısıtlı kalır. Rekabet avantajını sürdürebilmek için, eğitim yoluyla öğrenme, özellikle kişisel performansın gelişmesi firma tarafından ödüllendirilmelidir. Guest (1997), yüksek kişisel performansın, kişiselleştirilmiş ödüllendirme ile bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir (Lao ve Ngo, 2004).

İşletmede, liyakate dayalı ücretlendirme veya özendirici ücretlendirme gibi Performansa Dayalı Ücretlendirme sistemleri uygulanarak, çalışanların belli hedeflere ulaşmaları ödüllendirilebilir. Ücret, işletmeler için, en güçlü motivasyon araçlarından biridir. Özendirici Ücret uygulamaları gibi Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarının ve performans yönetim sistemlerinin Firma Performansına etkilerini gösteren önemli sayıda çalışma bulunmaktadır (Delaney ve Huselid, 1996). Performansa Dayalı Ücretlendirmenin, Firma Performansına etkisi birkaç şekilde olmaktadır: bu uygulamalar hem işletmenin daha çok sayıda ve daha iyi adayları kendine çekmesini hem de önemli işgörenlerin daha uzun süreli olarak işletmede kalmalarını sağlarlar. Ayrıca mükemmelliğe dayalı bir Ücretlendirme Sistemi, işgören performansının artması ile sonuçlanır (Delaney ve Huselid, 1996). Örneğin bir kar dağıtım sistemi üretkenliği artırır ve devamsızlığı azaltma ve diğer etkileri aracılığı ile performansın gelişmesine katkıda bulunur (Kaufman, 1992). Gerhart ve Milkovich (1992) ile Weitzman ve Kruse (1990) de, Performansa Dayalı Ücretlendirme ile üretkenlik arasındaki bağlantıları bulmuşlardır (Huselid, 1995). 12 farklı ülkeden 1200 uzman ve uygulamacı ile yapılan bir araştırma da, Ödüllendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin rekabet üstünlüğü açısından son derece önemli olduğunu göstermiştir (Harel ve Tzafrir,1999).

Delaney ve Huselid' in 1996 yılında İKY Uygulamalarını ele aldığı bilimsel araştırmanın bulgularına göre, Performansa Dayalı Ücretlendirme, firmanın ürün kalitesi, müşteri tatmini, çalışan tatmini ve yeni ürün geliştirme gibi göstergelerini kapsayan Algılanan Örgütsel Performansı ile firmanın pazar payı, karlılığı, satışlardaki artış ve pazarlama gücünü kapsayan Algılanan Pazar Performansını önemli düzeyde etkilemektedir.

Bae ve Lawler (2000), yukarıda Bölüm 6.1.2. ve 6.1.3.' te de açıklanan çalışmalarında, Nielikli Personel Seçme, Yoğun Eğitim ile birlikte Performansa Dayalı Ücretlendirme, geniş iş tasarımları ve çalışanı güçlendirmeyi de kapsayan "Yüksek Katılımlı İKY Stratejileri Grublamasının", hem Öznel Algısal Firma Performansı, hem de Nesnel Firma Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi bulunduğunu göstermişlerdir.

Guthrie (2001), yukarıda da yer aldığı gibi Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması ile Performansa Dayalı Ücretlendirmeyi de kapsayan, İKY Uygulamaları grublamasının, "Personeli Firmada Tutma Oranı" ve "Çalışan Üretkenliği" üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur.

Wan, Kok ve Ong (2002), İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerini ele aldıkları çalışmalarında şu bulgulara ulaşmışlardır: Performansa Dayalı Ücretlendirme, firmanın çalışan tatminini, çalışan bağlılığını, çalışan üretkenliğini ve ürün kalitesini kapsayan İK Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Bae, Chen, Wan, Lawler ve Walumbwa (2003), Performansa Dayalı Ücretlendirme ile kazanç paylaşımını da kapsayan yüksek performanslı iş uygulamalarının, birçok Asya ülkesinde, Firmanın Finansal Performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Japonya' da, çok uluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarında yapılan bir araştırmada, Park, Mitsuhashi, Fey ve Björkman (2003), Performansa Dayalı Ödüllendirmeyi içeren bir İK sisteminin, Firma Performansı üzerinde etkili olduğunu teyit etmişlerdir (Lau ve Ngo, 2004).

Ahmad ve Schroeder (2003)' in, İKY Uygulamalarının, Operasyonel Performans ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarının

sonuçlarına göre, Performansa Dayalı Ücretlendirme, ürün kalitesi, zamanında teslim, yeni ürün hızı ve birim üretim maliyetini de içeren Operasyonel Performans üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

H5: Performansa Dayalı Ücretlendirme Firmanın Nitel Performansını artırır.

H10: Performansa Dayalı Ücretlendirme Firmanın Nicel Performansını artırır.

6.2. İKY Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı- Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkileri

Snell ve Dean' göre (1992), bir işletme, insan sermayesini güçlendirmek için çalışanlara para yatırır, ama işletmeler gerçekte insan sermayesine sahip olamazlar. Çünkü işletmelerin insan sermayesi üzerindeki kontrolü çok küçüktür; çalışanlar işletmeyi terk edebilirler veya terk etmeseler bile yapabileceklerinin en iyisini yapmayabilirler. Bu nedenle Snell ve Dean, işletmelere, çalışanların zaman içinde firmanın çıkarına hareket etmelerini garantileyecek yöntemler bulmalarını tavsiye ederler (Snell ve Dean, 1992). Güçlü Örgütsel Bağlılığa sahip olan bir işgören, üstlendiği görevlerde enerji harcama yönünde yüksek bir motivasyon duyacaktır (Anderson ve ark., 1994). Birçok becerilere sahip, bilgili işgörenler, eğer Örgütsel Bağlılığa sahip değillerse, çaba harcamaya istekli olmazlar ve bu nedenle, firmadaki potansiyellerini en aza indirgerler. Örgütsel Bağlılık önemli bir göstergedir ve İKY Uygulamalarının, işgören hedefleri ile işletme hedefleri arasında psikolojik bir bağ kurup kuramadığını gösterir. Bu nedenle Örgütsel Bağlılık, İKY Uygulamalarının somut olmayan bir sonucudur ve çalışanların işletmede tutulması ile potansiyellerinin sonuna kadar kullanılmasında büyük bir öneme sahiptir (Ahmad ve Schroeder, 2003).

Arthur' a göre (1994), Örgütsel Bağlılığa yol açmayan İKY Uygulamalarının, stratejik düzeyde etki yapması düşük bir olasılıktır. Arthur (1994, 1992), çalışmalarında şu bulguya ulaşmıştır: Yoğun Eğitim, Yönetimin Merkezden Uzaklaştırılması (Decentralization), Ücretlendirme ve İşgören Katılımı gibi, "Örgütsel Bağlılığı geliştiren İKY Uygulamalarına sahip firmalar", "verimlilik ve düşük işçilik maliyetlerine ağırlık veren Kontrol Sistemlerine sahip firmalara" oranla, daha düşük bir işgören dönüşüm hızı ve hurda oranına, buna karşılık daha yüksek bir üretkenliğe sahiptirler (Arthur, 1994).

Osterman da (1994), Örgütsel Bağlılığa önem veren Firmaların, Becerilerin Eğitimi ve Performansa Dayalı Ücretlendirme gibi çağdaş Uygulamalara daha fazla yatırım yaptıklarını bulmuştur. Firmada, Örgütsel Bağlılığa görünür biçimde önem verilmesi, tutarlı bir çekirdek kadro oluşmasına yardımcı olacak, böylece firmanın Eğitime yaptığı yatırımın faydalarını görmesini, karşılığını almasını sağlayacaktır (Huselid, 1995).

Ahmad ve Schroeder (2003)' in, İKY Uygulamaları, Operasyonel Performans ve Örgütsel Bağlılık üzerine yaptıkları araştırmanın sonucunda, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim, Takım Çalışması ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Bağlılık üzerinde önemli düzeyde etkili oldukları ve Örgütsel Bağlılığın, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim, Takım Çalışması ve Bilgi Paylaşımı ile Operasyonel Performans arasında bir ara değişken olduğu ortaya çıkartılmıştır. Ancak, bu çalışmada Performansa Dayalı Ücretlendirmenin, Firmanın Operasyonel Performansı üzerinde direkt bir etkisi olduğu, Örgütsel Bağlılığın bu değişken ile performans arasında bir ara değişken olmadığı belirlenmiştir.

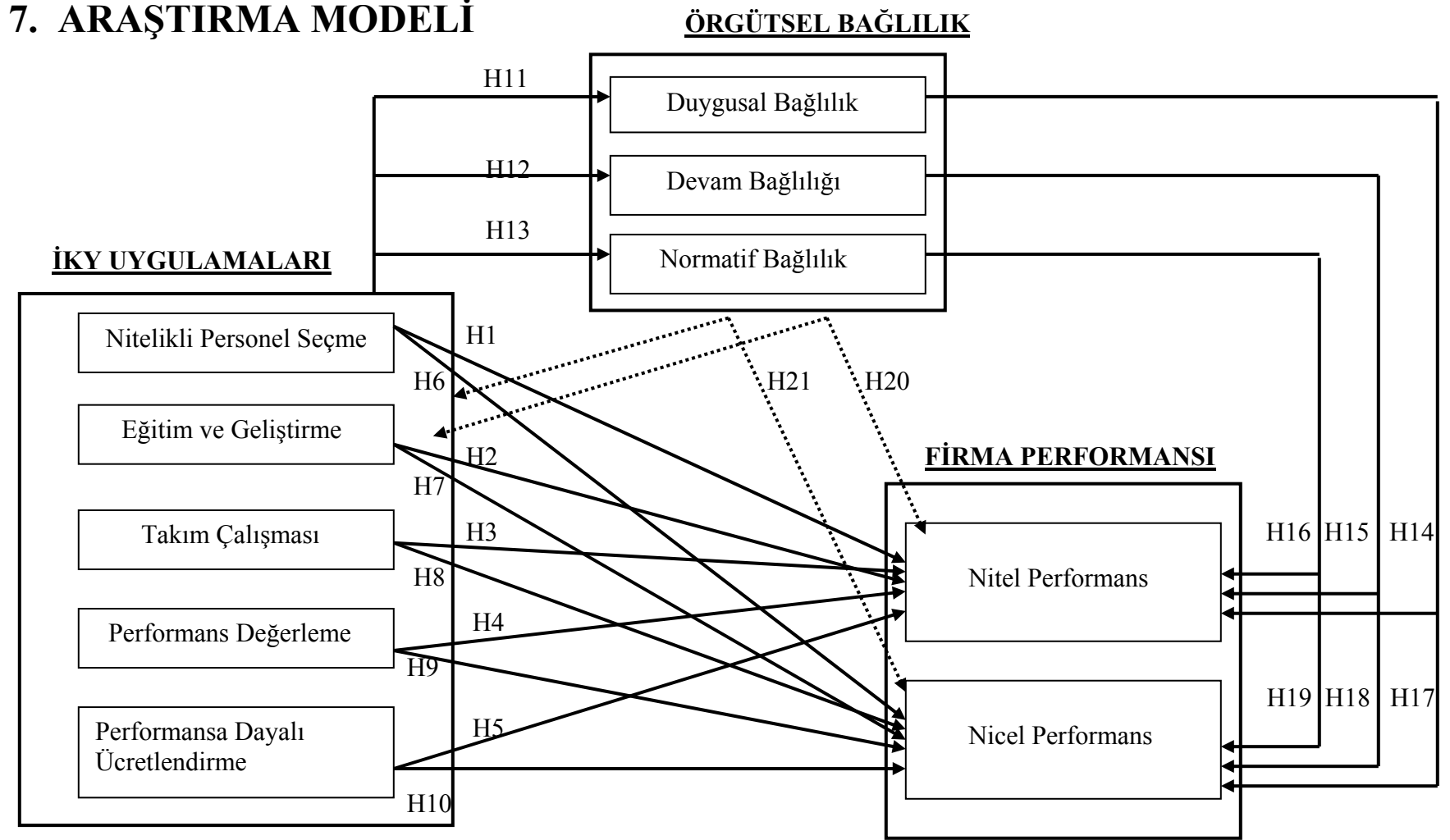
Çalışmamızda, aşağıda yer alan hipotezler kurularak, Örgütsel Bağlılığın, İKY Uygulamaları ile Firma Performansı arasındaki ara değişken etkileri incelenmiştir.

- H11: İKY Uygulamaları Duygusal Bağlılığı artırır.
- H12: İKY Uygulamaları Devam Bağlılığını artırır.
- H13: İKY Uygulamaları Normatif Bağlılığı artırır.
- H14: Duygusal Bağlılık Firmanın Nitel Performansını artırır.
- H15: Devam Bağlılığı Firmanın Nitel Performansını artırır.
- H16: Normatif Bağlılık Firmanın Nitel Performansını artırır.
- H17: Duygusal Bağlılık Firmanın Nicel Performansını artırır.
- H18: Devam Bağlılığı Firmanın Nicel Performansını artırır.
- H19: Normatif Bağlılık Firmanın Nicel Performansını artırır.
- H20: Örgütsel Bağlılık, İKY Uygulamaları ile Firmanın Nitel Performansı arasında bir ara değişkendir.
- H21: Örgütsel Bağlılık, İKY Uygulamaları ile Firmanın Nicel Performansı arasında bir ara değişkendir.

Tablo 6.1. Araştırma Hipotezlerinin Listesi

HİPOTEZLER
İKY UYGULAMALARININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ
H1: Nitelikli Personel Seçme Firmanın Nitel Performansını artırır.
H2: Eğitim ve Geliştirme Firmanın Nitel Performansını artırır.
H3: Takım Çalışması Firmanın Nitel Performansını artırır.
H4: Performans Değerleme Firmanın Nitel Performansını artırır.
H5: Performansa Dayalı Ücretlendirme Firmanın Nitel Performansını artırır.
H6: Nitelikli Personel Seçme Firmanın Nicel Performansını artırır.
H7: Eğitim ve Geliştirme Firmanın Nicel Performansını artırır.
H8: Takım Çalışması Firmanın Nicel Performansını artırır.
H9: Performans Değerleme Firmanın Nicel Performansını artırır.
H10: Performansa Dayalı Ücretlendirme Firmanın Nicel Performansını artırır.
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARA DEĞİŞKEN ETKİLERİ
H11: İKY Uygulamaları Duygusal Bağlılığı artırır.
H12: İKY Uygulamaları Devam Bağlılığını artırır.
H13: İKY Uygulamaları Normatif Bağlılığı artırır.
H14: Duygusal Bağlılık Firmanın Nitel Performansını artırır.
H15: Devam Bağlılığı Firmanın Nitel Performansını artırır.
H16: Normatif Bağlılık Firmanın Nitel Performansını artırır.
H17: Duygusal Bağlılık Firmanın Nicel Performansını artırır.
H18: Devam Bağlılığı Firmanın Nicel Performansını artırır.
H19: Normatif Bağlılık Firmanın Nicel Performansını artırır.
H20: Örgütsel Bağlılık, İKY Uygulamaları ile Firmanın Nitel Performansı arasında bir ara değişkendir.
H21: Örgütsel Bağlılık, İKY Uygulamaları ile Firmanın Nicel Performansı arasında bir ara değişkendir.

7. ARAŞTIRMA MODELİ



Şekil 7.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli

8. METODOLOJİ VE UYGULAMA

8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada uygulanan anketin cevaplandırılmasında 5' li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri şunlardır: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Anketteki ölçekler oluşturulurken, yaygın olarak referans alan kaynaklardan istifade edilmiştir. Ölçekler, İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, daha sonra tekrar Türkçe ve İngilizceye hakim, başka bir kişi tarafından İngilizceye çevrilmiştir. Bu sorular ile orjinal sorular karşılaştırılarak önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Daha sonra, ölçekler sorularının anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla, örneklemin özelliklerine uygun, 10 kişiye ön test uygulanmış ve yüzeysel geçerlilik, ifadelerin anlaşılabilirliği, anketin yapısı ve uzunluğu değerlendirilmiştir. Alınan geri bildirimlere göre, anlam karmaşasına yol açtığı belirtilen soruların ifadeleri düzeltilmiştir.

Veriler toplanırken, "tek cevaplayıcı yanlılığı" na (key informant bias) engel olabilmek için, anketler, mümkün olduğunca, aynı firmada çalışan farklı kişilerden toplanmaya çalışılmıştır. Ancak bağımlı ve bağımsız değişkenler için alınan cevaplar ve cevaplayıcılar ayrıştırılmamış, tüm katılımcılar, hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerle ilgili sorulara cevap vermişlerdir. Bu nedenle oluşan "ortak kaynak yanlılığı" nı (common source bias) engellemek amacıyla, ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir (Bae ve Lawler, 2000). Ölçeklerin "Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı" hesaplanmış, bu katsayıların yüksek değerlerde olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları, Tablo 9.9. "Güvenilirlik Analizi Sonuçları" nda, ayrıca Tablo 9.10 "Korelasyon Analizi Tablosu" nda ve Ek 2' de yer alan "Faktör Analizi Sonucunda Araştırmada Kullanılan Anket Soruları" bölümünde verilmiştir.

8.1.1. İKY Uygulamaları Ölçekleri

Nitelikli Personel Seçme Ölçeği olarak, Bae ve Lawler' in (2000), Snell ve Dean' den (1992) adapte ettikleri 8 sorulu ölçek kullanılmıştır. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları için de yine Bae ve Lawler' in (2000), Snell ve Dean' den (1992) adapte ettikleri 6 sorulu ölçek kullanılmıştır. Takım Çalışması ölçeğinde yer alan sorular, Morrow (1997) tarafından, örgüt içi takım çalışması ile ilgili olarak geliştirilmiştir. Performans Değerleme ile ilgili ölçek 8 soru olarak, Snell ve Dean' in (1992) kullandıkları ölçekten adapte edilmiştir. Performansa Dayalı Ücretlendirme için, Harel ve Tzafir' in (1999), Delaney ve Huselid' den (1996) adapte ettikleri 4 sorulu ölçek kullanılmıştır.

8.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık ölçeği olarak, Meyer ve Allen' in (1997), Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılığı ayrı ayrı ölçen, 3 boyutlu ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, Duygusal Bağlılık için 7 soru, Devam Bağlılığı için 6 soru ve Normatif Bağlılık için 7 soru bulunmaktadır.

8.1.3. Firma Performansı Ölçekleri

Araştırmalar, algısal Firma Performansı ölçeklerinin, nesnel Firma Performansı ölçekleri ile pozitif (orta ile güçlü arasında değişen bağlantı düzeylerinde) bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir (Delaney ve Huselid, 1996). Bu çalışmada da algısal – öznel performans ölçekleri kullanılmıştır ve çalışanların performans algıları, son 3 yılın dikkate alınması istenerek, rakiplere kıyasla ölçülmüştür (Harel ve Tzafir, 1999; Delaney ve Huselid, 1996; Khandwalla, 1977). Performans ölçümünde, "Firmanızı, son üç yılını dikkate alarak, sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki hususlarda nasıl değerlendirirsiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Performansı, çalışanlara direk olarak ve kesin rakamlarla sormaktansa, bu şekilde karşılaştırmalı olarak sormanın daha etkili bir yöntem olduğu ileri sürülmektedir (Lau ve Ngo, 2004). Cevaplarda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir. 1- Yetersiz, 2- Ortalamanın altı, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın üstü ve 5- Yüksek.

Anketimizde 12 soruyla ölçülen Firma Performansı, Nitel ve Nicel Firma Performansı olmak üzere iki değişkene ayrılmaktadır. Nitel Performans ölçeği ile ilgili olarak, Wan, Kok ve Ong' un (2002), Khandwalla' dan adapte ettikleri 5 soru alınmıştır; bu sorular, "firmada çalışanların işten aldığı tatmin", "çalışanların firmaya bağlılığı", "firmanın manevi değerleri", "çalışanların üretkenliği" ve "ürün kalitesi" dir. Bunlara ilaveten, bir soru daha; "firmanın genel performansı" (Jaworski ve Kohli, 1993), Nitel Performans ölçeğinde kullanılmıştır. Bu ölçeklerin dışında bir soru da: "firmanın İK yönetim performansı", bu çalışma için geliştirilerek, Nitel Performans ölçeğine eklenmiştir.

Nicel Performans ölçeği ile ilgili olarak da, yine Wan, Kok ve Ong' dan (2002) (Khandwalla' dan adapte ettikleri) 3 soru alınmıştır; bu sorular, "satışlardaki artış hızı", "firma karlılığı" ve "finansal güçlülüktür". Wan, Kok ve Ong' un çalışmalarında Performans ölçeği ikiye ayrılırken, bu ölçeğe temel teşkil eden Khandwalla' nın orjinal Firma Performansı ölçeğinde (1977), hem Nitel hem de Nicel Performansı ölçen sorular birarada bulunmaktadır. Nicel Performans ölçeğine ilave olarak, Delaney ve Huselid' in (1996) araştırmalarında yer alan algısal pazar performansı ölçeğinden bir soru adapte edilmiştir: "pazar payı büyüklüğü". Ayrıca, yine Delaney ve Huselid' in (1996) algısal örgüt performansı ölçeğinde yer alan bir soru adapte edilerek, Nicel Performans ölçeğine eklenmiştir: "yeni ürün projelerinin sayısı".

8.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkileri konusunda, uluslararası literatürde ağırlıklı olarak vurgulanan ihtiyaç, farklı ülke ve farklı kültürlerde bu konunun analiz edilmesi ve bu yolla farklı İKY yaklaşımlarının değişik koşullar için test edilebilme olanağının doğmasıdır. Bu bağlamda, çalışmamızın amacı, İKY Uygulamalarının Türkiye' de yoğun rekabet ortamında üretim faaliyetinde bulunan ve gelişmiş İKY birimlerine sahip olan işletmelerde nasıl sonuç verdiklerini incelemektir. Yine literatürde, ancak büyük ölçekli firmalarda, İnsan Kaynakları ile ilgilenen kurumlaşmış ve düzenli bir yönetsel birim olduğu ve kurumlaşmış İKY Uygulamaları bulunduğu öngörülmektedir (Harel ve Tzafrir, 1999). Bu nedenle

araştırmamızda, ana kütle olarak, Türkiye' de yoğun rekabet ortamında üretim faaliyetinde bulunan ve gelişmiş İKY birimlerine sahip olan büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir. Örneklem olarak ise, ilgili ana kütle için en iyi şekilde temsil ettiğini düşündüğümüz, Türkiye' deki İlk 500 Sanayi Kuruluşu (2004) içinde yer alan Özel Sektör firmaları belirlenmiştir. Bu listede yer alan kamu kuruluşları ve kooperatifler İKY Uygulamalarının bu kuruluşlarda henüz yaygın biçimde bulunmaması nedeniyle, araştırmamıza dahil edilmemiştir. Ancak yine de, İlk 500 Sanayi Kuruluşu içerisinde de, Personel Yönetim sürecini henüz değiştirmemiş ve bir İK Bölümüne sahip olmayan, dolayısıyla İKY Uygulamalarını yürürlüğe koymamış Özel Sektör firmaları olduğu belirlenmiştir.

İSO İlk 500 Sanayi Kuruluşu listesinden şu firmalar araştırma dışı tutulmuştur: 24 adet kamu kuruluşu, 13 adet isimsiz kuruluş, 8 adet kooperatif, 3 adet kapanmış firma, 10 adet "şirket politikası olarak anket vermeyen firma" ve 118 adet Personel Yönetim sürecinde bulunan ve İK Bölümü / İKY Uygulamaları bulunmayan firmalar. Geriye kalan 324 firmanın tamamına anket gönderilmiş, 79 adet firmanın 283 adet çalışanından cevap alınmıştır. Böylece anketlerin geri dönüş oranı % 24 olarak gerçekleşmiştir. İlk 500 Sanayi Kuruluşu' nda yer alan kamu firmalarının ve kooperatiflerin sayısı, Özel Sektör firmalarının İKY Uygulamaları açısından durumları ve anketlerin geri dönüş oranı Tablo 8.1.' de açıklanmıştır. Araştırma birimi, "firmalar"dır.

Veri toplama aşamasında, öncelikle ilk 500' de yer alan Özel Sektör firmaları aranarak İK bölümü ve Uygulamaları olan firmaların İK bölümlerine internet üzerinden e - posta olarak, bir açıklama sayfası eşliğinde anket yollanmıştır. Açıklama sayfasında, anketin nasıl doldurulacağı ve sonuçların gizli tutulacağı ilgililere iletilmiştir. Anketler, çalışanlara firmanın İK bölümü aracılığı ile dağıtılmıştır. Bunun nedeni, İK yetkililerinin İKY işlevleri ile ilişkili verilere en yakın kişiler olmalarıdır. Ancak İKY Uygulamalarından sorumlu kişi ve birimlerin öznel değerlendirme yapabilecekleri göz önünde bulundurularak, anketlerin hem İK yöneticileri ve çalışanlarına, hem de diğer bölümlerin yönetici ve çalışanlarına dağıtılmasına dikkat edilmiştir. Bu nedenle anketler, farklı bölümlerden beyaz yaka çalışanlar arasında hem yönetici hem personel konumundaki kişilere dağıtılmıştır.

Anketlerin direkt olarak tarafımıza gönderilmesi rica edilmiş, ancak yine de bazı anketler İK bölümü aracılığıyla bize iletilmiştir.

Tablo 8.1. İSO İlk 500 Sanayi Kuruluşu (2004) Listesinde Yer Alan Firmaların İK Açısından Yapısal Durumu ve Anketlerin Geri Dönüş Oranı

İLK 500 SANAYİ KURULUŞU (2004)	Firma Sayısı	Yüzde
TOPLAM	500	100,0
Kamu	24	4,8
İsim Vermek İstemiyor	13	2,6
Kooperatif	8	1,6
Kapanmış Firmalar	3	0,1
Şirket Politikası Anket Vermiyor	10	2,0
İK Bölümü Yok, sadece Personel işlevleri var	95	19,0
İK Bölümü Yeni, İKY Uygulamaları Yok veya Yeni	20	4,0
İK Bölümü Var, İKY Uygulamaları Yok	3	0,1
ARAŞTIRMAYA KONU OLAN VE ANKET YOLLANAN FİRMALAR	324	64,8
CEVAP ALINAN FİRMALAR	79	24,3

9. ANALİZ VE BULGULAR

9.1. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sırasıyla şunlardır:

1. Ankete katılan firmaların temel özellikleri ile anketi cevaplayanların demografik özelliklerini, bölümlerini ve pozisyonlarını gösteren frekans tabloları,
2. Faktör analizleri,
3. Güvenilirlik analizi,
4. Değişkenler arasındaki bire bir ilişkiyi gösteren Korelasyon analizi ile değişkenlere ilişkin alfa, ortalama, standart sapma değerleri
5. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi.

Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

9.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 9.1.'de görüldüğü gibi, araştırmamıza konu olan firmalardan % 15,2' si Beyaz Eşya, Makina, Elektrikli Gereçler alanında, % 13,9' u Tekstil alanında, % 12,7' si Demir, Çelik alanında, % 10,1' i Gıda ve İçecek alanında, % 10,1' i Boya ve Kimya alanında, , % 7,6' sı Taşıt Araçları (Otomotiv) alanında, % 6,3' ü Petrol ve Türevleri alanında, % 5,1' i Cam ve Seramik alanında, % 3,8' i Mobilya alanında, geriye kalan % 15,2' si ise diğer alanlarda (ilaç, kağıt, basım, ağaç, çimento, tütün) üretim yapmaktadırlar.

Ayrıca araştırmada yer alan firmaların % 48,1' i 500 - 1.500 kişi aralığında, % 27,8' i 250 - 500 kişi aralığında, % 16,5' i 1.500 - 10.000 kişi aralığında ve % 7,6' sı 250 kişinin altında çalışana sahiptir. En büyük paya sahip olan Beyaz Eşya, Makina, Elektrikli Gereçler alanında ise firmaların en büyük kısmı (% 6,3) 500-1.500 kişi arasında çalışana sahiptir. Diğer detaylı oranlar Tablo 9.1.' de verilmiştir.

Tablo 9.1. Araştırmada Yer Alan Firmaların Üretim Alanı ve Çalışan Sayılarına Göre Dökümü

ÜRETİM ALANI	<250	Yüzde	250-500	Yüzde	500-1.500	Yüzde	1.500-10.000	Yüzde	Toplam	Yüzde
Beyaz Eşya, Makina, Elektrikli Gereçler			3	3,8	5	6,3	4	5,1	12	15,2
Gıda ve İçecek	2	2,5	1	1,3	4	5,1	1	1,3	8	10,1
Boya ve Kimya			2	2,5	6	7,6			8	10,1
Taşıt Araçları			1	1,3	4	5,1	1	1,3	6	7,6
Tekstil			2	2,5	6	7,6	3	3,8	11	13,9
Mobilya					2	2,5	1	1,3	3	3,8
Petrol ve Türevleri	2	2,5	1	1,3	2	2,5			5	6,3
Demir Çelik	1	1,3	4	5,1	4	5,1	1	1,3	10	12,7
Cam ve Seramik			1	1,3	1	1,3	2	2,5	4	5,1
Diğer	1	1,3	7	8,8	4	5,1			12	15,2
Toplam	6	7,6	22	27,8	38	48,1	13	16,5	79	100,0

Tablo 9.2.' de görüldüğü gibi, araştırmamıza konu olan firmalardan % 63,3' ü Yerli Sermaye, % 21,5' i Yerli / Yabancı Ortaklık, % 15,2' si Yabancı Sermaye yapısına sahiptir.

Tablo 9.2. Araştırmada Yer Alan Firmaların Sermaye Yapıları

SERMAYE YAPISI	Sıklık	Yüzde
% 100 Yerli	50	63,3
% 100 Yabancı	12	15,2
Yerli/Yabancı Ortaklık	17	21,5
Toplam	79	100,0

Tablo 9.3.' te belirtildiği gibi, ankete cevap veren kişilerden, % 32,9' u Müdür / Bölüm Yöneticisi olarak, % 16,3' ü Uzman olarak, % 13,8' i Eleman / Memur olarak, % 11' i Şef / Müdür Yardımcısı olarak, % 8,8' i Sorumlu olarak görev yapmakta, % 5,6' sı ise diğer pozisyonlarda gözükmektedirler. Anketi cevaplayanlara ayrıca "genel olarak" pozisyonlarının "Personel" mi, yoksa "Yönetici" mi olduğu sorulmuş, buna cevap olarak araştırmaya katılanların % 62,9' u, kendilerini "Yönetici Pozisyonunda", % 35,3' ü ise "Personel Pozisyonunda" tanımlamışlardır. Anketimize yanıt verenlerden % 1,7' si "Personel" mi, yoksa "Yönetici" mi olduklarını belirtmemişler, detay pozisyon bilgisini de girmemişlerdir. (Katılanların % 9,9' u ise, genel pozisyonlarını "yönetici" olarak tanımladıkları halde, detay pozisyon bilgisini vermemişlerdir).

Tablo 9.3. Ankete Katılanların Pozisyon Bilgileri

POZİSYON genel / POZİSYON detay	Personel Pozisyonu	Yüzde	Yönetici Pozisyonu	Yüzde	İşaretlenmemiş Pozisyon genel	Yüzde	Toplam	Yüzde
Eleman/Memur	39	13,8					39	13,8
Uzman	42	14,8	4	1,4			46	16,2
Sorumlu	13	4,6	12	4,2			25	8,8
Yönetici Asistanı	5	1,7					5	1,7
Koordinatör	1	0,4	1	0,4			2	0,8
Şef/Müdür Yardımcısı			31	11,0			31	11,0
Takım Lideri			4	1,4			4	1,4
Müdür/Bölüm Yöneticisi			93	32,9			93	32,9
Genel Müdür Yard./Direktör			2	0,7			2	0,7
Genel Müdür			3	1,1			3	1,1
İşaretlenmemiş "Pozisyon detay"			28	9,9			28	9,9
İşaretlenmemiş "Pozisyon genel"					5	1,7	5	1,7
Toplam	100	35,3	178	63,0	5	1,7	283	100,0

Tablo 9.4.' te görüldüğü üzere, ankete cevap veren kişilerin % 67,1' i Üniversite mezunu, % 26,8' i Yüksek Lisans / Doktora Mezunu, % 5,0' i ise Lise mezunudur. Ankette eğitim durumunu cevaplamayanların oranı, % 1,1' dir. Yine anketleri cevaplayanların % 65,7' si erkek, % 33,5' i kadındır. Katılımcıların % 0,8' i cinsiyet belirtmemişlerdir. En büyük katılım payına sahip Üniversite mezunlarının % 45,2' si erkek, % 21,5' i kadındır. Diğer detaylı oranlar Tablo 9.4.' te verilmiştir.

Tablo 9.4. Ankete Katılanların Eğitim Durumu ve Cinsiyet Bilgileri

EĞİTİM DURUMU	Kadın	Yüzde	Erkek	Yüzde	İşaretlenmemiş Cinsiyet	Yüzde	Toplam	Yüzde
Lise Mezunu	5	1,8	9	3,2			14	5,0
Üniversite Mezunu	61	21,5	128	45,2	1	0,4	190	67,1
Yüksek Lisans / Doktora Mezunu	27	9,5	48	16,9	1	0,4	76	26,8
İşaretlenmemiş Eğitim Durumu	2	0,7	1	0,4			3	1,1
Toplam	95	33,5	186	65,7	2	0,8	283	100,0

Tablo 9.5.' te görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden % 24,4' ü İK bölümünde, % 16,3' ü Üretim / Kalite / Planlama' da, % 12,7' si Satış ve Pazarlamada, % 9,5' i Muhasebe / Finans / Mali İşler / Denetim bölümlerinde, % 7,4' ü Satınlmada, % 3,9' u Dış Alım / Dış Satım bölümlerinde, % 3,9' u ARGE / Mühendislik / Ürün Geliştirmede, % 3,9' u Teknik Destek Bakımında, % 3,2' si Bilgi İşlemede, % 2,1' i Genel Müdürlük ile Kurumsal İletişim / Medya bölümünde görev yapmaktadır. Hangi bölümde çalıştığını işaretlemeyenlerin oranı ise % 11,3' tür.

Tablo 9.5. Ankete Katılanların Çalıştıkları Bölümler

BÖLÜM	Sıklık	Yüzde
Üretim / Kalite / Planlama	46	16,3
Satış Pazarlama	36	12,7
Satınalma	21	7,4
Dış Alım / Dış Satım	11	3,9
Muhasebe / Finans / Mali İşler / Denetim	27	9,5
İnsan Kaynakları	69	24,4
ARGE / Mühendislik / Ürün Geliştirme	11	3,9
Teknik Destek Bakım	11	3,9
Bilgi İşlem	9	3,2
Yatırım / Proje (6 Sigma) / Teknoloji	4	1,4
Genel Müdürlük / Kurumsal İletişim / Medya	6	2,1
İşaretlenmemiş	32	11,3
Toplam	283	100,0

9.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi uygulanırken, bağımsız değişkenler, ara değişken ve bağımlı değişken, ayrı ayrı faktör analizine tabii tutulmuşlardır. Analiz esnasında Varimax dönüşümü kullanılmış ve Eigenvalue değerleri 1.0' in üzerinde olan faktörler esas alınmıştır. Faktör analizi uygulanan bağımsız değişkenler, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması, Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirme' den oluşan İKY Uygulamalarıdır. Faktör analizi uygulanan ara değişken, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılıktan oluşan Örgütsel Bağlılıktır. Faktör analizi uygulanan bağımlı değişkenler ise, Nitel Firma

Performansı ve Nicel Firma Performansıdır. Faktörlerin değişkenlere yüklenmesinde 0,4' ün üzerindeki değerler esas alınmıştır. Bu değişkenlere ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda ilgili başlık altında verilmiştir. Araştırmanın bir sonraki aşamasında da, faktör analizi sonuçlarına göre aynı faktöre yüklenen soruların sayısal değerlerinin, her firma için ortalaması alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır.

9.3.1. İKY Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi

Ankette yer alan, İKY Uygulamalarına ilişkin soruların dağılımı şöyledir: Nitelikli Personel Seçme: 8 soru; Eğitim ve Geliştirme: 6 soru; Takım Çalışması: 4 soru; Performansa Dayalı Ücretlendirme: 4 soru ve Performans Değerleme: 8 soru. Bu sorular toplu halde faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucunda, bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, diğer sorular beklendiği gibi 5 faktöre ayrılmıştır. Bunlar, Nitelikli Personel Seçme' ye yüklenen 1., 2., 4., 6. sorular, Eğitim ve Geliştirme' ye yüklenen 1., 2., 3., 4., 5., 6. sorular, Takım Çalışması' na yüklenen 1., 2., 3., 4. sorular, Performansa Dayalı Ücretlendirme' ye yüklenen 1., 2., 3., 4. sorular ve Performans Değerleme' ye yüklenen 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. sorulardır. Nitelikli Personel Seçme' nin 3., 5., 7. ve 8. soruları ile, Performans Değerleme' nin 8. sorusu diğer faktörlere yüklendiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. İKY Uygulamalarına ilişkin faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 9.6' da gösterilmektedir. Bu analizin sonucunda, bağımsız değişkenlere ait faktör yüklerinin beklendiği gibi ayrıştığı, anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini görülmüştür. Ayrıca İKY Uygulamalarına ilişkin beş değişkenin açıkladığı toplam varyans % 81,6 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 9.6. İKY Uygulamaları İle İlgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5
Nitelikli Personel Seçme	1	2	3	4	5
Çok çeşitli Personel Seçme yöntemleri (testler, görüşme vs.) kullanılır	0,718				
Personel Seçme sürecine büyük paralar harcanır	0,835				
Doğru insanı seçmek için çok büyük çaba harcanır	0,488				
Personel Seçim süreci firma için çok önemlidir	0,671				
Eğitim ve Geliştirme	1	2	3	4	5
Eğitim ve Geliştirme sürecine büyük paralar harcanır		0,826			
Herkese eğitim olanağı verilir		0,835			
Birbirinden farklı Eğitim ve Geliştirme teknikleri kullanılır		0,735			
Firmamız, sistemli olarak çalışan bir "Eğitim ve Geliştirme süreci" ne sahiptir		0,801			
Eğitim ve Geliştirme, büyük önceliğe sahiptir		0,801			
Çok çeşitli konularda, genel becerilere yönelik eğitimler verilir		0,810			
Takım Çalışması	1	2	3	4	5
İş birimlerinde, problemleri çözmek için takımlar kullanılır			0,811		
Firmamız, "Takım Çalışması" kavramını benimsemiştir			0,811		
Takım toplantılarında, işle ilgili birçok probleme çözüm getirilmektedir			0,681		
Takım Çalışmaları esnasında, karar vermeden önce, bütün takım üyelerinin fikir ve görüşleri alınır			0,668		

Tablo 9.6. İKY Uygulamaları İle İlgili Faktörler (Devamı)

Performansa Dayalı Ücretlendirme	1	2	3	4	5
Tepe yöneticilerin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir				0,840	
Orta kademe yöneticilerin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir				0,872	
İdari personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir				0,894	
Üretimde çalışan personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir				0,816	
Performans Değerleme	1	2	3	4	5
Çalışanların performanslarını ölçmek için büyük çaba harcanır					0,679
Performans standartları oldukça iyi belirlenmiştir					0,787
Çalışanlar, firmadaki bireysel hedeflerinin belirlenmesine büyük ölçüde katkıda bulunurlar					0,738
Çalışanlar, kendi Performanslarının Değerlendirilmesine büyük ölçüde katkıda bulunurlar					0,659
Çalışanlarla, performans konusunda sık sık görüşülür					0,728
Performans görüşülürken, çalışanın kişisel gelişimine yönelik yollar bulmaya çok önem verilir					0,776
Maaş / ücret artışları, terfi gibi uygulamalar, Performans Değerlendirmeleriyle yakından bağlantılıdır					0,677
Toplam Açıklanan Varyans : % 81,616					

9.3.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi

Ankette Örgütsel Bağlılığa ilişkin 20 soru vardır. Bu sorular toplu halde faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucunda, bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, diğer sorular beklendiği gibi 3 faktöre ayrılmıştır. Bunlar, Duygusal Bağlılığa yüklenen 1., 2., 5., 6., 7., 20. sorular, Devam Bağlılığına yüklenen 9., 10., 11. sorular ve Normatif Bağlılığa yüklenen 16., 17., 19. sorulardır. Diğer sorular uygun faktör yapısına sahip olmadıklarından analiz dışı bırakılmışlardır. Örgütsel Bağlılığa ilişkin faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 9.7' de gösterilmektedir. Bu analizin sonucunda, anket sorularının bir bütünlük arz ettiği görülmüştür. Örgütsel Bağlılığın üç boyutuna ilişkin üç adet değişkenin açıkladığı toplam varyans % 68,7 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 9.7. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
Duygusal Bağlılık	1	2	3
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu firmada geçirmekten mutluluk duyarım	0,791		
Firmanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	0,739		
Bu firma benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor	0,625		
Firmama güçlü bir “ait olma” duygusu hissetmiyorum	0,728		
Çalıştığım firmadan dışarıda gururla bahsediyorum	0,812		
Firmama çok şey borçluyum	0,639		
Devam Bağlılığı	1	2	3
Şu an firmadan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar		0,757	
Şu an firmada kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik		0,878	
Bu firmadan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum		0,855	
Normatif Bağlılık	1	2	3
Benim avantajıma olsa bile, firmamdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor			0,702
Firmamdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim			0,858
Bu firmadan şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum			0,868
Toplam Açıklanan Varyans : % 68,720			

9.3.3. Firma Performansına İlişkin Faktör Analizi

Ankette Firma Performansına ilişkin 12 adet soru vardır. Bu sorular toplu halde faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucunda, bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, diğer soruların beklendiği gibi 2 faktöre ayrıldığı görülmüştür.

Bunlar, Nicel Performansa yüklenen 1., 2., 3., 4. sorular ve Nitel Performansa yüklenen 5., 6., 7., 8., 10.,12. sorulardır. 9. ve 11. sorular uygun faktör yapısına sahip olmadıklarından analiz dışı bırakılmışlardır. Firma Performansına ilişkin faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 9.8' de gösterilmektedir. Bu analizin sonucunda, anket sorularının bir bütünlük arz ettiği görülmüştür. Firma Performansı ile ilgili iki değişken olan Nicel ve Nitel Performansın açıkladığı toplam varyans % 71,2 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 9.8. Firma Performansı İle İlgili Faktörler

SORULAR	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
Nitel Performans	1	2
Çalışanların işten aldığı tatmin	0,840	
Çalışanların firmaya bağlılığı	0,880	
Firmanın manevi değerleri	0,882	
Çalışanların üretkenliği	0,694	
Yeni ürün projelerinin sayısı	0,632	
Firmanın İnsan Kaynakları Yönetim performansı	0,724	
Nicel Performans	1	2
Satışlardaki artış hızı		0,769
Karlılık		0,831
Finansal güçlülük		0,861
Pazar payı büyüklüğü		0,823
Toplam Açıklanan Varyans : % 71,251		

9.4. Güvenilirlik Analizi

Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin her ikisi de aynı kişiden elde edilirse, "ortak kaynak yanlılığı" (common source bias) oluşabilir (Bae ve Lawler 2000; Salancik ve Pfeffer, 1997; Podsakoff ve Organ, 1986). Bunu engellemek için, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular, ilgili değişkenleri oluşturacak biçimde birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri analiz edilerek, güvenilirliği gösteren Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 9.9.). Cronbach alfa katsayısının 0,70' e eşit veya üzerinde çıkması, bir ölçeğin güvenilirliği için yeterli ölçüt olarak kabul edilmektedir (Nunnally, 1978). Bizim çalışmamızda yapılan Güvenilirlik Analizi sonucunda, oluşan tüm değişkenlerin Cronbach alfa katsayılarının, 0,70' in üzerinde, 0,78 ile 0,96 arasında olduğu belirlenmiş, böylece ölçek güvenilirliğinin sağlandığı görüldükten sonra, değişkenler arası ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 9.9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Nitelikli Personel Seçme	4	0,81
Eğitim ve Geliştirme	6	0,96
Takım Çalışması	4	0,95
Performansa Dayalı Ücretlendirme	4	0,93
Performans Değerleme	7	0,94
Duygusal Bağlılık	6	0,85
Devam Bağlılığı	3	0,78
Normatif Bağlılık	3	0,85
Nitel Performans	6	0,90
Nicel Performans	4	0,88

9.5. Korelasyon Analizi

Tablo 9.10.' da, araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin Pearson korelasyon katsayıları ve korelasyon analizi sonuçları ile değişkenlerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Pearson korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, Tablo 9.10' da $\rho < 0,01$ ve $\rho < 0,05$ seviyesinde anlamlı olduğu görülen her ilişki için, bu iki değişken arasında pozitif veya negatif bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, değişkenlerin bir çoğunun arasında $\rho < 0,01$ ve $\rho < 0,05$ düzeyinde anlamlı, pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, hipotezlerimizde, değişkenler arasında bulunduğu ne sürülen ilişkilerin doğrulandığı ileri sürülebilir.

Tablo 9.10.' da yer alan korelasyon analizi sonuçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

Devam Bağlılığı hariç olmak üzere, diğer tüm bağımsız değişkenler, birbirleriyle (ikili bazda, ayrı ayrı) pozitif ve $\rho < 0,01$ anlamlılık düzeyinde bir ilişkiye sahiptirler.

Bağımlı değişkenlerden Nitel Performans ile tüm bağımsız değişkenler arasında anlamlı düzeyde bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Nitel Performans ile Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım alışması, Performansa Dayalı cretlendirme, Performans Değerleme, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık arasında $\rho < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Nitel Performans ile bağımsız değişkenlerden Devam Bağlılığı arasında ise, $\rho < 0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Diğer bağımlı değişken olan Nicel Performans ile bağımsız değişkenlerden Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme ve Duygusal Bağlılık arasında $\rho < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Nicel Performans ile bağımsız değişkenlerden Performans Değerleme arasında ise, $\rho < 0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Tabloda, Nicel Performans ile bağımsız

değişkenlerden Takım Çalışması, Performansa Dayalı Ücretlendirme, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

İki bağımlı değişken olan Nitel Performans ve Nicel Performans arasında $\rho < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Literatüre dayanarak, firma büyüklüğünün analize etkilerini incelemek amacıyla, araştırmamıza katılan firmalardaki çalışan sayısını da kapsayan bir korelasyon analizinde, çalışan sayısının hiçbir değişken ile anlamlı düzeyde bir ilişkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 9.10. Korelasyon Analizi ile Değişkenlere İlişkin Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri

DEĞİŞKENLER	Alfa α	Ortalama	Standart Sapma	Nitelikli Personel Seçme	Eğitim ve Geliştirme	Takım Çalışması	Performansa Dayalı Ücretlendirme	Performans Değerleme	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Nitel Performans	Nicel Performans
Nitelikli Personel Seçme	0,81	3,641	0,578	1									
Eğitim ve Geliştirme	0,96	3,544	0,808	0,564**	1								
Takım Çalışması	0,95	3,682	0,777	0,562**	0,705**	1							
Performansa Dayalı Ücretlendirme	0,93	3,401	0,793	0,471**	0,425**	0,497**	1						
Performans Değerleme	0,94	3,335	0,704	0,540**	0,707**	0,722**	0,498**	1					
Duygusal Bağlılık	0,85	3,912	0,572	0,470**	0,594**	0,621**	0,502**	0,636**	1				
Devam Bağlılığı	0,78	2,894	0,684	0,210	0,222*	0,069	0,176	0,009	0,105	1			
Normatif Bağlılık	0,85	3,419	0,704	0,401**	0,443**	0,466**	0,466**	0,437**	0,621**	0,162	1		
Nitel Performans	0,90	3,592	0,747	0,599**	0,711**	0,630**	0,570**	0,608**	0,730**	0,230*	0,520**	1	
Nicel Performans	0,88	3,706	0,730	0,291**	0,496**	0,187	0,199	0,241*	0,347**	0,145	0,138	0,570**	1

*p<0,05 **p<0,01

9.6. Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamındaki hem basit, hem kademeli regresyon analizi kullanılmıştır. Kademeli regresyonun amacı, çok sayıda bağımsız değişken içinden, bağımlı değişkeni en iyi açıklayam maksimum sayıda değişkeni seçmektir (Nakip, 2003; s: 319). Kademeli regresyon analizi esnasında, değişkenler, en küçük korelasyon katsayısından en büyük korelasyon katsayısına doğru, eklemeli sistemle regresyona girilmiştir. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

9.6.1. İKY Uygulamalarının Firmanın Nitel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 9.11.' de, İKY Uygulamaları değişkenlerinin Firmanın Nitel Performansına etkilerini gösteren regresyon sonuçları verilmiştir. Bu tablonun ilk sütununda öncelikle her değişkenin, regresyona tek tek, birbirinden ayrı olarak girildiğinde Firmanın Nitel Performansı üzerindeki birebir etkisi verilmiştir (= korelasyon katsayısı). Model 1 ile Model 5 arasında ise, Nitel Firma Performansı ile en küçük korelasyon katsayısına sahip İKY değişkeninden başlamak üzere, eklemeli olarak İKY değişkenlerine ilişkin kademeli regresyon sonuçları açıklanmıştır. Bu sonuçlar, ilgili değişkenin standart beta katsayısını ve anlamlılık düzeyini içermektedir. Model 5, İKY Uygulamalarına ilişkin tüm değişkenlerin aynı anda modele girildiğindeki durumu yansıtmaktadır. Tablonun alt kısmında, her değişken modele eklendiğinde, Nitel Firma Performansındaki değişmelerin yüzde kaçının açıklandığını gösteren determinasyon (= belirlilik) katsayısı (R^2), bir bütün olarak modelin geçerliliğini gösteren F değerleri, F değerlerinin anlamlılık düzeyleri ve her değişken eklendiğinde determinasyon katsayısı R^2 ' de oluşan değişim (ΔR^2) yer almaktadır. Tablodan elde edilen sonuçları şöyle özetleyebiliriz:

Tabloda 9.11' in birinci sütununda (basit regresyon = r) görüldüğü gibi, 5 adet İKY değişkeninin hepsi, tek başına regresyona girildiğinde, Firmanın Nitel Performansı üzerinde $p < 0,01$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptirler (Eğitim ve

Geliştirme std. $\beta = r: 0,711$, Takım Çalışması std. $\beta = r: 0,630$, Performans Değerleme std. $\beta = r: 0,608$, Nitelikli Personel Seçme std. $\beta = r: 0,599$, Performansa Dayalı Ücretlendirme std. $\beta = r: 0,570$). Böylece, hipotezlerimizden, H1, H2, H3, H4 ve H5, ayrı ayrı İKY değişkenleri için doğrulanmakta ve Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması, Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Performans Değerlemenin Nitel Firma Performansını artırdıkları görülmektedir. Bu değişkenler, tek başlarına girildiğinde, modeller anlamlı çıkmakta, modellere ilişkin açıklama güçleri ise (R2) en yüksekten en düşüğe doğru şöyle sıralanmaktadır; Eğitim ve Geliştirme: R2: 0,505, Takım Çalışması R2: 0,397, Performans Değerleme R2: 0,369, Nitelikli Personel Seçme R2: 0,359, Performansa Dayalı Ücretlendirme R2: 0,325. Aynı sıralama, Tablo 9.11' de ilk sütunda yer alan basit regresyon sonuçlarından da izlenebilmektedir. Bu sonuçlara göre, "bire bir etki açısından", Nitel Performansı en çok artırdığı görülen İKY Uygulaması, Eğitim ve Geliştirme'dir. Takım Çalışması, Performans Değerleme ve Nitelikli Personel Seçme Eğitim ve Geliştirme' yi takip ederken, İKY Uygulamaları içinde Nitel Performansa en düşük etkiyi yapan değişken, Performansa Dayalı Ücretlendirme' dir.

Model 1 ile Model 5 arasında, İKY Uygulamalarının, regresyona kademeli olarak birlikte girildiklerinde Nitel Performans üzerindeki etkileri görülmektedir. Model 1, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır (R2 = 0,325) ve Nitel Performans ile en düşük korelasyona sahip Performansa Dayalı Ücretlendirme'nin (std. $\beta = 0,570$), Nitel Performansı $p < 0,01$ önem düzeyinde artırdığını tekrar göstermektedir .

Model 2, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır (R2 = 0,469). Buna göre, Performansa Dayalı Ücretlendirme (std. $\beta = 0,373$) ve Nitelikli Personel Seçme (std. $\beta = 0,427$), birlikte regresyona girildiklerinde, her ikisi de Nitel Performans üzerinde $p < 0,01$ önem düzeyinde pozitif etkiye sahiptirler.

Model 3, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır (R2 = 0,530). Buna göre, Performansa Dayalı Ücretlendirme (std. $\beta = 0,279$), Nitelikli Personel Seçme (std. $\beta = 0,306$) ve Performans Değerleme (std. $\beta = 0,373$), birlikte regresyona girildiklerinde, her üçü de Nitel Performans üzerinde $p < 0,01$ önem düzeyinde pozitif etkiye sahiptirler.

Model 4, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = 0,555$). Bu modelde, Takım Çalışması modele dahil olduğunda, Nitelikli Personel Seçme ile Performans Değerlemenin etkilerinin gölgelendiği, Performansa Dayalı Ücretlenlendirmenin etkisinin ise değişmeden devam ettiği görülmektedir. Takım Çalışması girince, Performans Değerlemenin, daha önceki modelde görülen Nitel Performans üzerindeki önemli düzeyde etkisi ortadan kalkmakta (std. $\beta = 0,179$), Nitelikli Personel Seçmenin $p < 0,01$ düzeyindeki etkisi ise, $p < 0,05$ düzeyine gerilemektedir (std. $\beta = 0,257$). Modelde, Performansa Dayalı Ücretlenlendirme, Nitel Performans üzerinde $p < 0,01$ düzeyinde önemli bir pozitif etkiye (std. $\beta = 0,249$), Takım çalışması ise, $p < 0,05$ düzeyinde önemli bir pozitif etkiye sahiptir (std. $\beta = 0,239$).

Model 5, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = 0,630$). Bu modelde, Eğitim ve Geliştirme modele dahil olduğunda, Nitelikli Personel Seçme (std. $\beta = 0,181$) ve Takım Çalışmasının (std. $\beta = 0,093$), Nitel Performans üzerindeki etkilerinin gölgelendiği, her ikisinin de bir önceki modelde görülen $p < 0,05$ düzeyindeki önemli düzeyde etkilerinin ortadan kalktığı, Performansa Dayalı Ücretlenlendirmenin etkisinin ise değişmeden devam ettiği görülmektedir. Modelde, beş adet İKY değişkeni modele aynı anda girildiğinde, sadece 2 değişkenin Nitel Performans üzerinde $p < 0,01$ düzeyinde önemli bir pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Bu değişkenler, Eğitim ve Geliştirme (std. $\beta = 0,424$) ile Performansa Dayalı Ücretlenlendirmedir (std. $\beta = 0,257$). Bunun nedeni ise, Şekil 9.2.' de görüldüğü gibi, diğer İKY değişkenlerinin Performans üzerindeki etkilerinin, öncelikle Takım Çalışması tarafından gölgelenmesi, daha sonra ise Takım Çalışması ile birlikte her üç değişkenin etkilerinin de Eğitim tarafından gölgelenmiş olmasıdır.

Her bir değişkenin ilavesiyle, modelin açıklama gücü = R^2 , 0,325 ten başlamak üzere sürekli bir artış göstermektedir. Tüm İK değişkenlerinin birlikte girildiği Model 5' te ise, $R^2 = 0,630$ ile en yüksek açıklama gücü ortaya çıkmaktadır. Modelin açıklama gücü, en çok, modele Nitelikli Personel Seçme ($\Delta R^2: 0,144$) ile Eğitim ve Geliştirme ($\Delta R^2: 0,075$) girdiğinde artmaktadır.

Yukarıda açıklanan, Tablo 9. 11.' de yer alan sonuçlar ve kademeli regresyonda değişkenler arasında ortaya çıkan gölgeleme etkileri, Şekil 9.2.' de şematik olarak verilmiştir.

Tablo 9.11. İKY Uygulamalarının Firmanın Nitel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: NİTEL PERFORMANS - STANDART BETA KATSAYILARI						
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Basit Regresyon(=r)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
İKY UYGULAMALARI						
Performansa Dayalı Ücretlen.	0,570**	0,570**	0,373**	0,279**	0,249**	0,257**
Nitelikli Personel Seçme	0,599**		0,427**	0,306**	0,257*	0,181
Performans Değerleme	0,608**			0,310**	0,179	0,023
Takım Çalışması	0,630**				0,239*	0,093
Eğitim ve Geliştirme	0,711**					0,424**
R2		0,325	0,469	0,530	0,555	0,630
F		36,577**	33,079**	27,860**	22,796**	24,482**
ΔR2		---	0,144	0,061	0,025	0,075

*p<0,05 **p<0,01

9.6.2. İKY Uygulamalarının Firmanın Nicel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 9.12.' de İKY Uygulamaları değişkenlerinin Firmanın Nicel Performansına etkilerini gösteren regresyon sonuçları verilmiştir. Bu tablonun ilk sütununda öncelikle her değişkenin, regresyona tek tek, birbirinden ayrı olarak girildiğinde Firmanın Nicel Performansı üzerindeki birebir etkisi verilmiştir (= korelasyon katsayısı). Model 1 ile Model 5 arasında ise, Nicel Firma Performansı ile en küçük korelasyon katsayısına sahip İKY değişkeninden başlamak üzere, eklemeli olarak İKY değişkenlerine ilişkin kademeli regresyon sonuçları açıklanmıştır. Bu sonuçlar, ilgili değişkenin standart beta katsayısını ve anlamlılık düzeyini içermektedir. Model 5, İKY Uygulamalarına ilişkin tüm değişkenlerin aynı anda modele girildiğindeki durumu yansıtmaktadır. Tablonun alt kısmında yine determinasyon (= belirlilik) katsayıları (R²), F değerleri, F değerlerinin anlamlılık düzeyleri ve ΔR² bilgileri yer almaktadır. Tablodan elde edilen sonuçları şöyle özetleyebiliriz:

Tabloda 9.12' in birinci sütununda (basit regresyon = r) görüldüğü gibi, 5 adet İKY değişkeninden sadece Nitelikli Personel Seçme (R²: 0,085) ile Eğitim ve Geliştirme (R²: 0,246), Firmanın Nicel Performansı üzerinde p<0,01 düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptirler. Bunların dışında, Performans Değerleme (R²: 0,058), Nicel Performans üzerinde p<0,05 düzeyinde pozitif bir etki yapmakta, Takım Çalışması ile Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Nicel Performans üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Böylece, hipotezlerimizden, H6, H7, ve H9, ayrı ayrı İKY değişkenleri için doğrulanmakta ve Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme ile Performans Değerlemenin Nicel Firma Performansını artırdıkları görülmektedir. H8 ve H10 ise desteklenmemektedir. Sonuçlara göre, "bire bir etki açısından", Nicel Performansı en çok artırdığı görülen İKY Uygulaması, Eğitim ve Geliştirme'dir. Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme' yi takip ederken, İKY Uygulamaları içinde Nicel Performansa en düşük etkiyi yapan değişken, Performans Değerleme' dir.

Model 1, Model 2, Model 3 ve Model 4 anlamlı sonuç vermemiştir.

Model 5 $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu modele göre, beş adet İKY değişkeni modele aynı anda girildiğinde, sadece 2 değişkenin Nicel Performans üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Bu değişkenler, Eğitim ve Geliştirme (std. $\beta = 0,717$; $p < 0,01$) ile Takım Çalışmasıdır (std. $\beta = 0,314$; $p < 0,05$). Bu modelin açıklama gücü ise $R^2 = 0,310$ ' dur.

Tablo 9.12. İKY Uygulamalarının Firmanın Nicel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: NİCEL PERFORMANS - STANDART BETA KATSAYILARI						
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Basit Regresyon(=r)	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
İKY UYGULAMALARI						
Takım Çalışması	0,187	0,187	0,119	0,000	-0,066	-0,314*
Performansa Dayalı Ücretlen.	0,199		0,141	0,107	0,059	0,073
Performans Değerleme	0,241*			0,189	0,139	-0,124
Nitelikli Personel Seçme	0,291**				0,226	0,099
Eğitim ve Geliştirme	0,496**					0,717**
R2		0,035	0,050	0,067	0,099	0,310
F		2,758	1,986	1,765	1,997	6,480**
ΔR2		---	0,015	0,017	0,032	0,211

*p<0,05 **p<0,01

9.6.3. Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkileri ile İlgili Regresyon Analizleri

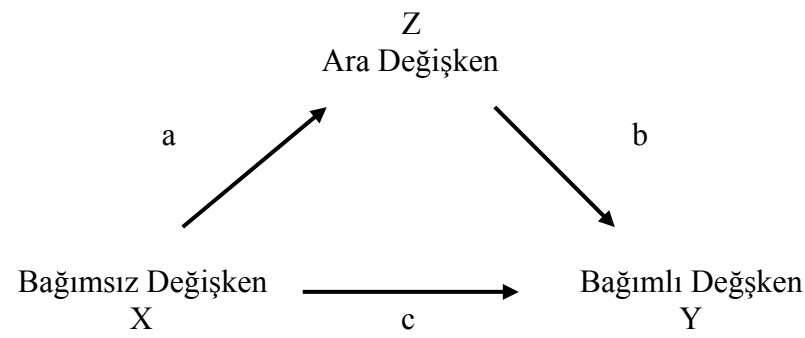
Bu bölümde, Örgütsel Bağlılığın, İKY Uygulamaları ile Firma Performansı arasında bir ara değişken olması hipotezine ilişkin regresyon analizlerinin sonuçları yer almaktadır.

Bir Z değişkeninin, bir bağımlı değişken (Y) ile bir bağımsız değişken (X) arasında ara değişken olabilmesi için şu şartlar gereklidir (Ahmad ve Schroeder, 2003; Baron ve Kenny, 1986):

1. X ile Z regresyona girildiğinde, X (bağımsız değişken)' in Z (ara değişken) üzerinde önemli düzeyde etkisi olduğu görülür (Bkz. Şekil 9.1. "a" bağlantısı).

2. X ile Y regresyona girildiğinde, X (bağımsız değişken)' in Y (bağımlı değişken) üzerinde önemli düzeyde etkisi olduğu görülür (Bkz. Şekil 9.1. "c" bağlantısı).

3. X, Z ve Y birlikte regresyona girildiğinde, eğer Z' nin ara değişken etkisi varsa, Madde 2' de yer alan, X (bağımsız değişken)' in Y (bağımlı değişken) üzerindeki önemli düzeyde etkisi ortadan kalkar veya azalırken, Z (ara değişken)' nin Y (bağımlı değişken) üzerinde önemli düzeyde etki yaptığı görülür (Tsaur ve Lin, 2004) (Bkz. Şekil 9.1. "b" bağlantısı).



Şekil 9.1. Ara Değişken İçin Araştırma Modeli (Bilgin, Ergun ve Aydın, 2005).

"En güçlü ara değişken etkisinin varlığından, ara değişkenler bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalkmasıyla, diğer bir ifade ile "c" okunun ortadan kalkmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda "tam ara değişken" terimi kullanılır. Eğer "c" oku tamamen ortadan kalkmazsa diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalır, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da "kısmi ara değişken" terimi kullanılır" (Bilgin, Ergun ve Aydın, 2005).

Çalışmamızda da, Örgütsel Bağlılığın, hem tek tek İKY Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkileri, hem de toplu halde İKY Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkileri analiz edilmiştir. Bu doğrultuda sırasıyla aşağıda yer alan regresyon analizleri incelenmiştir:

1. Öncelikle İKY Uygulamalarının (X), ayrı ayrı Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık (Z) üzerindeki etkilerine ilişkin basit regresyon (= r) analizlerine bakılmıştır. Şekil 9.1.' de "a" bağlantısı olarak görülen bu ilişkiler, Nitel Performans için, Tablo 9.14. Model 1 (a)' de ve Nicel Performans için, Tablo 9.17. Model 1 (a)' de gösterilmiştir (H11, H12, H13).

2. İKY Uygulamalarının (X), Nitel ve Nicel Firma Performansı (Y) üzerindeki etkilerine ilişkin analiz sonuçlarına bakılmıştır. Şekil 9.1.' de "c" bağlantısı olarak görülen ve Tablo 9.10.' daki Korelasyon Analizi Matrisinde yer alan bu ilişkiler, Nitel Performans için, Tablo 9.14. Model 2 (c)' de ve Nicel Performans için, Tablo 9.17. Model 2 (c)' de tekrar gösterilmiştir. Bu konudaki hipotezler ve sonuçları, yukarıda "9.6.1. İKY Uygulamalarının Firmanın Nitel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi" ve "9.6.2. İKY Uygulamalarının Firmanın Nicel Performansına Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi" bölümlerinde detaylı olarak verilmiştir.

3. Örgütsel bağlılık boyutlarının (Z), Nitel ve Nicel Firma Performansı (Y) üzerindeki etkilerine ilişkin basit regresyon (= r) analizleri incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar, Nitel Performans için, Tablo 9.13.' te, Nicel Performans içinse,

Tablo 9.16.' da verilmiştir. Bu analizler, Tablo 9.10.' da yer alan Korelasyon Analizi Matrisinde görülmektedir (H14, H15, H16, H17, H18, H19).

4. İKY Uygulamaları (X), Örgütsel Bağlılık (Z) ve Firma Performansı (Y) değişkenleri birlikte regresyona girildiklerinde, Örgütsel Bağlılığın (Z), İKY Uygulamalarının (X) Firma Performansı (Y) üzerindeki etkilerini ortadan kaldırıp kaldırmadığı veya azaltıp azaltmadığı incelenmiştir. Şekil 9.1.' de "b" bağlantısı olarak görülen bu ilişkiler, Nitel Performans için, Tablo 9.14. Model 3 (b)' de ve Nicel Performans için, Tablo 9.17. Model 3 (b)' de gösterilmiştir (H20, H21).

5. Son olarak, bu analizlere ilaveten, Tablo 9.15.' te Örgütsel Bağlılığın "toplu halde" İKY Uygulamaları ile Firmanın Nitel Performansı arasındaki ve Tablo 9.17.' de Örgütsel Bağlılığın "toplu halde" İKY Uygulamaları ile Firmanın Nicel Performansı arasındaki ara değişken etkilerine ilişkin regresyon analizleri de incelenmiştir.

Nitel Performansa ilişkin ara değişken etkilerinin analiz edildiği, Tablo 9.14. ve Tablo 9.15.' te İKY UYGulamalarının sırası, yukarıda İKY Uygulamalarının "Nitel Firma Performansı" ilişkisi bölümündeki sıralama ile aynı biçimde verilmiştir. Yine Nicel Performansa ilişkin ara değişken etkilerinin analiz edildiği, Tablo 9.17. ve Tablo 9.18.' de İKY UYGulamalarının sırası, yukarıda İKY Uygulamalarının "Nicel Firma Performansı" ilişkisi bölümündeki sıralama ile aynı biçimde verilmiştir.

Tablo 9.13. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Firmanın Nitel Performansına Etkilerine İlişkin Analiz

	Nitel Performans	R2	F
Devam Bağlılığı	0,230*	0,053	4,234*
Normatif Bağlılık	0,520**	0,270	28,159**
Duygusal Bağlılık	0,730**	0,534	86,936**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 9.14. Örgütsel Bağlılığın Tek Tek İKY Uygulamaları ile Firmanın Nitel Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri

	(a) Model 1			(c) Model 2	(b) Model 3					
	İKY	Örgüts. Bağlılık	İKY Nit. Perfor		İKY	İKY+ ÖB	Nit.Perf	İKY	Duygu	
	Devam	Norm	Duygu		İKY	Devam	İKY	Norm	İKY	Duygu
İKY UYGULAMALARI										
Performansa Dayalı Ücretlen.	0,176	0,466**	0,502**	0,570**	0,547**	0,141	0,420**	0,327**	0,272**	0,594**
Nitelikli Personel Seçme	0,210	0,401**	0,470**	0,599**	0,577**	0,114	0,467**	0,336**	0,330**	0,576**
Performans Değerleme	0,009	0,437**	0,636**	0,608**	0,609**	0,234**	0,471**	0,318**	0,240*	0,578**
Takım Çalışması	0,069	0,466**	0,621**	0,630**	0,620**	0,196*	0,496**	0,292**	0,287**	0,552**
Eğitim ve Geliştirme	0,222*	0,443**	0,594**	0,711**	0,693**	0,085	0,598**	0,260**	0,428**	0,476**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 9.15. Örgütsel Bağlılığın Toplu Halde İKY Uygulamaları ile Firmanın Nitel Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri

	(a) Model 1			(c) Model 2	(b) Model 3			(b) Model 4
	İKY Devam	Örgüts. Bağlılık Normatif	Örgüts. Bağlılık Duygu	İKY Nit. Perfor	İKY+ Devam	ÖB Normatif	Nitel Perf. Duygusal	Örgütsel Bağlılık Toplu Halde
İKY UYGULAMALARI								
Performansa Dayalı Ücretlen.	0,169	0,266*	0,184	0,257**	0,246**	0,221*	0,183*	0,174*
Nitelikli Personel Seçme	0,174	0,085	0,033	0,181	0,170	0,170	0,169*	0,159
Performans Değerleme	-0,348	0,051	0,259	0,023	0,047	0,017	-0,076	-0,055
Takım Çalışması	-0,143	0,149	0,205	0,093	0,102	0,073	0,013	0,023
Eğitim ve Geliştirme	0,400*	0,141	0,170	0,424**	0,398**	0,405**	0,355**	0,333**
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK								
Devam Bağlılığı					0,067			0,060
Normatif Bağlılık						0,134		-0,004
Duygusal Bağlılık							0,388**	0,388**
R2	0,142	0,312	0,500	0,630	0,634	0,642	0,704	0,707
F	2,414*	6,632**	14,618**	24,482**	20,460**	21,235**	28,153**	20,830**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 9.16. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Firmanın Nicel Performansına Etkilerine İlişkin Analiz

	Nicel Performans	R2	F
Devam Bağlılığı	0,145	0,021	1,628
Normatif Bağlılık	0,138	0,019	1,483
Duygusal Bağlılık	0,347**	0,120	10,404**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 9.17. Örgütsel Bağlılığın Tek Tek İKY Uygulamaları ile Firmanın Nicel Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri

	(a) Model 1			(c) Model 2	(b) Model 3					
	İKY	Örgüts. Bağlılık	İKY		İKY+	ÖB	Nic.Per	İKY	Duygu	
	Devam	Norm	Duygu	Nic. Perfor	İKY	Devam	İKY	Norm	İKY	Duygu
İKY UYGULAMALARI										
Takım Çalışması	0,069	0,466**	0,621**	0,187	0,180	0,135	0,157	0,066	-0,047	0,376
Performansa Dayalı Ücretlen.	0,176	0,466**	0,502**	0,199	0,180	0,116	0,171	0,060	0,033	0,330**
Performans Değerleme	0,009	0,437**	0,636**	0,241*	0,242*	0,146	0,222	0,043	0,033	0,326*
Nitelikli Personel Seçme	0,210	0,401**	0,470**	0,291**	0,273*	0,090	0,280*	0,028	0,164	0,270*
Eğitim ve Geliştirme	0,222*	0,443**	0,594**	0,496**	0,487**	0,043	0,538**	-0,096	0,448**	0,080

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 9.18. Örgütsel Bağlılığın Toplu Halde İKY Uygulamaları ile Firmanın Nicel Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri

	(a) Model 1			(c) Model 2	(b) Model 3			(b) Model 4
	İKY Devam	Örgüts. Bağlılık Normatif	Örgüts. Bağlılık Duygu	İKY Nic. Perfor	İKY+ Devam	ÖB Normatif	Nicel Perf. Duygusal	Örgütsel Bağlılık Toplu Halde
İKY UYGULAMALARI								
Takım Çalışması	-0,143	0,149	0,205	-0,314*	-0,318*	-0,304	-0,360*	-0,354*
Performansa Dayalı Ücretlen.	0,169	0,266*	0,184	0,073	0,077	0,092	0,030	0,063
Performans Değerleme	-0,348	0,051	0,259	-0,124	-0,132	-0,120	-0,182	-0,201
Nitelikli Personel Seçme	0,174	0,085	0,033	0,099	0,103	0,105	0,092	0,107
Eğitim ve Geliştirme	0,400*	0,141	0,170	0,717**	0,726**	0,727**	0,676**	0,693**
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK								
Devam Bağlılığı					-0,023			-0,018
Normatif Bağlılık						-0,071		-0,177
Duygusal Bağlılık							0,226	0,312*
R2	0,142	0,312	0,500	0,310	0,311	0,314	0,336	0,354
F	2,414*	6,632**	14,618**	6,480**	5,336**	5,412**	5,976**	4,731**

*p<0,05 **p<0,01

Bu analizlerin gözlenen sonuçları aşağıda sırasıyla özetlenmiştir:

1. Tek Tek İKY Uygulamaları - Örgütsel Bağlılık - Nitel Performans:

a. İKY Uygulamaları ----- > Örgütsel Bağlılık (bkz. Tablo 9.14.

Model 1 (a)):

Bütün İKY Uygulamaları, Duygusal Bağlılık üzerinde, $p < 0,01$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptirler (Performansa Dayalı Ücretlendirme std. $\beta = r: 0,502$, Nitelikli Personel Seçme std. $\beta = r: 0,470$, Performans Değerleme std. $\beta = r: 0,636$, Takım Çalışması std. $\beta = r: 0,621$, Eğitim ve Geliştirme std. $\beta = r: 0,594$). Böylece H11' in doğrulandığı görülmektedir.

İKY Uygulamalarından sadece Eğitim ve Geliştirme, Devam Bağlılığı üzerinde $p < 0,05$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptir (std. $\beta = r: 0,222$). Diğerleri, Devam Bağlılığı üzerinde önemli düzeyde bir etkiye sahip gözükmemektedir. Sonuç olarak, Şekil 9.1.' deki "a" bağlantısı bulunmadığından, Devam Bağlılığı, tek tek İKY Uygulamaları ile Nitel Performans arasında bir ara değişken değildir. Bu durumda H12' nin doğrulanmadığı görülmektedir.

Bütün İKY Uygulamaları, Normatif Bağlılık üzerinde, $p < 0,01$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptirler (Performansa Dayalı Ücretlendirme std. $\beta = r: 0,466$, Nitelikli Personel Seçme std. $\beta = r: 0,401$, Performans Değerleme std. $\beta = r: 0,437$, Takım Çalışması std. $\beta = r: 0,466$, Eğitim ve Geliştirme std. $\beta = r: 0,443$). Böylece H13' in doğrulandığı görülmektedir.

b. İKY Uygulamaları ----- > Nitel Firma Performansı (bkz. Tablo 9.14.

Model 2 (c)):

Bütün İKY Uygulamaları, birebir olarak Nitel Firma Performansı üzerinde $p < 0,01$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptirler.

c. Örgütsel Bağlılık ----- > Nitel Firma Performansı (bkz. Tablo 9.13.):

Devam Bağlılığı, Nitel Performans üzerinde, $p < 0,05$ düzeyinde (std. $\beta = r: 0,230$), Normatif Bağlılık, $p < 0,01$ düzeyinde (std. $\beta = r: 0,520$) ve Duygusal Bağlılık, $p < 0,01$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptir (std. $\beta = r: 0,730$). Bu durumda H14, H15 ve H16'nın doğrulandığı görülmektedir.

d. Tek Tek İKY Uygulamaları ----- > Örgütsel Bağlılık ----- > Nitel Performans (bkz. Tablo 9.14. Model 3 (b)):

- Devam Bağlılığı, Model 3' te Performans Değerleme ile ve Takım Çalışması ile ayrı ayrı regresyona girildiğinde, Nitel Performans üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip gözükmemekte, ancak Model 1' de görüldüğü gibi, İKY Uygulamalarının, Devam Bağlılığı üzerinde önemli düzeyde bir etkisi olmadığından, Devam Bağlılığı, İKY Uygulamaları ile Nitel Performans arasında bir ara değişken değildir.

- Normatif Bağlılık, Model 3' te tüm İKY Uygulamaları ile ayrı ayrı ve tek tek regresyona girildiğinde, her seferinde Nitel Performans üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip gözükmemektedir. Ayrıca Normatif Bağlılık, İKY değişkenlerinin, Nitel Performans üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmamakla birlikte, hepsinin Nitel Performansa etkisinde, Model 2' ye oranla bir azalmaya neden olmaktadır. Şekil 9.1.' deki "a" ve "c" bağlantıları da mevcut olduğundan Normatif Bağlılık, bu ilişkide "kısmi bir ara değişkendir".

- Duygusal Bağlılık, Model 3' te tüm İKY Uygulamaları ile ayrı ayrı ve tek tek regresyona girildiğinde, her seferinde Nitel Performans üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip gözükmemektedir. Ayrıca Duygusal Bağlılık, İKY değişkenlerinin, Nitel Performans üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmamakla birlikte, hepsinin Nitel Performansa etkisinde, Model 2' ye oranla önemli bir azalmaya neden olmaktadır. Şekil 9.1.' deki "a" ve "c" bağlantıları da mevcut olduğundan Duygusal Bağlılık, bu ilişkide "kısmi bir ara değişkendir".

SONUÇ: Örgütsel Bağlılık, Normatif ve Duygusal Boyutu itibariyle, İKY Uygulamaları ile Nitel Firma Performansı arasında "kısmi bir ara değişken" olduğundan, ilgili hipotez de "kısmi olarak" doğrulanmaktadır (H20: Kısmi Kabul)

2. Toplu Halde İKY Uygulamaları - Örgütsel Bağlılık - Nitel Performans:

Tablo 9.15 Model 1' de görüldüğü gibi, İKY değişkenlerinin "toplu haldeyken" Duygusal Bağlılık üzerinde herhangi bir önemli etkisi bulunmamaktadır. Ancak Model 4' te, Örgütsel Bağlılık boyutlarının toplu halde etkilerinin irdelendiği analizlerde, Duygusal Bağlılığın, yine toplu haldeki İKY değişkenleri ile birlikteyken, Nitel Performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ve İKY Uygulamalarının etkilerinde bir azalmayla birlikte görüldüğü gözlemlenmektedir. Ancak yine Şekil 9.1.'de yer alan "a" bağlantısı bulunmadığından, Duygusal Bağlılık, toplu halde İKY Uygulamaları ile Nitel Performans arasında bir ara değişken değildir.

İKY değişkenlerinden sadece, Eğitim ve Geliştirme Devam Bağlılığı üzerinde, bir de Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Normatif Bağlılık üzerinde önemli düzeyde etkileri görülmektedir. Ancak Model 3' te, İKY değişkenleri ile birlikte regresyona girildiklerinde, ne Devam Bağlılığının, ne de Normatif Bağlılığın, Nitel Performans üzerinde önemli düzeyde bir etkileri görülmediğinden ve Şekil 9.1.'de yer alan "b" bağlantısı bulunmadığından Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık, toplu halde İKY Uygulamaları ile Nitel Performans arasında bir ara değişken değildir.

SONUÇ: Böylece Örgütsel Bağlılığın, "toplu halde" İKY Uygulamaları ile Nitel Firma Performansı arasında bir ara değişken olmadığı gözlemlenmiştir.

3. Tek Tek İKY Uygulamaları - Örgütsel Bağlılık - Nicel Performans:

a. İKY Uygulamaları ----- > Örgütsel Bağlılık (bkz. Tablo 9.17.

Model 1 (a)):

Bütün İKY Uygulamaları, Duygusal Bağlılık üzerinde, $p < 0,01$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptirler (Detaylar, yukarıda Nitel Performans ile ilişkiler bölümü ile aynıdır).

İKY Uygulamalarından sadece Eğitim ve Geliştirme, Devam Bağlılığı üzerinde $p < 0,05$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptir (std. $\beta = r: 0,222$). Diğerleri, Devam Bağlılığı üzerinde önemli düzeyde bir etkiye sahip gözükmemektedir. Sonuç olarak, Şekil 9.1.'deki "a" bağlantısı bulunmadığından, Devam Bağlılığı, tek tek İKY Uygulamaları ile Nicel Performans arasında bir ara değişken değildir.

Bütün İKY Uygulamaları, Normatif Bağlılık üzerinde, $p < 0,01$ düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptirler (Detaylar, yukarıda Nitel Performans ile ilişkiler bölümü ile aynıdır).

b. İKY Uygulamaları ----- > Nicel Firma Performansı (bkz. Tablo 9.17.

Model 2 (c)):

İKY Uygulamalarından sadece, Eğitim ve Geliştirme, Nitelikli Personel Seçme ve Performans Değerleme, birebir olarak Nitel Firma Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif bir etkiye sahiptirler. Sonuç olarak, Şekil 9.1.'deki "c" bağlantısı bulunmadığından, Takım Çalışması ve Performansa Dayalı Ücretlendirmeye ilişkin herhangi bir ara değişken etkisi söz konusu değildir.

c. Örgütsel Bağlılık ----- > Nicel Firma Performansı (bkz. Tablo 9.16.):

Sadece Duygusal Bağlılığın Nicel Performans üzerinde, $p < 0,01$ düzeyinde (std. $\beta = r: 0,347$) pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılığın Nicel Performans üzerinde herhangi bir önemli etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılığın herhangi bir ara değişken etkisi de söz konusu değildir. Sonuç olarak, H17 doğrulanırken, H18 ve H19' un doğrulanmadığı görülmektedir.

d. Tek Tek İKY Uygulamaları ----- > Örgütsel Bağlılık ----- > Nicel Performans (bkz. Tablo 9.17. Model 3 (b)):

- Devam Bağlılığının, Nicel Performans üzerinde herhangi bir önemli etkiye sahip olmadığı Tablo 9.16' da ve Tablo 9.17. Model 3' te görülmektedir. Şekil 9.1.' deki "b" bağlantısı bulunmadığından, Devam Bağlılığı, tek tek İKY Uygulamaları ile Nicel Performans arasında bir ara değişken değildir.

- Normatif Bağlılığın, Nicel Performans üzerinde herhangi bir önemli etkiye sahip olmadığı Tablo 9.16' da ve Tablo 9.17. Model 3' te görülmektedir. Şekil 9.1.' deki "b" bağlantısı bulunmadığından, Normatif Bağlılık, tek tek İKY Uygulamaları ile Nicel Performans arasında bir ara değişken değildir.

- Duygusal Bağlılığın, Model 3' te, sadece Nitelikli Personel Seçme, Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirme ile ayrı ayrı regresyona girildiğinde Nicel Performans üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak ara değişken etkisi için gerekli olan ve Şekil 9.1.' de gösterilen "a", "b" ve "c" ilişkileri sadece Nitelikli Personel Seçme için geçerli olduğundan, Duygusal Bağlılık, sadece Nitelikli Personel Seçme ile Nicel Performans arasındaki ilişkide "kısmi bir ara değişkendir".

SONUÇ: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Boyutu itibariyle, İKY Uygulamaları ile Nicel Firma Performansı arasında "kısmi bir ara değişken" olduğundan, ilgili hipotez de "kısmi olarak" doğrulanmaktadır (H21: Kısmi Kabul)

4. Toplu Halde İKY Uygulamaları - Örgütsel Bağlılık - Nicel Performans:

Tablo 9.18 Model 1' de görüldüğü gibi, İKY değişkenlerinin "toplu haldeyken" Duygusal Bağlılık üzerinde herhangi bir önemli etkisi bulunmamaktadır. Ancak Model 4' te, Örgütsel Bağlılık boyutlarının toplu halde etkilerinin irdelendiği analizlerde, Duygusal Bağlılığın, yine toplu haldeki İKY değişkenleri ile birlikteyken, Nicel Performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ve İKY Uygulamalarının etkilerinde bir azalmayla birlikte görüldüğü gözlemlenmektedir. Ancak yine Şekil 9.1.'de yer alan "a" bağlantısı

bulunmadığından, Duygusal Bağlılık, toplu halde İKY Uygulamaları ile Nicel Performans arasında bir ara değişken değildir.

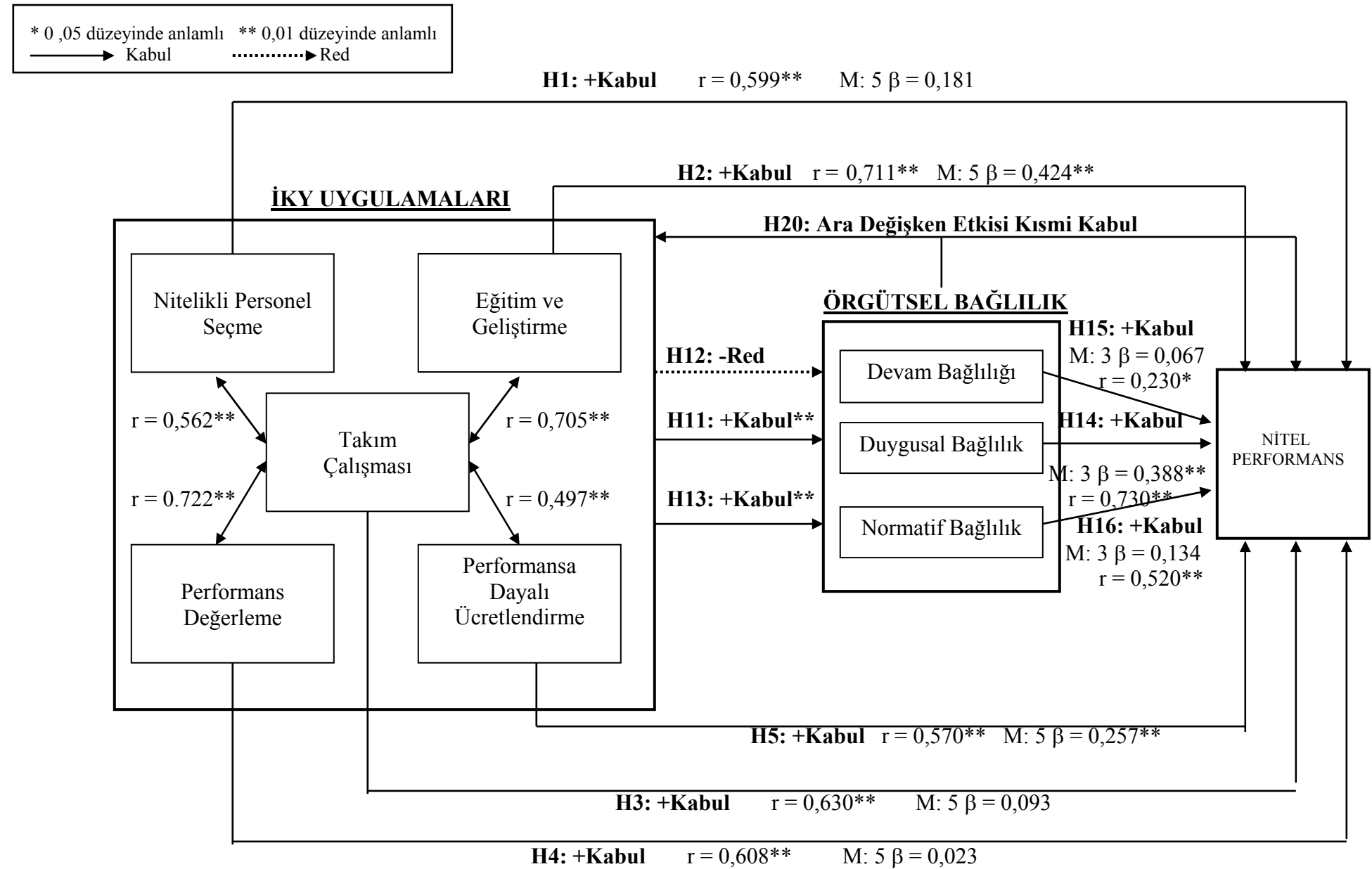
İKY değişkenlerinden sadece, Eğitim ve Geliştirmenin Devam Bağlılığı üzerinde, bir de Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Normatif Bağlılık üzerinde önemli düzeyde etkileri görülmektedir. Ancak Model 3' te, İKY değişkenleri ile birlikte regresyona girildiklerinde, hiçbir Bağlılık boyutunun, Nicel Performans üzerinde önemli düzeyde etkisi görülmediğinden ve Şekil 9.1.'de yer alan "b" bağlantısı bulunmadığından hiçbir Örgütsel Bağlılık boyutu, toplu halde İKY Uygulamaları ile Nicel Performans arasında bir ara değişken değildir.

SONUÇ: Böylece Örgütsel Bağlılığın, "toplu halde" İKY Uygulamaları ile Nicel Firma Performansı arasında bir ara değişken olmadığı gözlemlenmiş olmaktadır.

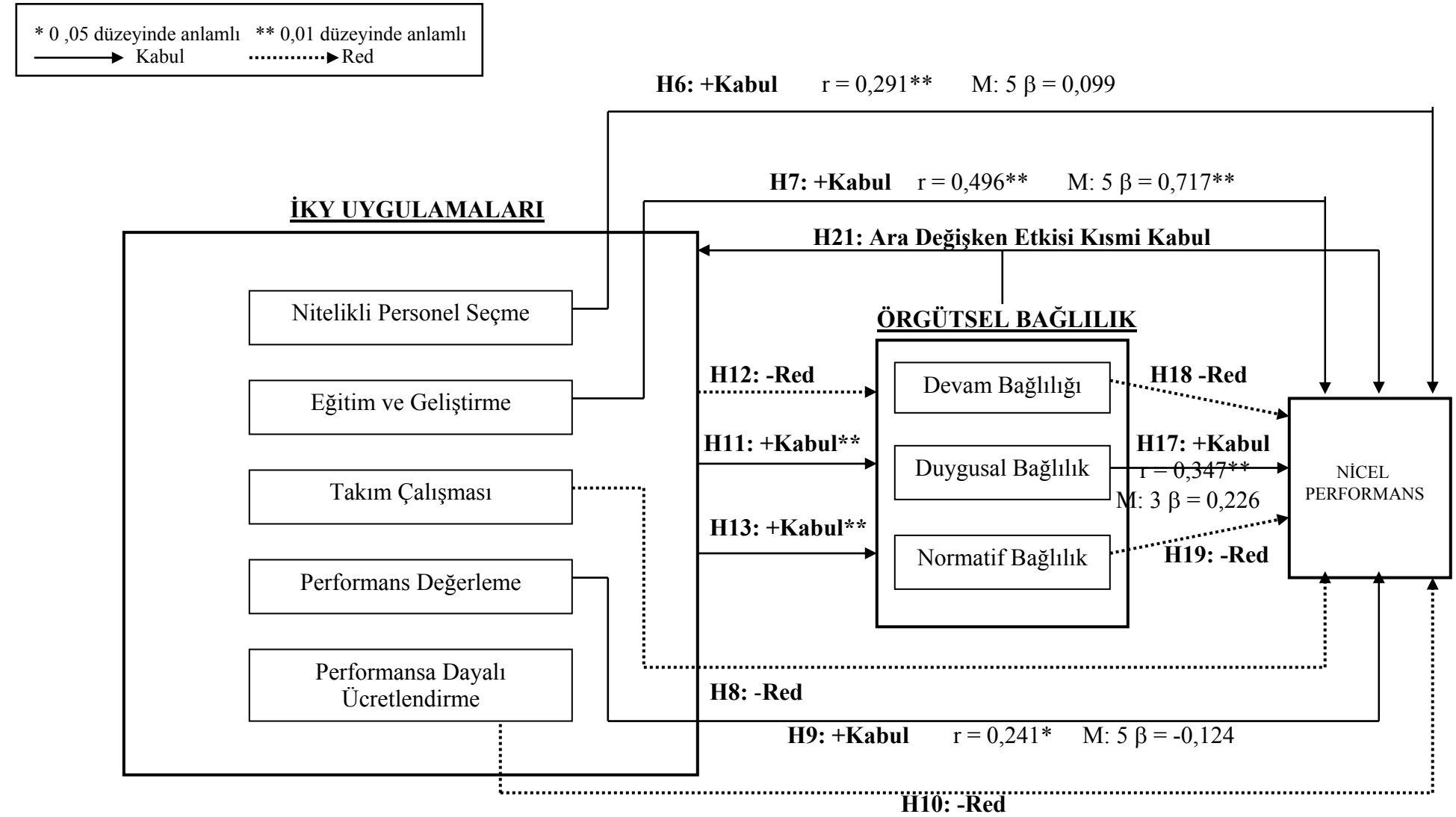
Tablo 9.19. Araştırma Hipotezlerinin Red / Kabul Durumu

HİPOTEZLER	RED / KABUL
İKY UYGULAMALARININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ	
H1: Nitelikli Personel Seçme Firmanın Nitel Performansını artırır.	Kabul
H2: Eğitim ve Geliştirme Firmanın Nitel Performansını artırır.	Kabul
H3: Takım Çalışması Firmanın Nitel Performansını artırır.	Kabul
H4: Performans Değerleme Firmanın Nitel Performansını artırır.	Kabul
H5: Performansa Dayalı Ücretlendirme Firmanın Nitel Performansını	Kabul
H6: Nitelikli Personel Seçme Firmanın Nicel Performansını artırır.	Kabul
H7: Eğitim ve Geliştirme Firmanın Nicel Performansını artırır.	Kabul
H8: Takım Çalışması Firmanın Nicel Performansını artırır.	Red
H9: Performans Değerleme Firmanın Nicel Performansını artırır.	Kabul
H10: Performansa Dayalı Ücretlendirme Firmanın Nicel Performansını artırır.	Red
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARA DEĞİŞKEN ETKİLERİ	
H11: İKY Uygulamaları Duygusal Bağlılığı artırır.	Kabul
H12: İKY Uygulamaları Devam Bağlılığını artırır.	Red
H13: İKY Uygulamaları Normatif Bağlılığı artırır.	Kabul
H14: Duygusal Bağlılık Firmanın Nitel Performansını artırır.	Kabul
H15: Devam Bağlılığı Firmanın Nitel Performansını artırır.	Kabul
H16: Normatif Bağlılık Firmanın Nitel Performansını artırır.	Kabul
H17: Duygusal Bağlılık Firmanın Nicel Performansını artırır.	Kabul
H18: Devam Bağlılığı Firmanın Nicel Performansını artırır.	Red
H19: Normatif Bağlılık Firmanın Nicel Performansını artırır.	Red
H20: Örgütsel Bağlılık, İKY Uygulamaları ile Firmanın Nitel Performansı arasında bir ara değişkendir.	Kısmi Kabul
H21: Örgütsel Bağlılık, İKY Uygulamaları ile Firmanın Nicel Performansı arasında bir ara değişkendir.	Kısmi Kabul

* 0,05 düzeyinde anlamlı, ** 0,01 düzeyinde anlamlı



Şekil 9.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Araştırma Modelinde Gösterilmesi - Bağımlı Değişken: Nitel Firma Performansı



Şekil 9.3. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Araştırma Modelinde Gösterilmesi - Bağımlı Değişken: Nicel Firma Performansı

10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında, İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerine ilişkin diğer ülkelerde yapılan çalışmaların, Türkiye için de desteklenip desteklenmediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen en önemli bulgu, sonuçların, büyük ölçüde uluslararası literatür ile paralellik göstermesi ve Türkiye' de de, diğer farklı ülkelerdeki çalışmalarla benzeşen bir biçimde, aynı İKY Uygulamalarının Firma Performansı üzerinde aynı şekilde etkili olduklarının gözlemlenmiş olmasıdır. Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizlerden elde edilen sonuçlar, literatür ile bağlantılar kurularak özetlenmiştir. Ayrıca son bölümde, araştırmanın kısıtları ve bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalar için öneriler açıklanmaktadır.

10.1. Araştırmanın Sonuçları

Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular, Türkiye' deki İlk 500 Sanayi Kuruluşu içinde yer alan 79 adet firmanın 283 adet çalışanından toplanan verilerin analizine dayanmaktadır. Aşağıda, analizlerin sonuçları özetlenmiştir.

10.1.1. Genel Sonuçlar

10.1.1.1. İKY Uygulamalarının Firmanın Nitel Performansına Etkilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonuçları, basit regresyon ve kademeli regresyon olarak ayrı ayrı özetlenmiş ve literatürdeki sonuçlar ile karşılaştırılmıştır:

Basit Regresyon analizden elde edilen sonuçlara göre, beş adet İKY değişkeninin hepsi, tek başına regresyona girildiğinde, Firmanın Nitel Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif bir etkiye sahiptirler.

Araştırmamızdan Nitel Performansa ilişkin elde edilen bulgulara göre hem tek tek, hem de diğer İKY Uygulamaları ile birlikte regresyon analizine girildiğinde, Nitel Firma Performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülen İKY Uygulaması, Eğitim ve Geliştirmedir. Basit Regresyon sonucunda, Eğitim ve Geliştirmeyi, sırasıyla, Takım Çalışması, Performans Değerleme, Nitelikli Personel Seçme ve Performansa Dayalı Ücretlendirme izlemektedir. Bu sonuçlara göre, İKY Uygulamalarına ağırlık veren Firmalarda, "çalışan tatmini, çalışan bağlılığı ve çalışan üretkenliği" artacak, "Firmanın manevi değeri" yükselecek, daha fazla "yeni ürün projesi" üretilecek ve "Firmanın genel İKY Performansı" artacaktır.

Bu bulgular, literatürde bu konuda yer alan temel araştırmalarla paralellik taşıyan bir sonuçtur. Örneğin, Delaney ve Huselid' in de (1996), basit regresyon analizlerinin sonucunda, Nitel Firma Performansına benzer biçimde, "çalışan tatmini, müşteri tatmini, firmanın ürün kalitesi ve yeni ürün geliştirme" gibi göstergeleri kapsayan "Algılanan Örgütsel Performans" üzerinde, önemli düzeyde etkiye sahip İKY değişkenleri olarak, Eğitim ile Performansa Dayalı Ücretlendirme belirlenmiştir. Bizim çalışmamızdan farklı olarak, bu araştırmada, Performansa Dayalı Ücretlendirme ilk sırada, Eğitim ikinci sırada yer almış, Takım Çalışması ile Performans Değerlemeye yer verilmemiş ve Nitelikli Personel Seçmenin Örgütsel Performans üzerinde önemli bir etkisine rastlanmamıştır.

Benzer şekilde, Chang ve Chen (2002), Taiwan' da teknoloji firmaları üzerine yaptıkları araştırmada, Çalışan Üretkenliği üzerinde, ilk sırada Eğitim ve Geliştirmenin, ikinci sırada Takım Çalışmasının, üçüncü sırada Nitelikli Personel Seçmenin ve dördüncü sırada Performans Değerlemenin, önemli düzeyde etkiye sahip olduklarını belirlemişlerdir. Bulgulara göre, Nitelikli Personel Seçme ve İK Planlaması, özellikle talepteki değişikliklere hızla uyum sağlaması gereken üreticiler için çok büyük önem taşımaktadır.

Fuentes - Fuentes ve arkadaşları da (2004), İspanya' da gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışmamıza paralel olarak, Takım Çalışmasının, çalışan tatmini üzerindeki önemli pozitif etkisini belirlemişlerdir (Fuentes - Fuentes ve ark., 2004). Bunun nedeni olarak, işgörenin, Takım Çalışması esnasında, yöneticisi ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurması gösterilmektedir.

Kademeli Regresyon analizinin sonucunda, tüm değişkenlerle birlikte modele girildiğinde, Nitel Performans üzerinde en büyük önemli etkiye sahip İKY Uygulamalarının, Eğitim ve Geliştirme ile Performansa Dayalı Ücretlendirme oldukları belirlenmiştir. Sadece iki adet İK Uygulamasının toplu analizde etkili çıkmasının nedeni ise, Şekil 9.2.' de görüldüğü gibi, Performans Değerleme ile Nitelikli Personel Seçmenin, Nitel Performans üzerindeki etkilerinin, öncelikle Takım Çalışması tarafından gölgelenmesi, daha sonra ise Takım Çalışması ile birlikte her üç değişkenin de etkilerinin Eğitim tarafından gölgelenmiş olmasıdır.

Nitel Performansa etkileri bakımından yine ilk sırada yer alan değişken Eğitim ve Geliştirme olarak gözükmektedir. Ayrıca R2 değeri itibariyle, bu modelin Nitel Performanstaki değişkenliğin de büyük kısmını açıkladığı görülmektedir.

Analizin önceki kademelerinde, Takım Çalışmasının, modele girildiğinde (Model 4), Nitelikli Personel Seçme ve Performans Değerleme' yi önemli düzeyde gölgelediği görülmektedir.

Son aşama olan Model 5' te ise, Eğitim ve Geliştirme modele ilave edildiğinde, hem Nitelikli Personel Seçme ve Performans Değerleme' yi, hem de daha sonra modele girilen Takım Çalışmasını gölgelediği, ancak Performansa Dayalı Ücretlendirme' nin, Nitel Performans üzerindeki önemli düzeyde etkisini devam ettirdiği görülmektedir.

Bu bulgular, literatürde yine örneğin Delaney ve Huselid (1996)' in, çoklu regresyon analizlerinin sonuçları ile paralellik taşımaktadır. Şöyle ki, Delaney ve Huselid de, çoklu regresyon sonucunda, Nitel Firma Performansına karşılık gelen, "çalışan tatmini, müşteri tatmini, firmanın ürün kalitesi ve yeni ürün geliştirme" gibi göstergelerini kapsayan "Algılanan Örgütsel Performans" üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip 2 adet İKY değişkeninin, yine Eğitim ile Performansa Dayalı Ücretlendirme olduğunu belirlemişlerdir. Bizim çalışmamızdan farklı olarak, bu araştırmada, basit regresyon ile çoklu regresyon analizleri bizdeki gibi birbirinden farklı değil, aynı sonuçları vermiş, araştırmada Takım Çalışması ile Performans Değerlemeye yer almamış ve Nitelikli Personel Seçmenin Örgütsel Performans üzerinde çoklu regresyonda da önemli bir etkisine rastlanmamıştır.

Benzer şekilde, Harel ve Tzafrir (1999) de, İKY Uygulamalarına ilişkin yaptıkları araştırmada, tüm değişkenlerin birarada çoklu regresyona girildiği modelde, sadece Eğitim' in, "Algılanan Örgütsel Performans" üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Ancak Harel ve Tzafrir, çoklu regresyonda, bizim çalışmamızdan farklı olarak, Performansa Dayalı Ücretlendirmenin, "Algılanan Örgütsel Performans" üzerinde önemli bir etkisine rastlamamışlardır.

Wan, Kok ve Ong (2002), kademeli regresyon analizlerinde, bizim çalışmamızın sonucuna paralel biçimde, Eğitimin ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin, Nitel Performans ile benzer ölçeklere sahip "Firmanın İK Performansı" üzerinde, önemli düzeyde etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bizim çalışmamızda, basit regresyon modelinde etkili çıktıkları halde, kademeli regresyonda etkileri gölgelenen, Nitelikli Personel Seçme, Takım Çalışması ile Performans Değerleme ve Çalışanı Güçlendirme de, bu araştırmada, "Firmanın İK Performansı" üzerinde, önemli düzeyde ($p<0,01$) etkiye sahip gözükmediler. Modelde en etkili değişken olarak Çalışanı Güçlendirme gözükmekte, bunu Eğitim, Nitelikli Personel Seçme, Takım Çalışması, Performans Değerleme, Performansa Dayalı Ücretlendirme izlemektedir.

10.1.1.2. İKY Uygulamalarının Firmanın Nicel Performansına Etkilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonuçları, basit regresyon ve kademeli regresyon olarak ayrı ayrı özetlenmiş ve literatürdeki sonuçlar ile karşılaştırılmıştır:

Basit Regresyon: Bu analizden elde edilen sonuçlara göre, tek başlarına regresyona girildiklerinde, beş adet İKY değişkeninden, Eğitim ve Geliştirme, Nitelikli Personel Seçme ve Performans Değerleme, Firmanın Nicel Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptirler. Takım Çalışması ile Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Nicel Performans üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmamızdan Nicel Performansa ilişkin elde edilen bulgulara göre, hem tek tek, hem de diğer İKY Uygulamaları ile birlikte regresyon analizine girildiğinde,

Nicel Firma Performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülen İKY Uygulaması, Eğitim ve Geliştirmedir. Basit Regresyon sonucunda, Eğitim ve Geliştirmeyi, sırasıyla, Nitelikli Personel Seçme ve Performans Değerleme takip etmektedir. Buna göre, bu üç İKY Uygulamasıan ağırlık veren Firmalarda, "satışlardaki artış hızı" yükselecek, "karlılık" ve "finansal güç" artacak, "pazar payı" büyüyecektir.

Bu bulgular, literatürde bu konuda yer alan temel araştırmalarla paralellik taşıyan bir sonuçtur. Örneğin, Delaney ve Huselid' in de (1996), basit regresyon analizlerinin sonucunda, Nicel Firma Performansına benzer biçimde, "Satışlardaki artış, Karlılık, Pazar payı büyüklüğü" gibi göstergeleri kapsayan "Algılanan Pazar Performansı" üzerinde, önemli düzeyde etkiye sahip uygulamalardan iki tanesinin Eğitim ve Nitelikli Personel Seçme oldukları ortaya çıkmıştır. Bizim çalışmamızdan farklı olarak, bu çalışmada, ilk sırayı Nitelikli Personel Seçme almakta, Eğitimin etkisinin önem düzeyi daha düşük gözükmekte, bizde önemli bir etkiye sahip olmayan Performansa Dayalı Ücretlendirmenin de Nicel Performans üzerinde ikinci sırada ve önemli düzeyde etkisi görülmektedir. Takım Çalışması ile Performans Değerleme bu çalışmada yer almamaktadır.

Benzer şekilde, Bae ve Lawler da (2000), Nitelikli Personel Seçme, Yoğun Eğitim, Performansa Dayalı Ücretlendirme, geniş iş tasarımları ve çalışanı güçlendirmeyi kapsayan "Yüksek Katılımlı İKY Stratejileri Gruplamasının", daha çok "Satışlardaki artış hızı, Uzun vadeli karlılık, Finansal güçlülük, Ürün kalitesi" gibi Nicel Performans göstergelerini kapsayan Algısal Firma Performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Fuentes - Fuentes ve arkadaşları (2004), çalışmamıza paralel biçimde, Takım Çalışmasının, satışlardaki artış, pazar payı büyüklüğü gibi Nicel Performans Göstergelerinden oluşan, ayrıca ürün / hizmet kalitesi, müşteri tatmini gibi göstergeleri de kapsayan "Operasyonel Performans" üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını belirlemişlerdir (Fuentes - Fuentes ve ark., 2004).

Kademeli Regresyon sonucunda anlamlı çıkan tek modelde, tüm değişkenlerle birlikte modele girildiğinde, Nicel Performans üzerinde anlamlı düzeyde en büyük

pozitif etkiye sahip İKY Uygulamasının, yine Eğitim ve Geliştirme olduğu, bunu önemli düzeyde negatif etkisi ile Takım Çalışmasının izlediği görülmektedir.

Kademeli Regresyon sonucunda ikinci sırada yer alan Takım Çalışmasının, basit regresyonda, Nicel Performans üzerinde herhangi bir önemli etkisi görülmemekte, ancak tüm değişkenlerle birlikte modele girildiğinde (Model 5), Nicel Performans üzerinde önemli düzeyde bir negatif etkinin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. MacDuffie, 1995 yılında yaptığı çalışmasında, Katz, Kochan, ve Keefe' nin (1988) şu bulguya ulaştıklarını açıklamıştır: "Takım Çalışması, eğer Firmanın Tüm Üretim Politikalarındaki daha büyük değişimlerle uyum halinde uygulanmazsa, Firma Performansı ile negatif bir ilişki içine girer." Buna örnek olarak Volvo' nun Uddevalla fabrikası gösterilmiş, bu tesiste, üretim hattında Takım Çalışmasına geçilmesine rağmen, tesisin, finansal problemler nedeniyle kapatıldığı vurgulanmıştır. Bu görüşe göre, Takım Çalışmasının sonucunda takımların otonomiye sahip oldukları, kişilerin ve takımın öğrenme işlevinin arttığı, ancak bütünsellik olmadığında, bu durumun, örgütsel öğrenmeyi ve genel sistemin gelişimini kısıtlamış olabileceği ileri sürülmüştür. Fuentes - Fuentes ve arkadaşları da (2004), İspanya' da gerçekleştirdikleri araştırmada çalışmamızla çok benzeşen bulgulara ulaşmışlardır: Bu çalışmada, Takım Çalışmasının, "Firmanın Karlılık Artışı" üzerinde önemli düzeyde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar, bu sonucu şu şekilde açıklamışlardır: Yüksek düzeyde bir ortak çalışma için, bu amaçla özel olarak eğitilmiş, uygun bir kadro gerekmektedir. Bu ise, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim / Geliştirme ve benzeri aşamalar için ekstra harcama anlamına gelmektedir. Mazda gibi firmalar, bu amaçla işe alınan her işgören için, 13.000 ABD Doları düzeyinde harcama yapmaktadırlar. Ayrıca çalışanların katılım ve işbirliğini sağlamak için, ilave ödemelerden oluşan uygun bir ödüllendirme sistemi de kurmak gerekir. Bu durum, karlılığı etkilemektedir.

Kademeli Regresyon sonuçları, literatürde Delaney ve Huselid (1996)' in, çoklu regresyon analizlerinin sonuçları ile de paralellik taşımaktadır. Şöyle ki, Delaney ve Huselid' in de (1996), çoklu regresyon analizlerinin sonucunda, Nicel Firma Performansına benzer biçimde, "Satışlardaki artış, Karlılık, Pazar payı büyüklüğü" gibi göstergeleri kapsayan "Algılanan Pazar Performansı" üzerinde, önemli düzeyde etkiye sahip uygulamalardan bir tanesinin Eğitim olduğu ortaya çıkmıştır. Bizim

çalışmamızdan farklı olarak, bu çalışmada, bizde kademeli regresyonda önemli bir etkisi gözükmeyen Nitelikli Personel Seçme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin de çoklu regresyonda Nicel Performans üzerinde önemli düzeyde etkileri görülmekte ve Eğitimin etkisinin önem düzeyi daha düşük gözükmektedir. Takım Çalışması ile Performans Değerleme ise bu çalışmada yer almamaktadır.

Benzer şekilde, Harel ve Tzafir (1999) de, İKY Uygulamalarına ilişkin yaptıkları araştırmada, tüm değişkenlerin birarada çoklu regresyona girildiği modelde, Eğitimin "Algılanan Pazar Performansı" üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Ancak Harel ve Tzafir, çoklu regresyonda, bizim çalışmamızda basit regresyonda etkili olan, ancak kademeli regresyonda önemli bir etkisi gözükmeyen Nitelikli Personel Seçmenin de, "Algılanan Pazar Performansı" üzerinde önemli etkisini ortaya çıkartmışlardır.

Wan, Kok ve Ong (2002), kademeli regresyon analizlerinde, bizim çalışmamızın sonucuna benzer şekilde, Eğitimin, Nicel Performans ile benzer ölçeklere sahip "Firmanın Finansal Performansı" üzerinde, önemli düzeyde etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bizim çalışmamızda, basit regresyon modelinde etkili çıktıkları halde, kademeli regresyonda etkileri gölgelenen, Nitelikli Personel Seçme ile Performans Değerleme ve Çalışanı Güçlendirme de, bu araştırmada, "Firmanın Finansal Performansı" üzerinde, önemli düzeyde etkiye sahip gözükmektedirler. Wan, Kok ve Ong' un modelinde, Takım Çalışması ile Performansa Dayalı Ücretlendirmenin, "Firmanın Finansal Performansı" üzerinde önemli bir etkisine rastlanmamıştır, ki bu durum bizdeki Nicel Performans - Basit regresyon sonuçları ile bire bir aynıdır.

10.1.1.3.Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkilerine İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmada Örgütsel Bağlılığa ilişkin ulaşılan bulgular aşağıda özetlenmektedir:

Duygusal Bağlılık: Bütün İKY Uygulamaları, Duygusal Bağlılık üzerinde, önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptirler. Duygusal Bağlılık da, hem Nitel hem Nicel

Performans üzerinde, önemli düzeyde pozitif etki yapmaktadır. Ayrıca Duygusal Bağlılık, tek tek bütün İKY Uygulamaları ile Nitel Firma Performansı arasında ve Nitelikli Personel Seçme ile Nicel Firma Performansı arasında "kısmi ara değişken" etkisine sahiptir.

Devam Bağlılığı: İKY Uygulamalarından sadece Eğitim ve Geliştirme, Devam Bağlılığı üzerinde önemli düzeyde pozitif bir etkiye sahiptir. Devam Bağlılığı, Nitel Performans üzerinde önemli düzeyde pozitif etki yapmaktadır, Nicel Performans üzerinde ise önemli bir etkisi görülmemektedir. Elde edilen diğer bir bulgu ise, Devam Bağlılığının, İKY Uygulamaları ile Nitel veya Nicel Performans arasında bir ara değişken olmadığıdır.

Normatif Bağlılık: Bütün İKY Uygulamaları, Normatif Bağlılık üzerinde, önemli düzeyde pozitif bir etkiye sahiptirler. Normatif Bağlılık, Nitel Performans üzerinde, önemli bir pozitif bir etkiye sahipken, Nicel Performans üzerinde ise önemli bir etkisi görülmemektedir. Elde edilen diğer bir bulgu ise, Normatif Bağlılığın, tek tek tüm İKY Uygulamaları ile Nitel Firma Performansı arasında "kısmi ara değişken" etkisine sahip olduğudur. Ancak Normatif Bağlılığın, İKY Uygulamaları ile Nicel Performans arasında bir ara değişken etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmamızda, Örgütsel Bağlılığın, "toplu halde" İKY Uygulamaları ile ayrı ayrı Nitel ve Nicel Performans arasında bir ara değişken olmadığı gözlemlenmiştir.

Çalışmamıza paralel bir biçimde, Ahmad ve Schroeder (2003) de, Örgütsel Bağlılığın, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim, Takım Çalışması ile Performans arasında bir ara değişken olduğunu, çalışmamızdan farklı olarak ise, Örgütsel Bağlılığın, Performansa Dayalı Ücretlendirme ile Firma Performansı arasında bir ara değişken olmadığını belirlemişlerdir. Ayrıca, çalışmamıza benzer şekilde, Nitelikli Personel Seçme, Eğitim ve Takım Çalışmasının Örgütsel Bağlılık üzerinde önemli düzeyde etkili oldukları bu araştırmada belirlenmiştir.

10.1.2. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar

Çalışmamızın amacı, Firmalar açısından son derece önemli olan İnsan Kaynaklarına ilişkin Uygulamaların, Türkiye’ de, yoğun rekabet ortamında üretim yapan ve gelişmiş İKY birimlerine sahip olan, en büyük 500 Sanayi Kuruluşunda, Firma Performansına etkilerini ortaya çıkartmaktır. Bu bağlamda, araştırmamızın sonucunda, hem Firmalar hem de Yöneticiler için önem taşıyan bulgular aşağıda özetlenmektedir:

Araştırma sonucunda elde edilen en önemli bulgu, sonuçların, büyük ölçüde uluslararası literatür ile paralellik göstermesi ve Türkiye’ de de, diğer farklı ülkelerdeki çalışmalarla benzeşen bir biçimde, aynı İKY Uygulamalarının Firma Performansı üzerinde aynı şekilde etkili olduklarının gözlemlenmiş olmasıdır. Bu bulgular ışığında, yöneticilerin, Nitel ve Nicel Firma Performansına etkileri Türkiye için de belirlenmiş olan bu İKY Uygulamalarına gereken önemi vermeleri, henüz firmalarında İKY Uygulamalarına hız vermemiş olan firma yöneticilerinin, bu çalışmada yer alan İKY Uygulamalarını sistemli bir biçimde firmalarına uyarlamaları önerilmektedir.

Firmanın Nitel Performansına en büyük pozitif etkiyi yapan İKY Uygulaması olarak Eğitim ve Geliştirme belirlenmiş, bu uygulamayı sırasıyla, Takım Çalışması, Performans Değerleme, Nitelikli Personel Seçme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin izlediği gözlemlenmiştir. Buna göre, "Eğitim ve Geliştirmeye daha fazla yatırım yapan, tüm çalışanlara, çeşitli konularda Eğitim olanağı veren, sistemli bir Eğitim ve Geliştirme süreci uygulayan, Takım Çalışmasını benimseyen ve teşvik eden, Performans standartlarını iyi belirleyen, sık sık çalışanın Performansını değerlendiren ve bunu çalışan ile paylaşan, her düzeydeki çalışanların Ücretlendirme ve Terfi gibi uygulamalarını Performans Değerleme sonuçları ile yakından ilişkilendiren, Personel Seçimini çok önemseyen ve yatırım yapan, bunun için çeşitli seçme yöntemlerini birarada kullanan ve Firmanın geneli için en doğru insanı seçmek için büyük çaba harcayan" Firmaların, Nitel Performanslarında önemli

düzyeyde bir artış olacaktır, ki bu da, "çalışan tatmini, çalışan bağıllığı ve çalışan üretkenliğinin artacağı, Firmanın manevi değerinin yükseleceği, daha fazla yeni ürün projesinin üretileceği ve Firmanın genel İKY Performansının artacağı" anlamına gelmektedir.

Örneklemler olarak seçilen Firmalarda, Firmanın Nicel Performansına en büyük pozitif etkiyi yapan İKY Uygulaması olarak yine Eğitim ve Geliştirme belirlenmiş, bunu sırasıyla, Nitelikli Personel Seçme ve Performans Değerleme takip etmiştir. Buna göre, "Eğitim ve Geliştirmeye, Nitelikli Personel Seçmeye ve Performans Değerlemeye daha fazla önem veren, yatırım yapan ve bu uygulamaları daha sık ve daha yaygın olarak kullanan Firmaların Nicel Performanslarında önemli düzeyde bir artış olacaktır, ki bu da, "satışlardaki artış hızının yükseleceği, karlılığın ve finansal güçlülüğün artacağı, pazar payının büyüyeceği" anlamına gelmektedir.

Elde edilen bulgular, Eğitim ve Geliştirmenin Türkiye' de üretim yapan firmalar için, en önemli İKY Uygulaması olduğunu gösterdiğinden, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek isteyen yöneticilerin, tüm seviyelerde çalışanların Eğitimine ve Geliştirilmesine, kısa ve uzun vadede, özel bir önem vermeleri gerekmektedir.

10.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmamızın kısıtlarını ve gelecek araştırmalar için önerilerimizi şu şekilde özetleyebiliriz:

Bu çalışmada, firmalardan, hem bağımlı, hem bağımsız değişkenlere ilişkin veriler aynı anda toplanılmış, bu değişkenler arasındaki etkileşimin belirli bir zaman alması olasılığı gözönünde bulundurulmamıştır. İKY Uygulamalarının Firmanın Performansına olan etkilerinin daha uzun bir zaman diliminde ortaya çıkması olasılığına dayanarak, gelecekte, daha geniş zaman dilimlerinde analiz yapılmasının, iki değişken arasındaki nedenselliğe ilişkin sonuçlara önemli düzeyde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Veriler toplanırken, "tek cevaplayıcı yanlılığı" na (key informant bias) engel olabilmek için, anketler, mümkün olduğunca, aynı firmada çalışan farklı kişilerden toplanmaya çalışılmıştır. Ancak bağımlı ve bağımsız değişkenler için alınan cevaplar ve cevaplayıcılar ayrıştırılmamış, tüm katılımcılar, hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerle ilgili sorulara cevap vermişlerdir. Bu nedenle oluşan "ortak kaynak yanlılığı" nı (common source bias) engellemek amacıyla, bu konuda yapılacak çalışmalarda, bağımlı değişkene ilişkin verilerin ve bağımsız değişkene ilişkin verilerin ayrı ayrı kişilerden toplanması önerilmektedir.

Bu çalışma, Türkiye' yi temsilen İlk 500 Sanayi Kuruluşu esas alınarak gerçekleştirilmiş, böylece Türkiye' de İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Gelecekte bu konuda gerçekleştirilecek araştırmalar, uluslararası olarak planlanarak, örneğin Türkiye ile Avrupa Birliği ülkeleri arasında, İK Uygulamaları ve Firma Performansına etkilerine ilişkin karşılaştırmalar yapılarak, bu konudaki farklılık ve benzerlikler bilimsel olarak ortaya çıkartılabilir. Buna ek olarak, bu araştırmalarda, ülke kültürüne ilişkin ölçekler kullanılarak, İK konusundaki ülke farklılıklarının kültür ile ilişkileri de somut hale getirilebilir.

Yine gelecekte yapılacak araştırmalarda, araştırma birimi olarak çalışanlar alınarak, İKY Uygulamaları konusunda, çalışanların algılarını analiz etme yoluyla, bu uygulamaların farklı çalışan gruplarında nasıl sonuçlara yol açtığı ortaya çıkartılabilir. Bu tür bir araştırmanın firmalara vereceği geri bildirim açısından çok faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada ara değişken olarak sadece Örgütsel Bağlılık incelenmiştir. Ancak İKY Uygulamaları, Firma Performansına çok farklı değişkenler üzerinden etkide bulunabilir. Bu konuda yapılacak çalışmalarda, örneğin yönetici özellikleri veya liderlik gibi farklı kavramlar ele alınarak, bu kavramların İKY Uygulamalarının Firma Performansı ile ilişkisindeki ara değişken veya moderatör değişken etkileri analiz edilebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, sadece üretim sektöründe değil, hizmet sektöründe de, İKY Uygulamalarının Firma Performansına etkilerini araştırmanın ve ayrıca Firma Performansına rneğin, esneklik, çeviklik, yaratıcılık gibi farklı ölçütler eklemenin de önemli katkılar sağlayacağı dşnlmektedir.

KAYNAKLAR

Ahmad, Sohel ve Schroeder, Roger G., (2002). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21, pages: 19 - 43.

Anthony, William P., Perrewe, Pamela L. ve Kacmar, K. Michele, (1999). *Human Resource Management – A Strategic Approach*, 3. Baskı, The Dryden Press – Harcourt Brace & Company, USA.

Arthur, Jeffrey B., (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, June, 37, 3.

Bacon, Nicolas ve Blyton, Paul, (2003). The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who gains and Who loses, *Human Resource Management Journal*, London, Vol: 13, Iss: 2; pg. 13.

Bae, Johnseok ve Lawler, John J., (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor: June, Vol. 43, Iss. 3; pg. 502, 16 pgs.

Bilgin, Necdet, Ergun, Ercan ve Aydın, Halil İbrahim, (2005). Tarımsal Kooperatiflerde Etik ve Güvenin Ortakların Performansı Üzerindeki Etkileri, *Kooperatifçilik*, Nisan - Mayıs - Haziran, sayı: 148, sayfa: 66 - 86.

Bingöl, Dursun Prof. Dr., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Browne, James H., (2000). Benchmarking HRM Practices in Healthy Work Organizations, *American Business Review*, June, 18, 2, page: 54

Bulut, Çağrı, (2004). Şirket Girişimciliğini Etkileyen Faktörler ve Şirket Girişimciliğinin Performans Üzerine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Anabilim Dalı.

Büyüksulu, Ali Rıza, (1998). Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.

Chang; Pao - Long ve Chen, Wei-Ling, (2002). The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High - Tech Firms in Taiwan, International Journal of Management; December; 19, 4.

Çakır, Özlem, (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Delaney, John T. ve Huselid, Mark A., (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, August, Vol. 39, Iss. 4, pg. 949, 21 pgs.

Delery, John E. ve Doty, D. Harold (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, August, Vol. 39, Iss. 4, pg. 802, 34 pgs.

Demircan, Nigar, (2004). Bilim Metodolojisi Ders Notları (2003 / 2004 Bahar Yarıyılı). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Demircan, Nigar, (2004). İstatistik Analiz ve Tahmin Teknikleri Ders Notları (2004 / 2005 Güz Yarıyılı). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Demircan, Nigar, (2003). Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Dolan, Simon L.; Mach, Mercè ve Olivera, Vicenta Sierra, (2005). HR Contribution to a Firm's Success Examined from a Configurational Perspective: An Exploratory

Study Based on the Spanish CRANET Data, Management Revue, Mering, Vol.16, Iss. 2, pg. 272, 19 pgs.

Elçi, Meral, (2005). Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Erdil, Oya Prof. Dr., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları (2003 / 2004 Bahar Yarıyılı). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Erdil, Oya Prof. Dr., (2004). Personel Temin ve Seçimi, Sunum. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Eren, Erol Prof. Dr., (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren, Erol Prof. Dr., (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar., 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Fuentes - Fuentes., M. Mar; Albacete - Saez, Carlos ve Llorens - Montes, A. F. Javier, (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance, Omega The International Journal of Management Science, 32 , pgs: 425 – 442.

Geringer, J. Michael; Frayne, Colette A. ve Milliman John F., (2002). In Search of “Best Practices” In International Human Resource Management: Research Design and Methodology, Human Resource Management, Spring, Vol. 41, No. 1; Pg. 5–30.

Gök, Sibel Dr. (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Guion, Robert M., (1998). Some Virtues of Dissatisfaction in the Science and Practice of Personnel Selection, *Human Resource Management Review*, 8. Cilt, No: 4, sayfa no: 351 – 365.

Guthrie, James P., (2001). High - Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, February, Vol. 44, No: 1; pg. 180

Hacettepe Üniversitesi Kariyer Merkezi Web Sitesi: <http://humed.hacettepe.edu.tr/hukam/notlar/>.

Harel, Gedaliahu H ve Tzafrir, Shay S, (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm, *Human Resource Management*, Fall, 38, 3.

Hartog, Deanne N. Den ve Verburg, Robert M., (2004). High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No:1, pgs: 55 - 78.

Hoegl, Martin ve Gemuenden, Hans Georg, (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence, *Organization Science*, Linthicum: Jul / Aug, Vol. 12, Iss. 4; pg. 435.

Huo, Y. Paul; Huang, Heh Jason ve Napier, Nancy K. Napier, (2002). Divergence or Convergence: A Crossnational Comparison of Personnel Selection Practices, *Human Resource Management*, Spring, Vol. 41, No. 1, Pg. 31–44.

Huselid, Mark A., (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, June, 38, 3.

Ingram, Hadyn ve Desombre, Terry, (1999). Teamwork: Comparing Academic and Practitioners' Perceptions, *Team Performance Management*, Bradford, Vol: 5 Iss: 1; pg: 16.

Lau, Chung - Ming ve Ngo, Hang - Yue, (2004). The HR system, Organizational Culture and Product Innovation, *International Business Review*, 13; pg: 685 – 703.

Lui, Steven S.; Lau, Chung - Ming ve Ngo, Hang - Yue, (2004). Global Convergence, Human Resources Best Practices, and Firm Performance: A Paradox, *Management International Review*; 2004; 44.

MacDuffie, John Paul, (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2; January.

Martell, Kathryn; Gupta, Anil ve Carroll, Stephen J.,(1996). Human Resource Management Practices, Business Strategies, and Firm Performance, *IBAR*, Vol. 17, No:1, pg. 18 - 35.

Mondy, R. Wayne ve Noe, Robert M., (2005). *Human Resource Management*, 9. Baskı, Pearson Prentice Hall by Pearson Education Inc., New Jersey, USA.

Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M. ve Premeaux, Shane R., (1999). *Human Resource Management*, 7. Baskı, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.

Morrow, Paula C., (1997). The Measurement of TQM Principles and Work – related Outcomes, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, 363 – 376.

Nakip, Mahir Prof. Dr., (2003). *Pazarlama Araştırmaları*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Paauwe, Jaap ve Boselie, Paul, (2005). HRM and Performance: What Next? *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pgs: 68 - 83.

Pfeffer, Jeffrey, (1998). Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*; Winter 1998, Vol. 40, No: 2, pg: 96.

Robertson, Ivan T. ve Hermelin, Eran, (2001). A Critique and Standardization of Meta – Analytic Validity Coefficients in Personnel Selection, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 09631798, September, Vol. 74, Issue 3.

Robertson, Ivan T. ve Smith, Mike, (2001). Personnel Selection, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester: November, Vol. 74, Part 4, pg. 441, 32 pgs.

Schuler, Randall S. ve Jackson Susan E., (2005). A Quarter - Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective, *Management Revue Mering*, Volume 16, Iss. 1, p. 11 - 35 (25 pp.).

Segalla, Michael; Sauquet, Alfonso ve Turati, Carlo, (2001). Symbolic vs Functional Recruitment: Cultural Influences on Employee Recruitment Policy, *European Management Journal*, Volume 19, Issue: 1 February, Pages 32 – 43.

Snell, Scott A. ve Dean, James W., Jr., (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, *Academy of Management Journal Briarcliff Manor*, August, Vol. 35, Iss. 3, p. 467 (38 pp.).

Takeuchi, Norihiko; Wakabayashi, Mitsuru ve Chen, Ziguang, (2003). The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan, *Asia Pacific Journal of Management Singapore*, Dec, Vol. 20, Iss. 4.

Terpstra, David E ve Rozell, Elizabeth J, (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, Spring, Vol. 46, Iss. 1.

Tsaur, Sheng-Hshung ve Lin, Yi-Chun (2004). Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior, *Tourism Management*, Vol. 25, pgs: 471 - 481.

Wall, Toby D; Michie, Jonathan; Patterson, Malcolm; Wood, Stephen J ve ark. (2004). On The Validity of Subjective Measures of Company Performance, *Personnel Psychology*; Spring, 57, 1.

Wan, David; Kok, Victor ve Ong, Chin Huat, (2002). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, *Compensation and Benefits Review*; Jul / Aug; 34, 4.

Wright, Patrick M.; Gardner, Timothy M.; Moynihan, Lisa M. ve Allen, Matthew R., (2005). The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, *Personnel Psychology*, 00315826, Summer, Vol. 58, Issue 2.

Youndt, Mark A; Snell, Scott A; Dean, James W. Jr. ve Lepak, David P., (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, August, Vol.39, Iss. 4; pg. 836, 31 pgs.

Zeller, Shawn, (2005). The Perfect Candidate, *Government Executive*, Washington: Jul 1, Vol. 37, Iss. 11; pg. 40, 6 pgs.

ÖZGEÇMİŞ

Orta ve lise öğrenimimi Sankt Georg Avusturya Lisesi' nde tamamladım. 1988 yılında Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü' nden mezun oldum.

1988 -1997 yılları arasında, önce Arthur Andersen Uluslararası Denetim firmasında, daha sonra bir Koç Holding / KBC (Almanya) / DMC (Fransız) Ortaklığı olan Bozkurt Mensucat Sanayii A.Ş.' de profesyonel olarak çeşitli pozisyonlarda görev yaptım.

1997 - 2001 yılları arasında bir özel girişim olan Naturel Catering firmasında görev aldım.

2002 yılında Arkeoloji ve Sanat Yayınları' ndan çıkan “Felsefeden Ekonomiye Antik Yunan Dünyası” (Nahit Bilgin) adlı tarih / felsefe kitabının editörlüğünü ve “Hastalık İyileşmeye Giden Yoldur” isimli sağlık felsefesi kitabının Almancadan tercümesini yaptım.

2003 yılında, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı' nda Yüksek Lisans eğitimime başladım.

2005 Eylül- 2006 Mart tarihleri arasında GYTE AB / Erasmus Ofisi' nde görev aldım.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Standart Anket Formu



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri" konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir. Anketin amacı, Türkiye'deki firmaların İnsan Kaynakları Uygulamalarının tespit edilmesi ve bunun Firma Performansına etkilerinin ortaya çıkartılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır; ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan firmalara istenildiği takdirde e-mail ya da posta ile bildirilecektir. Cevaplarda yer alan firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin "genel ve ortalama" şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de, bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

Anketi Doldurma ve Geri Gönderme: Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır.

Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz

dereceyi aşağıdaki gibi, farenizle cevabın altındaki kutucuğa tıklayarak işaretleyiniz. Genel Bilgiler bölümünde,

boşluk bırakılan kısımlara yazı ile giriş yapınız. Anket bittiğinde, lütfen dosyayı bilgisayarınıza aynı isimle

kaydediniz (save). Daha sonra berrinhaznedar@yahoo.com adresine bir e-posta hazırlayıp, kaydettiğiniz dosyayı bu e-postaya ekleyerek (attach) yollayınız.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Oya ERDİL

Berrin HAZNEDAR

E-mail: berrinhaznedar@yahoo.com
(0262) 653 84 90

Tel: (0535) 341 14 41

Fax:

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Örnek:	1	2	3	4	5
Bu anketin Türk iş dünyasına katkıda bulunacağına inanıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bu sorular kendi kişisel değer yargularınızla ilgilidir

Firmamızda...	1	2	3	4	5
N1. Çok çeşitli personel seçme yöntemleri (testler, görüşme vs.) kullanılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N2. Personel seçme sürecine büyük paralar harcanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N3. Özel becerilerden çok genel becerilere sahip insanlar işe alınırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N4. Doğru insanı seçmek için çok büyük çaba harcanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N5. Firma, nitelikli personel alımında oldukça seçicidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N6. Personel seçim süreci firma için çok önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N7. İşe alınan insanlara iş garantisi verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N8. İşe alınacak adayın, "firmada uzun vadede kalıcı olması" na bakılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firmamızda...	1	2	3	4	5
E1. Eğitim ve geliştirme sürecine büyük paralar harcanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2. Herkese eğitim olanağı verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3. Birbirinden farklı eğitim ve geliştirme teknikleri kullanılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4. Firmamız, sistemli olarak çalışan bir "eğitim ve geliştirme süreci" ne sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5. Eğitim ve geliştirme, büyük önceliğe sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E6. Çok çeşitli konularda, genel becerilere yönelik eğitimler verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Firmamızda...	1	2	3	4	5
T1. İş birimlerinde, problemleri çözmek için takımlar kullanılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T2. Firmamız, "takım çalışması" kavramını benimsemiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T3. Takım toplantılarında, işle ilgili birçok probleme çözüm getirilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T4. Takım çalışmaları esnasında, karar vermeden önce, bütün takım üyelerinin fikir ve görüşleri alınır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firmamızda...	1	2	3	4	5
01. Tepe yöneticilerin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Orta Kademe Yöneticilerinin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. İdari personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Üretimde çalışan personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firmamızda...	EVET	HAYIR
Çalışanlar ile yöneticileri arasında veya çalışanlar ile iş arkadaşları arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözmek için belirlenmiş resmi prosedürler vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firmamızda...	1	2	3	4	5
D1. Çalışanların performanslarını ölçmek için büyük çaba harcanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2. Performans standartları oldukça iyi belirlenmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3. Çalışanlar, firmadaki bireysel hedeflerinin belirlenmesine büyük ölçüde katkıda bulunurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4. Çalışanlar, kendi performanslarının değerlendirilmesine büyük ölçüde katkıda bulunurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5. Çalışanlarla, performans konusunda sık sık görüşülür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D6. Performans görüşülürken, çalışanın kişisel gelişimine yönelik yollar bulmaya çok önem verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D7. Maaş / ücret artışları, terfi gibi uygulamalar, performans değerlendirmeleriyle yakından bağlantılıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D8. Her bir çalışanın performans değerlendirmesi için, amiri dışında başka çalışanlardan da bilgi alınır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
B1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu firmada geçirmekten mutluluk duyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Firmanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3. Bu firmada kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Bu firmaya karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5. Bu firma benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6. Firmama güçlü bir "ait olma" duygusu hissetmiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7. Çalıştığım firmadan dışarıda gururla bahsediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8. İstesem bile şu an firmadan ayrılmak benim için çok zor olurdu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B9. Şu an firmadan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

B10. Şu an firmada kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B11. Bu firmadan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B12. Benim için bu firmadan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de varolan alternatiflerin azlığıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B13. Başka bir iş ayarlamadan bu firmadan ayrıldığımda, neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B14. Bu firmada çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük özveri gerektirmesidir,çünkü başka bir firma, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B15. Bu firmada çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B16. Benim avantajıma olsa bile, firmamdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B17. Firmamdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B18. Bu firma benim sadakatimi hakediyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B19. Bu firmadan şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B20. Firmama çok şey borçluyum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen firmanızın içinde bulunduğu iş çevresi koşullarını değerlendiriniz	1	2	3	4	5
i1. Yoğun rekabet ortamı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i2. Hızlı pazar büyümesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i3. Ürün yaşam evrelerinin kısalığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firmanızı, son üç yılını dikkate alarak <i>sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda</i> aşağıdaki hususlarda nasıl değerlendirirsiniz?	Yetersiz	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortalamanın üstü	Yüksek
P1. Satışlardaki artış hızı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2. Karlılık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3. Finansal güçlülük	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P4. Pazar payı büyüklüğü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5. Çalışanların işten aldığı tatmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P6. Çalışanların firmaya bağlılığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P7. Firmanın manevi değerleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P8. Çalışanların üretkenliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P9. Ürün kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P10. Yeni ürün projelerinin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P11. Firmanın genel performansı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P12. Firmanın İnsan Kaynakları Yönetim performansı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FİRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Firmanızın Adı:	
Firmanızın Yaşı	
Çalışan sayısı:	Sermaye Dağılımı: a) <input type="checkbox"/> % 100 Yerli b) <input type="checkbox"/> %100 Yabancı c) <input type="checkbox"/> Yerli/Yabancı Ortaklık

SİZİN GENEL BİLGİLERİNİZ

Yaşınız:	Cinsiyetiniz: a) <input type="checkbox"/> Kadın b) <input type="checkbox"/> Erkek
Eğitim Durumunuz: lisans/Doktora	a) <input type="checkbox"/> İlk veya Orta Okul b) <input type="checkbox"/> Lise c) <input type="checkbox"/> Üniversite d) <input type="checkbox"/> Yüksek
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:	yıl ay
Çalıştığınız Bölüm:	
Firmadaki Pozisyonunuz:	a) <input type="checkbox"/> Personel b) <input type="checkbox"/> Yönetici
Firmadaki Göreviniz:	

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz

Ek 2: Faktör Analizi Sonucunda Araştırmada Kullanılan Anket Soruları

1) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Firmamızda.....

1 - Kesinlikle katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3 - Kararsızım, 4 - Katılıyorum, 5 - Kesinlikle katılıyorum.

Nitelikli Personel Seçme (α : 0,81)

- Çok çeşitli Personel Seçme yöntemleri (testler, görüşme vs.) kullanılır
- Personel Seçme sürecine büyük paralar harcanır
- Doğru insanı seçmek için çok büyük çaba harcanır
- Personel Seçim süreci firma için çok önemlidir

Eğitim ve Geliştirme (α : 0,96)

- Eğitim ve Geliştirme sürecine büyük paralar harcanır
- Herkes eğitim olanağı verilir
- Birbirinden farklı Eğitim ve Geliştirme teknikleri kullanılır
- Firmamız, sistemli olarak çalışan bir "Eğitim ve Geliştirme süreci" ne sahiptir
- Eğitim ve Geliştirme, büyük önceliğe sahiptir
- Çok çeşitli konularda, genel becerilere yönelik eğitimler verilir

Takım Çalışması (α : 0,95)

- İş birimlerinde, problemleri çözmek için takımlar kullanılır
- Firmamız, "Takım Çalışması" kavramını benimsemiştir
- Takım toplantılarında, işle ilgili birçok probleme çözüm getirilmektedir
- Takım Çalışmaları esnasında, karar vermeden önce, bütün takım üyelerinin fikir ve görüşleri alınır

Performansa Dayalı Ücretlendirme (α : 0,93)

- Tepe yöneticilerin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir
- Orta kademe yöneticilerin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir
- İdari personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir
- Üretimde çalışan personelin gelirlerini belirlemede, işte gösterdikleri performans önemlidir

Performans Değerleme (α : 0,94)

- Çalışanların performanslarını ölçmek için büyük çaba harcanır
- Performans standartları oldukça iyi belirlenmiştir
- Çalışanlar, firmadaki bireysel hedeflerinin belirlenmesine büyük ölçüde katkıda bulunurlar
- Çalışanlar, kendi Performanslarının Değerlendirilmesine büyük ölçüde katkıda bulunurlar
- Çalışanlarla, performans konusunda sık sık görüşülür
- Performans görüşülürken, çalışanın kişisel gelişimine yönelik yollar bulmaya çok önem verilir
- Maaş / ücret artışları, terfi gibi uygulamalar, Performans Değerlendirmeleriyle yakından bağlantılıdır

2) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Firmamızda.....

- 1 - Kesinlikle katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3 - Kararsızım, 4 - Katılıyorum, 5 - Kesinlikle katılıyorum.

Duygusal Bağlılık (α : 0,85)

- Kariyer hayatımın geriye kalanını bu firmada geçirmekten mutluluk duyarım
- Firmanın problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum
- Bu firma benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor
- Firmama güçlü bir "ait olma" duygusu hissetmiyorum
- Çalıştığım firmadan dışarıda gururla bahsediyorum
- Firmama çok şey borçluyum

Devam Bağlılığı (∞: 0,78)

- Şu an firmadan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar
- Şu an firmada kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik
- Bu firmadan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum

Normatif Bağlılık (∞: 0,85)

- Benim avantajıma olsa bile, firmamdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor
- Firmamdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim
- Bu firmadan şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum

3) FİRMA PERFORMANSI

"Firmanızı, son 3 yılını dikkate alarak, sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki hususlarda, nasıl değerlendirirsiniz?"

1 - Yetersiz, 2 - Ortalamanın altı, 3 - Ortalama, 4 - Ortalamanın üstü, 5 - Yüksek

Nitel Performans (∞: 0,90)

- Çalışanların işten aldığı tatmin
- Çalışanların firmaya bağlılığı
- Firmanın manevi değerleri
- Çalışanların üretkenliği
- Yeni ürün projelerinin sayısı
- Firmanın İnsan Kaynakları Yönetim performansı

Nicel Performans (∞: 0,88)

- Satışlardaki artış hızı
- Karlılık
- Finansal güçlülük
- Pazar payı büyüklüğü