

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Levent BİBER
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2006

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Levent BİBER
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2006

ÖZET

Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü için, örgütteki uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir. Örgütsel sistemin çıktılarının geri bildirim olarak dönmesi, performansın gelişme alanlarının belirlenmesine, dolayısıyla işletmenin faaliyetlerini yönlendirmesine katkı sağlamaktadır. Buna ilaveten, insan kaynağı, hızlı bir değişimin ve rekabetin yaşandığı küresel iş dünyasında örgütlerin en önemli sermayesi haline gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, çalışanların performansına dair davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarda ispatlanmaktadır.

Araştırmanın amacı, dünyadaki ve Türkiye'deki mevcut insan kaynakları uygulamalarını ortaya koymak, sorunları belirlemek ve performansa etki eden faktörlere ulaşmaktır. Ayrıca, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde, insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Diğer taraftan araştırmanın, ilgili literatüre ve gelecekteki çalışmalara katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Araştırmada, anket formunu yanıtlayan firmaların, insan kaynakları uygulamalarına ve örgütsel performansı oluşturan faktörler hakkında rakamsal ve algısal sonuçlara sahip oldukları varsayılmaktadır. Buna ilaveten, araştırma, İKY uygulamalarının iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, personel seçim süreci ve performans değerlendirme süreci başlıkları altında beş faktörden oluştuğunu varsaymaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel performansın da, finansal performans ve pazar performansı ile iş tatmini ve firmaya bağlılık olarak iki alt değişkene sahip olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma sonucunda, İKY uygulamalarından iş basitleştirme, iş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliğinin örgütsel performans (finansal ve pazar performansı) üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür. Ayrıca, işgörenlerin bazı niteliklerinin de örgütsel performansı artırdığı sonucuna varılmıştır.

SUMMARY

The results of the applications in an organization have to be evaluated in order to check if the organizational targets and goals are succeeded or not. Output of the organizational system, as a feedback, helps to determine the performance development areas, thus the future activities of the firm can be easily managed. In addition, human resources have become the most important capital of the organizations in the competitive, global and fast changing business world. Previous research proved that Human Resource Management (HRM) applications have strong effect on employees' performance.

The object of the research is to expose the present applications of human resources, determine the current problems and the factors that affect the performance. Furthermore, its aim is to determine the relationship between human resources applications and organizational performance of the firms operating in Turkey. On the other hand, the research is aimed to contribute to the related literature and future research.

The firms that answered the questionnaire are assumed to have human resources applications and numerical and perceptual results about factors of organizational performance. Furthermore, it is assumed that human resources applications involve five factors including job simplification, job enlargement, job enrichment, personnel recruiting process and performance evaluation process. The dependent variable is grouped into two sub variables: Financial and market performance, job satisfaction and organizational commitment.

As a result, it is found that job simplification, job enrichment and the efficiency of personnel recruiting process applications have positive effects on organizational performance. On the other hand, it is shown that some qualities of the employees, such as being innovative and producing quality products, can increase the organizational performance.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında gerek akademik bilgi düzeyinde, gerekse manevi olarak benden desteklerini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Oya ERDİL'e, Prof. Dr. Saime ORAL'a, Prof. Dr. Canan ÇETİN'e, Doç. Dr. Lütüfihak ALPKAN'a, Doç. Dr. Halit KESKİN'e, Doç. Dr. Cenk AKKAYA'ya, Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞENKAYAS'a ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet MARANGOZ'a teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca bana destek olan Kara Kuvvetleri Komutanlığı'ndaki mesai arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Çalışmalarımın kesintisiz yürümesi için her türlü fedakarlığa katlanan ve uygun bir çalışma ortamı sağlayan eşim Jale BİBER'e ve çocuklarıma minnet duygularımı sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Önemi	2
1.2. Çalışmanın Amacı	4
1.3. Çalışmada Kullanılan Araştırma Soruları, Kapsamı ve Araştırma Modeli	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları ve İçerik Planı	8
1.5. Araştırmanın Kısıtları	9
2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ İLE İLGİLİ YAYINLAR VE ÇALIŞMALAR	11
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemi	12
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	13
2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı	14
2.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci ve Uygulamaları	20
2.1.2. İKY İçerisinde Performans Yönetimi	29
2.1.2.1. İKY’de Performans Değerlemesi	29
2.1.2.2. Performans Değerlendirme Sistemi	33
2.1.2.3. Performansın Değerlendirilmesinde Kullanılan Göstergeler	39
2.1.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	43
2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Teorik Çerçevesi	50
2.2.1. İKY Uygulamaları ve İKY Performansı	51
2.2.1.1. İş Tasarımı Araçları	54

2.2.1.2. Personel Seçim Süreci	65
2.2.1.3. Performans Değerlendirme Süreci	72
2.2.1.4. İKY Performansı	73
2.2.2. İşgörenlerin Nitelikleri	75
2.2.2.1. Yenilikçilik Eğilimi	77
2.2.2.2. Müşteri Odaklılık	81
2.2.2.3. Özgünlük ve Zor Bulunurluk	84
2.2.3. Örgütsel Performans	86
2.2.3.1. Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı	89
2.2.3.2. Finansal Performans ve Pazar Performansı	96
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI	100
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	100
3.2. Örneklem Seçimi ve Özellikleri	104
3.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	105
3.3.1. Bağımsız Değişkenler	105
3.3.2. Bağımlı Değişkenler	105
3.3.3. Ara Değişkenler	106
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	106
3.5. Anket Formunun Hazırlanması	111
3.5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	111
3.5.2. Anket Formunun Oluşturulması	112
3.5.3. Pilot Uygulama ve Nihai Ölçeklerin Oluşturulması	113
3.6. Verilerin Toplanması	114
3.6.1. Veri Toplama Yöntemi	114
3.6.2. Veri Toplama	114
3.7. Verilerin Analizi	115
3.7.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılara ve Firmalara İlişkin Genel Bilgiler.	115
3.7.2. Keşifsel Faktör Analizleri	119
3.7.3. Güvenirlilik Analizi	123
3.7.4. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma	124
3.7.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi	127
3.7.5.1. Matematiksel Modeller	127

3.7.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları	131
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	144
4.1. Araştırmanın Sonuçları ve Değerlendirme	145
4.1.1. İKY Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi	147
4.1.2. İKY Performansının Örgütsel Performansa Etkisi	151
4.1.3. İşgörenlerin Niteliklerinin Örgütsel Performansa Etkisi	152
4.2. Öneriler	155
4.2.1. İK Yöneticilerine Yönelik Öneriler	156
4.2.2. Gelecekteki Araştırmacılara Yönelik Öneriler	158
KAYNAKLAR	161
ÖZGEÇMİŞ	173
EKLER	
EK-1: Araştırmaya Katılan Örgütlerin Listesi	
EK-2: Anket Formu	

KISALTMALAR DİZİNİ

A.T.V.	: Açıklanan Toplam Varyans
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ark.	: Arkadaşları
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Ort.	: Ortalama
S.	: Sayfa
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Programme for Social Sciences)
Std.	: Standart
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
vb.	: ve benzeri
α	: Alfa katsayısı

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Araştırma Modeli	7
2.1. İnsan Kaynakları Maliyet – Katma Değer Analizi	18
2.2. İnsan Sermayesinin Özellikleri	18
2.3. İnsan Kaynakları Planlarını Belirleyen Faktörler	22
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Modeli	34
2.5. Performans Değerleme Güdüleri	37
2.6. Eleman Seçiminin İKY Sürecindeki Yeri	69
2.7. Benchmarking Değişkenleriyle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki	95
3.1. Araştırma Hipotezlerinin Araştırmada Kullanılan Değişkenler İle Olan İlişkisinin Araştırma Modeli Üzerinde Gösterimi	110
3.2. Araştırmanın Sonuç Modeli	143

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstlendiği Roller	16
2.2. Örgüt ve İnsan Kaynakları Stratejileri Arasındaki İlişkiler	25
2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Genel Sorumlulukları	28
2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Performans	33
3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı	104
3.2. Araştırmaya Katılanların Firmadaki Görevleri ve Cinsiyet Dağılımları	116
3.3. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri	116
3.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı	117
3.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yabancı Ortaklarının Sermayedeki Payı ve Pazar Paylarındaki Değişim	117
3.6. Müşteri Memnuniyeti Araştırması ve Memnuniyet Düzeyleri	117
3.7. İşgören Tatmini Araştırması ve Tatmin Düzeyleri	118
3.8. İşgören Performansı ile İlgili Faktörler	119
3.9. Firma Performansı ile İlgili Faktörler	120
3.10. İKY Performansı ile İlgili Faktör Analizi	120
3.11. Personel Seçim Sürecinin Etkinliği ile İlgili Faktör Analizi	121
3.12. İş Genişletme, İş Zenginleştirme, İş Basitleşme ile İlgili Faktör Analizi.	122
3.13. Performans Değerlemenin Etkinliği ile İlgili Faktör Analizi	122
3.14. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analiz Sonuçları	124
3.15. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	126
3.16. İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Yenilikçi Olma Eğilimi Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	132
3.17. Hipotez Analizleri Sonuçları	132
3.18. İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Müşteri Odaklı Olma Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	133
3.19. Hipotez Analizleri Sonuçları	133

3.20. İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Özgün Olma Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	134
3.21. Hipotez Analizleri Sonuçları	135
3.22. İKY Uygulamalarının İşgörenlerin Zor Bulunurluluk Üzerine Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	135
3.23. Hipotez Analizleri Sonuçları	136
3.24. İKY Uygulamalarının İKY Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	137
3.25. Hipotez Analizleri Sonuçları	137
3.26. İKY Uygulamalarının Firmanın Finansal ve Pazar Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	138
3.27. Hipotez Analizleri Sonuçları	138
3.28. İKY Uygulamalarının Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	139
3.29. Hipotez Analizleri Sonuçları.	139
3.30. İşgörenlerin Niteliklerinin Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	140
3.31. Hipotez Analizleri Sonuçları	141
3.32. İşgörenlerin Niteliklerinin Firmanın Finansal ve Pazar Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi	142
3.33. Hipotez Analizleri Sonuçları	142
4.1. Bağımsız Değişkenlerle Ara Değişkenlerin Etkileri.	157

1.GİRİŞ

Örgütler, bünyelerinde gerçekleştirilen uygulamaların sonuçlarını, çıktılarını ya da etkilerini görmek ister. Bunun nedeni, önceden belirlenmiş örgütsel ve bireysel amaçlara, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmektir. Örgüt, bir sistem olarak ele alındığında, girdiler ile çıktılar arasındaki denge ve girdileri çıktılara dönüştüren işlemin geri bildirim önemli hale gelmektedir. Örgütsel sistemin çıktılarının geri bildirim olarak dönmesi, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini yönlendirmesine katkı sağlamaktadır.

Örgütlerin ekonomik faaliyetleri ve kaynaklarının değerlendirilmesi, kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetleri koşullandıran geniş ekonomik, sosyal ve teknik bir çevre ortamında meydana gelmektedir. İşletmeler, açık birer sistemdir. Örgüt, çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de örgüte örgütün çıktıları ve sağladığı iş olanakları ile bağımlıdır. Örgütlerin çevreleriyle kaynak alışverişi içinde olması, aldıkları kararları etkilemektedir (Aldemir, 1985, s. 130).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi ve buna paralel olarak eleman seçim süreci oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Geleneksel eleman seçim yöntemleri büyük ölçüde ayrıntılı bir iş analizine dayanmakla birlikte, çoğunlukla işin gerektirdiği psikolojik gerekler üzerinde durmakta ve diğer faktörleri ihmal etmektedir. Ancak son yirmi yıllık dönem içerisinde meydana gelen gelişmelerle, personel seçimi ile iş performansı arasındaki ilişkiler bir arada değerlendirilmiş ve doğru performans değerlendirme yöntemleri ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Bu amaçla, belirlenen çeşitli işe alma yöntemlerinin (Yetenek Testleri, Yapılandırılmış Mülakatlar, İş Bilgisi Testleri, İşe Uyum Testleri, İş ve İşçi Bulma Kurumları, Referanslar, İlgili Alanları vb.), iş performansı üzerinde ne ölçüde etkili oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda söz konusu kriterlerin sadece iş performansı üzerinde değil, aynı zamanda genel verimlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de oldukça etkili olduğu belirlenmiştir.

Bütün örgüt sistemlerinin çevreleri ile kaynak alışverişi içinde bulunmaları ve kendilerine kontrol edebildikleri bir yer sağlamaları, programlanmamış, rasgele ortaya çıkmış durumlardan korunmaları için gereklidir. Böylece çevre, örgütün kararları üzerinde etkili olmaktadır. Çevrenin söz konusu etkisi, örgütün performansına göre değişim göstermektedir.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, etkili İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) sistemleri ve stratejileri açık bir şekilde verimliliğin gelişmesine katkıda bulunmakta, firmaların farklı İKY algulamaları, çok farklı İKY stratejileri ortaya çıkarmakta ve İKY'nin uygulamaları işletme performansına da farklı bir şekilde yansımaktadır (Chen et all, 2003, s. 314-315).

Literatür incelemesi sonucu, bu konuda yapılan çalışmaların, İnsan Kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Ngo et all, 1998; Huselid, 1995). Yine bu konuda yapılan araştırmalara göre, İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bireysel ve örgütsel performans ya da verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna ilaveten, söz konusu uygulamaların kârlılık ve işgören devir hızı üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır (Guest and Hogue, 1994, s. 40; Roberts, 1995, s. 43; Huselid, 1995, s. 636; Wright and Boswell, 2002, s. 252).

1.1. Çalışmanın Önemi

İşletme yöneticileri İKY fonksiyonunun sonuçlar (çıktılar) üzerine doğrudan etkisi olduğunu fark etmiş, bunun içinde İnsan Kaynakları amaçlarının işletme amaçları ile paralel olması gerektiğini belirlemişlerdir. Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar rekabetin dinamikleri arttıkça insan kaynağının rekabetçi avantajın tek güvenilir, uzun süreli ve sürdürülebilir bir kaynak olduğunda hem fikirdirler (Reich, 1990). Dolayısıyla insan sermayesinin etkili yönetimi organizasyonel performansın en iyi belirleyicisi olabilir (Liao, 2005, s.294.).

İKY'nin, çalışanların işe alınması ve eğitim maliyetleri, motivasyon ve başarısının belirlenmesinde önemli rolü ve firmanın rekabet avantajı sağlamasında da önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır (Porter, 1985, s.43). Organizasyonel performans ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi destekleyen artan sayıda çalışma vardır (Huselid, 1995; Porter, 1985; Haffernan and Flood, 2000)

İnsan sermayesinin işletmelerde işin niteliklerine uygun olarak doğru bir biçimde planlanarak istihdam edilmesi, işgörenlerin sağladıkları katkıyı artırdığı gibi, gereksiz maliyetlerden vazgeçilmesi ya da bu maliyetlerin (eğitim, seçim, tazminat vb.) düşürülmesi imkanı kazandırmaktadır. Bu çalışma ile insan sermayesinin örgüt içerisindeki yeri ve insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Literatürde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, performans arasındaki ilişkiyi ele alan birçok çalışma mevcuttur. Söz konusu çalışmaların sonuçları genellikle, İKY uygulamalarıyla örgüt performansı arasında bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir (Hiltrop, 1996, Ngo et al, 1998, Ahmad and Schroeder, 2003, Becker and Gerhart, 1996, Canman, 2000, Guest, 1997, Oltmanns, 2004). Bu ilişki örgütün iç ve dış çevre faktörleri tarafından etkilenmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları da örgütün diğer fonksiyonlarında olduğu gibi çevresel karmaşıklık ve belirsizliklerden etkilenmektedir. Karmaşıklık ve belirsizlik azaldıkça yapılan insan kaynakları planları daha etkin olabilmekte bununla birlikte çevresel belirsizlikler artıkça İKY uygulamalarının sürekli kontrol edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Örgütler, dış çevre faktörleri kadar iç faktörlerden de etkilenmektedir. Bunlardan en önemlileri iç müşteri diye adlandırılan çalışanlardır. İşletmeler politika ve stratejilerine iç müşterilerini de katmak zorundadır. İşgörenlerin çalışma ortamları, işlerinden tatmin olmaları, örgüte bağlılıkları, motivasyonları, ücretlendirme sistemleri, niteliklerini ortaya koyabilme imkanı bulabilmeleri, çalışmalarının karşılığını alabilmeleri, neyi ne için yaptıklarını ve sonucunda neler elde edildiklerinden haberdar olmaları gibi konular örgütlerin İKY fonksiyonu içerisinde mutlaka ele alınmalı ve gerekiyorsa geliştirilmeye çalışılmalıdır.

İKY, işe uygun eleman alımından, iyi bir çalışma ortamı sağlamaya kadar birçok sorumluluğu bünyesinde bulundurmaktadır. Performans değerlendirme çalışmaları da İKY fonksiyonunun çalışma alanları arasındadır ve gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını analiz etmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda çalışmada, araştırma kapsamındaki örgütlerle sınırlı olmak kaydıyla, bu örgütlerde işin niteliklerini ve performans değerlendirme süreçlerini tanımlayarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, örgütsel performans arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılacaktır. Söz konusu ilişkinin belirlenmesi, gelecekte örgütlerin gerçekleştireceği İKY uygulamalarına temel oluşturmasına yardımcı olacaktır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Literatürdeki çalışmalar, İKY uygulamaları ile performans arasında olumlu ilişkiler olduğunu savunmaktadır. Özellikle personel seçim süreci uygulamasının etkisi ön plana çıkmaktadır. Ahmad and Schroeder (2003), İKY uygulamalarını sıralarken personel seçimi uygulamalarını en üst sıralara koymuşlardır (Ahmad and Schroeder, 2003, s. 20). Terpsta and Rozell'da 1993 yılında yaptıkları çalışmada, personel seçim süreciyle örgütsel kârlılık arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmişlerdir (Terpsta and Rozell, 1994, s. 29).

Yapılan araştırmalar, maliyet liderliği, yenilikçilik ve kalite geliştirme gibi farklı rekabet seçeneklerinin her birinin farklı insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmesi gerektiği sonucuna varmıştır. Bunun yanında, örgütler için belirlenen her bir davranış biçiminin farklı insan İKY uygulamalarıyla desteklenmesi gereği üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletmelerin stratejilerine mutlaka uyumlu olması gerektiği konusu da büyük önem taşımaktadır (Schuler and Jackson, 1987; Miles and Snow, 1984; Cooke, 1992).

İKY, çalışanların davranışı ve örgütsel performans arasında üçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir şirketin insan kaynakları uygulamaları şirketin performansına en

az iki boyutta etki etmektedir. Birincisi, üst düzey İKY uygulamaları sonuçları (çıktıları) doğrudan etkilemektedir. Örneğin, çalışanların direkt kontrol sağlayabildiği yaptıkları işin sonucu ve verimlilik gibi. İkincisi, eğer İKY yatırımlarının geri dönüşümü, maliyetleri geçerse daha az çalışanla örgütün finansal performansı ve verimliliği artar (Roos et all, 2004, s.29,30). Huselid (1995)'in çalışması da genel olarak bu görüşü desteklemektedir.

Çalışmanın amacı, Literatür taraması ile dünyadaki ve Türkiye'deki mevcut insan kaynakları uygulamalarını ve performansa etki eden faktörleri araştırmaktır.

Bu amaca bağlı olarak, ele alınan her bir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamasının (iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirme sürecinin etkinliği) örgüt performansını ne derece etkilediğini, ara değişkenler yardımıyla açıklamayı amaçlamaktadır. Söz konusu ara değişkenler, İKY performansı ve işgörenlerin nitelikleridir. Analizler yardımıyla, İKY uygulamalarının ve örgütte çalışan personelin niteliklerinin, örgütün finansal ve pazar performansına etki edip etmediği araştırılmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin ve insan kaynakları yöneticilerinin, İKY performansını ve örgütsel performansı artıracak farklı insan kaynakları uygulamalarına yer vermeleri konusunda öneriler getirmek ve çalışmanın teorik kapsamı ve uygulamadaki sonuçları açısından gelecek çalışmalara ve işletmelerdeki İKY uygulamalarına yol gösterici olması bakımından öneriler yapılmıştır.

1.3. Çalışmada Kullanılan Araştırma Soruları, Kapsamı ve Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan istatistiksel analize yanıt bulabilmek amacıyla ana hatlarıyla aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

1. Örgütlerde hangi insan kaynakları uygulamalarıyla, performans arasında bir ilişki mevcuttur?

2. İnsan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme sisteminin, örgütün performansıyla olan bağlantısı nedir?

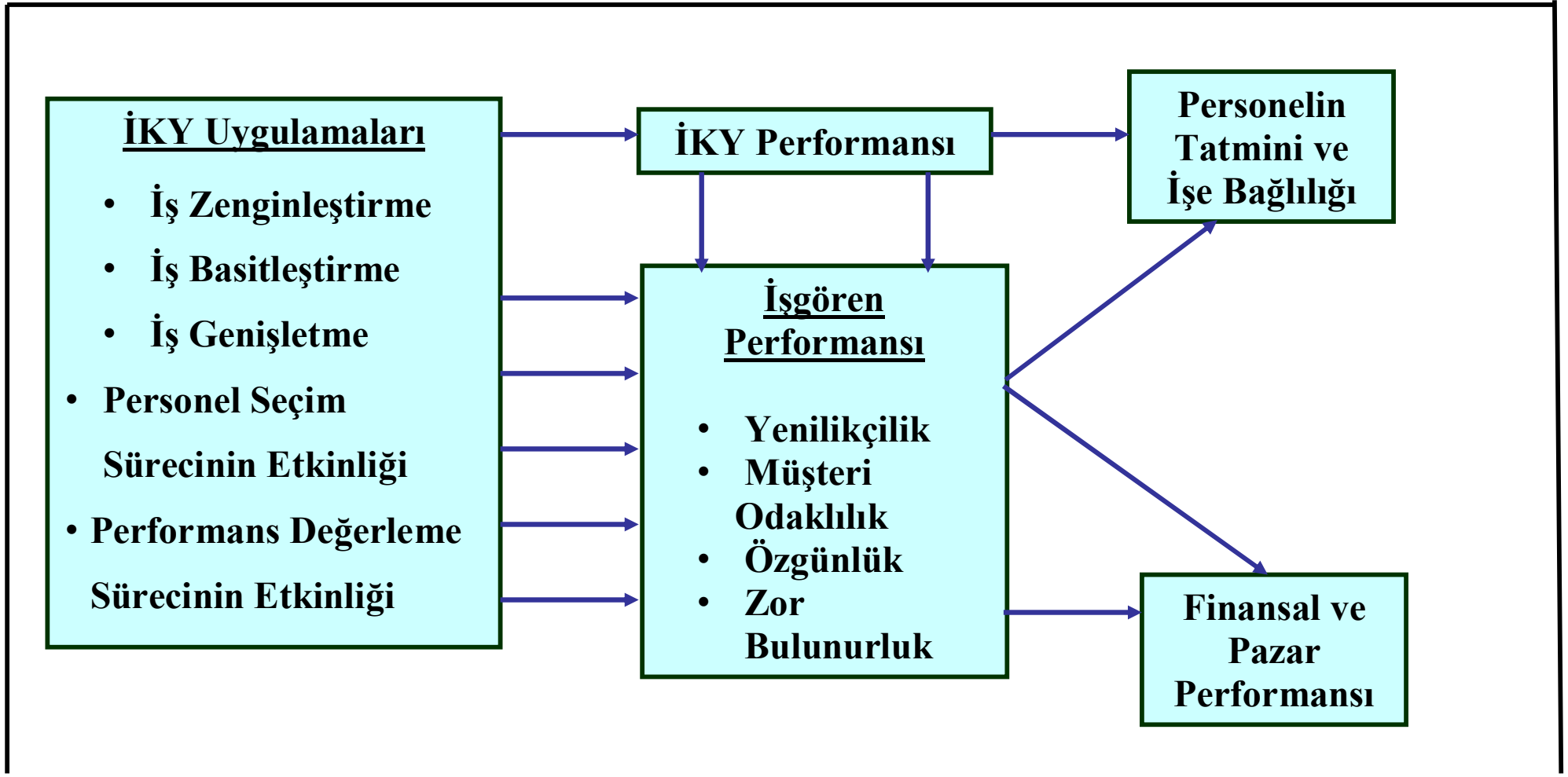
3. Örgütteki işgörenler, İKY uygulamaları çerçevesinde, örgütsel performansa ne derece etki etmektedirler?

4. İnsan kaynakları uygulamaları ülkemiz işletmeleri açısından ne gibi özellikler taşımaktadır ?

5. Örgütlerdeki genel yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimi ve performans arasında ne tür bir ilişki mevcuttur?

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırma modeli, örgütlerde kullanılan insan kaynakları (İK) uygulamalarının örgütsel performansa etkisini temel olarak oluşturulmuştur. İş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirme sürecinin etkinliği değişkenlerinin her birinin İKY performansına ve işgören performansına yaptığı etkiler göz önüne alınmıştır.

Söz konusu performans faktörlerinin bağımlı değişken örgütsel performansa etkisi, araştırma modeline son şeklini vermektedir. Araştırma modeli Şekil 1.1'de verilmiştir.



Şekil 1.1. Araştırma Modeli

1.4. Varsayımlar ve İçerik Planı

Çalışmada kullanılan anket formunu yanıtlayan firmaların, insan kaynakları uygulamalarına, ayrıca örgütsel performansı oluşturan faktörler hakkında rakamsal ve algısal sonuçlara sahip oldukları varsayılmaktadır. Buna ilaveten, araştırma, İKY uygulamalarının iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, personel seçim süreci ve performans değerlendirme süreci başlıkları altında beş faktörden oluştuğunu varsaymaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel performansın da, finansal performans ve pazar performansı ile iş tatmini ve firmaya bağlılık olarak iki alt değişkene sahip olduğu varsayılmaktadır.

Söz konusu çalışmanın amacı ve önemi kapsamında araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, araştırmanın önemini ve amacını, yanıt aradığı temel soruları ve genel varsayımlarını ortaya koymaktadır.

İkinci bölüm, çalışmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi hakkında genel bir bilgi sunulmaktadır. Bunun yanında, İKY içerisinde gerçekleştirilen performans yönetim süreci kapsamında performans değerlendirme sistemi de açıklanmaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları ve bu uygulamanın sonuçlarının kullanıldığı alanlar da bu bölümde ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm, araştırmanın uygulama ve analiz kısmını içermektedir. Araştırma için seçilen örneklem, bağımsız değişkenler, test edilen hipotezler, araştırma modeli ve anketin hazırlanma aşamaları, bu bölümde yer almaktadır. Ayrıca, analiz kısmında, verilerin güvenilirlik ve faktör analizleri ile korelasyon analizleri, ortalamalar ve standart sapmalar bulunmaktadır. İKY uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan regresyon analizi, sonuçlarıyla birlikte yer almaktadır.

Dördüncü bölüm, araştırmadaki değişkenlerin etkilerini yorumlayan sonuç bölümüdür. Söz konusu sonuçlara dayanarak, işletme yöneticilerine ve gelecekteki araştırmalara öneriler de bu bölümde yer almaktadır.

1.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, İKY uygulamalarının örgütsel performansa etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, örgütsel performansa etki eden faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadaki sınırlamalar, söz konusu amaç çerçevesinde belirlenen faktörleri ve değişkenleri kapsamaktadır. Belirli bir amaç doğrultusunda sınırlanan çalışmanın eksik yanları tamamlanarak ya da kapsamı genişletilerek yeni araştırma alanları ve çalışma konuları belirlenebilir.

Literatürde, İKY uygulamaları bir bütün olarak ele alınırken, bu çalışmada söz konusu uygulamalar beş ayrı faktörden oluşmaktadır (iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, personel seçim sürecinin etkinliği, performans değerlendirme sürecinin etkinliği). İş genişletme, iş zenginleştirme ve iş basitleştirme faktörlerini birer değişken olarak ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanında, geçmiş araştırmalar verimlilik, işgören devir hızı, kârlılık gibi performans kriterlerine yer vermişlerdir. Bu çalışmada ise bağımlı değişken “örgütsel performans” adı altında toplanan, finansal ve pazar performansı ve personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı faktörlerinden meydana gelmektedir. Çalışmada ayrıca, İKY uygulamalarının etkileri, İKY performansı ve işgörenlerin nitelikleri gibi iki ara değişkenle bir arada verilmektedir.

Araştırmada birtakım metodolojik sınırlamalar da mevcuttur. Bu sınırlamalardan ilki, ankete yanıt verme oranıyla ilgilidir. Anket formu gönderilen 500 firmadan 300'üne ulaşılmış, 197'sinden cevap alınmış, anketler içerisinde 41 tanesi kullanılmayacak derecede boş bırakılmış olduğundan 156 adet anket formu kabul edilebilir nitelikte yanıtlanmış olarak geri gönderilmiştir. Anket ulaşan firmaların hemen hemen yarısından kabul edilebilir nitelikte yanıt alınamamıştır. Ancak, yanıt verme oranı Türkiye koşullarındaki bir çalışma için yeterli kabul edilmektedir.

Anket formu gönderilen 500 firma, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından. Dolayısıyla, küçük ve orta çaptaki işletmeler çalışmaya dahil edilmemiştir. Aynı zamanda, araştırma hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaları

da kapsamamaktadır. Emek yoğun çalışan hizmet sektöründe, insan kaynakları yönetiminin önemi daha belirgindir ve İKY uygulamaları örgütsel performansa daha doğrudan etkiler yapabilir. Bunun yanında, sonuçlar yorumlanırken anketi yanıtlayan kişinin yanlı veya yanlış bilgi verme ihtimalleri de göz önünde tutulmalıdır.

2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ İLE İLGİLİ YAYINLAR VE ÇALIŞMALAR

Çalışmada konu ile ilgili yayınlar ve çalışmalar ele alınırken, iki farklı yaklaşım kullanılmıştır. İlk olarak İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı incelenmiş, İKY süreci ve uygulamalarına değinilmiştir. Daha sonra İKY kapsamında uygulanan performans değerlendirme sistemi, kullanılan yöntemlerle birlikte açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci kısımda ise, araştırmada kullanılan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin teorik çerçevesi ele alınmıştır. Değişkenlerin literatürdeki durumu, uygulamadaki analize temel oluşturacak şekilde ortaya konmuştur.

Literatürde İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelenirken, evrensel bir yaklaşım tercih edilmiştir. İKY'ni tanımlayan üç ana sınıfın varlığından söz edilmektedir: Bunlar; İKY uygulamaları, İK becerileri ve İK davranışı. Söz konusu faktörlerin bir bütün halinde örgütsel performansa etki ettiği savunulmaktadır (Panayotopoulou and Papalexandris, 2004, s. 500). İnsan kaynakları alanında, üzerinde çalışılan bir konu da örgütlerin yetenekleri, özellikleri ya da uzmanlık alanlarıdır. Söz konusu yetenekler, örgütün değişen çevreye uyum sağlamasında yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, örgütün insan kaynakları stratejisini ve işletme stratejisini entegre etme gereksinimini de karşılamaya çalışmaktadır. Buradaki entegrasyon, insan kaynakları alanında uzmanlaşma ile örgütün genel performansı arasındaki ilişkinin varlığını göstermektedir (Haffernan and Flood, 2000, s. 128).

Bu çalışmada ise, İKY uygulamaları ayrı birer faktör olarak ele alınarak analize tabi tutulmaktadır. Örgütsel performans ölçümünde ise firmanın finansal performansı, pazar performansı, işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin ve örgütlerine bağlılıkları esas alınmaktadır.

2.1.İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemi

Örgütler açık bir sistemdir ve çevrenin sosyal, teknik ve ekonomik etkileri altındadır. Çevre, örgüt sisteminin dışında kalan veya örgütün sınırları dışındaki her şey şeklinde tanımlanır. Demografik yapı, ekonomik koşullar, siyasal koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafik koşullar ve teknolojik koşullar, örgütün dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal çevreyi oluşturmaktadır. Kişiler, fiziksel kaynaklar, iklim, ekonomik ve piyasa koşulları, tutumlar ve kurallar hepsi çevrenin bir elemanıdır. Sistem dış çevreden aldığı girdileri değişik süreçlerden geçirip çıktı olarak yine çevreye geri verir (Aldemir, 1985, s. 130).

Örgütleri sosyal sistemler olarak ele aldığımızda, örgütlerin çevreden girdi alırken çevreden etkilendikleri, çevreye girdi verirken de çevreyi etkiledikleri söylenebilir (Chan et all, 2000, s. 286). Yukarıda bahsedilen gerçekten yola çıkarak, örgütlerin etkin olabilmelerinin, çevrelerine uyum sağlamakla gerçekleşebileceği sonucuna varılabilir.

Çevrenin; istikrar, karmaşıklık ve belirsizlik olmak üzere üç boyutu vardır. Örgüt çevresindeki değişim hızı ve karmaşıklık miktarı çevresel belirsizliği tanımlamaktadır. Örgütler, etraflarını saran çevresel unsurların yarattığı belirsizliği azaltarak faaliyetlerini kontrol edilebilir bir düzeyde yürütmek, çevresel değişimlerden örgütün olumsuz yönde etkilenmesini önlemek isterler. Bunu da sağlamak için ilgili çevresel unsurlarla çeşitli yollardan ilişki kurarlar.

Bir örgütün temel olarak üç kaynağı vardır: İnsan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar. Söz konusu kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynakları örgüt verimliliğini doğrudan etkileyebilir. Bu faktörler birbiriyle ilişkilidir ve örgütün verimliliğini belirlemek üzere birlikte hareket etmektedirler. Örgütsel performansı genel olarak etkileyen faktörler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ersen, 1997, s. 84):

- a. Örgütsel Faktörler: Yapıyla ilgili (merkezsizleşme, uzmanlaşma, denetleme ve örgütün büyüklüğü); Teknolojiyle ilgili (işlemler, malzeme, bilgi, üretim yöntemleri); Ortamla ilgili (çalışmalara katılım, çalışanların katılımının sağlanması, öneri ve ödül sistemleri, başarıya yönelme) faktörlerdir.
- b. Çalışanlarla İlgili Faktörler: Güdüleme, amaçlar, yetenekler, örgüte bağlılık, çalışanların morali vb. faktörlerdir.

Bir örgütün insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları örgütün diğer fonksiyonlarında olduğu gibi çevresel karmaşıklık ve belirsizliklerden etkilenmektedir. Karmaşıklık ve belirsizlik azaldıkça yapılan insan kaynakları planları daha etkin olabilmekte bununla birlikte çevresel belirsizlikler artıkça insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürekli kontrol edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, literatürde yeni olmasına rağmen, süreç ve uygulamalar açısından oldukça kapsamlı bir geçmişe sahiptir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletme stratejileri ile ilgili yapılan yeni teorik çalışmalar rekabet avantajının insan kaynakları uygulamaları ile karşılanabileceğini göstermektedir. Şirketler rakip şirketlerin taklit edemeyeceği bir şekilde değer yaratarak uzun süreli rekabete dayalı bir avantaj sağlayabilirler. Rekabet avantajı yaratmada, doğal kaynaklar ve teknoloji gibi geleneksel kaynakların taklit edilmesi giderek kolaylaşmıştır. Buna karşın stratejik bir değer (avantaj) olarak insan kaynakları kavramının ayrı bir anlamı vardır. İnsan Kaynakları belirsiz çevrede operasyonel sistemi geliştirerek firmanın değerini artırabilir (Chang, Huang, 2005 s.435).

İKY kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Ancak, İKY için tek bir evrensel tanım yapılamamaktadır, çünkü İKY ile örgütsel performans arasındaki bağı açıklamaya çalışan birçok kavramsal model mevcuttur. İKY, işletme konularını İK faaliyetleriyle eşleştiren bir yönetim sistemi olarak kavramlaştırılmaktadır. (Haffernan and Flood, 2000, 130; Becker and Gerhart, 1996; Huselid, 1995). İKY'nin işleyişini anlayabilmek için kavramın bilimsel olarak açıklanması gerekmektedir.

2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Küreselleşmenin ve rekabetin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, diğer işletme fonksiyonlarında (üretim, finans, pazarlama vb.) olduğu gibi günümüz işletmeciliğinin en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, başlı başına kalifiye işgücünün sağlanması ve bu işgücünün işletme amaçları doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılabilmesini sağlayarak, işletmelere önemli rekabet avantajları getirmektedir.

Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde, bu gelişme ve ilerleme diğer geleneksel personel fonksiyonlarında gözlenenden daha büyük ve farklı olmuştur. İnsan kaynakları fonksiyonunun giderek karmaşık hale gelmesi, organizasyon içindeki rolünün artmasına ve alınan kararları geçmişte olduğundan çok daha fazla etkilemesine neden olmuştur.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; ekonomik ve teknolojik değişimden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir (Mathis and Jackson, 2000, s. 4). Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin de ilgili faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi sadece iş ya da işgören üzerinde odaklanmamakta, işin tüm girdi ve çıktılarıyla bütünü üzerinde yoğunlaşmaktadır (Lepak and Snell, 2002, s. 517). İnsan kaynaklarının ilgi alanlarının genişlemesi, bu fonksiyonun günümüzde geçmişe nazaran çok daha karmaşık bir yapıya bürünmesi sonucunu ortaya koymuştur.

İKY, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için insan sermayesinin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde, bir sistem bünyesinde örgütün tasarlanması şeklinde tanımlanabilir (Mathis and Jackson, 2000, s. 4).

Bu bağlamda insan kaynakları; personelin istihdamı, eğitimi, kariyer geliştirme fırsatları ve gelişimi konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İKY örgütün faaliyet stratejileriyle çok yakın bir ilişki içerisinde olan bir fonksiyondur (Sanz-Valle et al, 1999, s. 655). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi tanımlanırken, sadece belirli bir bölüm üzerinde değil, tüm örgütü ele alan daha geniş bir kapsam düşünülmelidir.

İKY, örgütlerin diğer bütün faaliyetlerini çapraz kesen bir stratejiye sahiptir. İK uygulamaları tek başlarına rekabetçi avantajlar kazanabilirken, çoğunlukla diğer faaliyetlerin de rekabetçi avantajlar kazanmalarına olanak vermektedir. Ayrıca, birleştirilmiş İK stratejisi kullanan örgütler, kalite yönetimi, kendi çalışanlarını idare etme ve geliştirme, sürdürülebilirlik ile yenilik konularında daha iyi performans göstermektedir. Ancak, her şeye rağmen, sürdürülebilir rekabetçi avantajlar, yeni ürünlerin üretilmesi ve müşteri memnuniyeti ile işçi performansı arasında yeterli ilişki kurulamamaktadır (Appleby and Mavin, 2000, s. 555-560). Bütün örgütler, amaçlarına ulaşmak için insan kaynaklarını stratejik olarak ele almak durumundadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan süreç içerisindeki önemli rolü, İKY'nin farklı roller üstlenmesini sağlamıştır. Bu rolleri danışmanlık rolü, yönetsel rol, operasyonel rol ve stratejik rol olarak sınıflandırmak mümkündür.

Danışmanlık rolü; işgörenlerin yaptıkları işi daha iyi yapmalarını sağlamak ve karşılaştıkları sorunların giderilmesinde insan kaynakları yönetiminin üstlendiği işlevi temsil etmektedir. Yönetim rolü; süreçlere ilişkin kayıtların tutulması, işgörelere ilişkin veri tabanlarının hazırlanması, yasal kurumlarla olan ilişkilerin yürütülmesini ifade etmektedir. Operasyonel rol; işgörenler için eşit iş fırsatlarının yaratılması, güvenlik sorunlarının çözümü, maaş ve ücret politikalarının belirlenmesi gibi konuları içermektedir. Stratejik rol; işgörenlerin önemli ve kıymetli birer stratejik yatırım olarak değerlendirilmesi ve başlı başına insan sermayesinin stratejik bir rekabet aracı olarak kullanılması için yapılan çalışmalar bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Tablo.2.1’de görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Yönetiminin gerek yönetsel açıdan, gerekse stratejik açıdan bir çok işletme faaliyeti üzerinde etkisi bulunmaktadır. Tablo.2.1’de belirtilen roller ne kadar iyi bir biçimde planlanabilirse, örgütsel performansın o oranda olumlu yönde gelişeceği söylenebilir (Werner, 2000, s.3). İKY’nin üstlendiği söz konusu roller, işgörenlerin yeteneklerini ve kalitelerini geliştirerek doğrudan, işgörenlerin motivasyonlarını artırarak da dolaylı yoldan örgütsel performansı etkilemektedir (Harel and Tzafrir, 1999, s. 186).

Tablo.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstlendiği Roller

	Yönetim	Operasyonel	Stratejik
Odaklanma	Yönetsel süreçler ve kayıt tutma	Operasyonel destek	Örgüt bütününde, küresel
Süre	Kısa vade	Orta vade	Uzun vade
Faliyetler	İşgören çıkarlarının yönetimi Yeni işgörenlerin oryantasyonu İstihdam raporlarının hazırlanması	Tazminat programlarının yönetimi İşe alma ve seçim Güvenlik eğitimleri İşgören şikayetlerinin çözümü	İşgücü geliştirme planlaması Birleşme/Satınalma danışmanlığı Tazminat planlama stratejileri

Kaynak:Mathis and Jackson;2000:15

Söz konusu rollerin yanı sıra, İKY uygulamaları ve araştırmaları iş yerinde eğitime odaklı üç ana alan üzerinde vurgu yapmaktadır. Bu alanlar eğitim ve gelişme, kariyer geliştirme ve örgütsel gelişmedir. Buna ilaveten, günümüzde İKY eğitimi verilen okullar hızla artmaktadır, ancak eğitim teorisyenleri yine de İKY alanında değişik görüşlerden gelen saldırılarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu enerjilerin, önemli ilgi alanlarına (güç ve adalet gibi) İKY’deki boşluğu doldurmaya yönlendirilmesi gerekir. Yeni İKY eğilimleri, mevcut İKY kavramlarının yerine geçmeyi amaç edinmez, onun yerine bu paradigmanın arasında yardımcı olarak gelişir (Fenwick, 2004, s. 193-194).

Günümüz örgütlerinin öncelikle üzerinde durdukları konulardan biri de, insan sermayesinin nitelikleridir. Bir yandan nitelikli insan sermayesinin sağlanması, diğer yandan insan sermayesini oluşturan işgörenlerin bir arada nasıl daha iyi çalışacaklarının saptanması organizasyonlar için önemli ve vazgeçilmez bir konudur. Çalışma hayatının kalitesi artıkça, işgörenlerin örgüte sağladıkları fayda artmaktadır. İnsan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir (Knouse, 1988, s. 183). İnsan sermayesi ne kadar özgün ve nitelikli olursa, performans üzerinde o kadar olumlu yönde etki yapmaktadır.

Zaman zaman entelektüel sermaye olarak da isimlendirilen insan sermayesi kavramı, bir işletmedeki insan kaynaklarının toplam değerini ifade etmektedir (Mathis and Jackson, 2000, s. 18). İnsan sermayesinin oluşturulmasında en önemli faktör, örgütün amaçlarına uygun, beklentileri karşılayabilecek en uygun işgörenlerin seçimidir.

İnsan sermayesinin değerini ; “stratejik değer” ve “özgünlük” belirlemektedir (Lepak and Snell, 2002, s. 519). Stratejik değer; insan sermayesinin işletmenin etkinlik ve etkililiğini geliştirmede yaptığı katkıyı ifade ederken; Özgünlük, uzmanlığı, nadiren bulunmasını, rakipler tarafından kolay ikame edilememesini ve örgüte has olmasını ifade etmektedir. Stratejik değer ve özgünlük artıkça; insan kaynaklarının maliyeti azalmakta ve yarattığı katma değer artmaktadır.

Şekil.2.1’de, insan sermayesinin stratejik değeri ve özgünlüğü artığında; aynı işi daha az fire ve daha az boş iş zamanı yaratarak, maliyetlerde önemli bir miktar düşüş sağlandığı, yeni çalışma yöntemleri ve kârlı iş fırsatları sunma imkanlarının artması vasıtasıyla daha fazla katma değer yaratıldığı gösterilmektedir.



Kaynak: Mathis and Jackson; 2000:21

Şekil.2.1. İnsan Kaynakları Maliyet – Katma Değer Analizi

İnsan sermayesinin sahip olduğu özgünlük ve stratejik değerin düzeyi, örgütsel performansı farklı boyutlarda etkilemektedir. Bu boyutları ve yarattıkları etkiyi Şekil.2.2’de görmek mümkündür.



Kaynak: Lepak and Snell; 2002:520

Şekil.2.2. İnsan Sermayesinin Özellikleri

Şekil.2.2.'de görüldüğü gibi birinci kısımda yer alan işgörenler işletmenin stratejik hedeflerine katkı sağlamaktadırlar. İnsan sermayesinin hem özgün hem de stratejik bakımdan değerli olduğu işletmelerde, stratejiler bilgiye dayalı bir biçimde yönlendirilmektedir.

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

Üçüncü kısımda yer alan işgörenler, hem stratejik değer bakımından hem de özgünlük bakımından oldukça düşük bir seviyeye sahiptir. Bu kısımda yer alan işgörenler çoğunlukla dış kaynak (outsourcing) vasıtasıyla sağlanmaktadır.

Dördüncü kısımda yer alan işgörenler yüksek özgünlüğe sahip olmakla birlikte, yetersiz bir stratejik değere sahiptirler. Buradan da görüldüğü üzere birinci ve ikinci kısımda yer alan işgörenler yüksek stratejik değere sahipken, üçüncü ve dördüncü kısımdaki işgörenler düşük stratejik değere sahiptirler.

İnsan sermayesinin işletmelerde işin niteliklerine uygun olarak doğru bir biçimde planlanarak istihdam edilmesi, işgörenlerin sağladıkları katkıyı artırdığı gibi, gereksiz maliyetlerden vazgeçilmesi ya da bu maliyetlerin (eğitim, seçim, tazminat vb.) düşürülmesi imkanı da sağlar. Sadece insan sermayesinden yaratılan katma değer artması (örneğin işgörenlerden gelen işe ilişkin yeni fikirlerde önemli ölçüde artış olması gibi) ya da en azından aynı niteliklere sahip işgücünün daha düşük maliyetlerle istihdam edilmesi, işletme için başlı başına bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Dolayısıyla örgütsel başarının yakalanabilmesi için insan kaynakları sürecinin etkin bir biçimde planlanması gerekmektedir. Ancak başarılı bir insan kaynakları yönetimi stratejisi, örgütlere gerek stratejik yönden, gerekse rekabet açısından avantajlar sağlayabilir.

2.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci ve Uygulamaları

İnsan Kaynakları Yönetimi süreci birbirini etkileyen, oldukça dinamik bir sistemler bütünüdür. Bu bütünün verimli bir biçimde çalıştırılabilmesi için sistemler arasındaki etkileşimin önceden planlanması ve etkin yönetiminin sağlanması gerekmektedir.

a. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin tanımlanması şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları planlanması ise, her kademedeki çalışanların ve yöneticilerin gereksinimlerinin belirlenmesi olarak düşünülmelidir. İnsan kaynakları planının temelinde iş tanımları, yapılan işin nitelikleri, bireylerin çalıştıkları süre içerisinde yetenek ve özelliklerindeki gelişmelerle ilgili kayıtlar ve yönetici envanteri bulunmaktadır (Haiman et all, 1982, s. 277).

Etkin bir insan kaynakları planlaması için örgütsel amaçlar ortaya konduktan sonra insan kaynakları yöneticisi, örgüt çevresini araştırmalı ve çevrede son yıllarda meydana gelen değişimleri incelemelidir. Yapılan bu inceleme sonucunda insan kaynakları yöneticisi aşağıdaki soruları sormalıdır (Mathis and Jackson, 2000, s. 40);

- Rakiplerimiz hangi eleman seçme yöntemlerini kullanmaktadırlar?
- Rakiplerimizin kariyer planlama ve ücret geliştirme programlarının genel kapsamı nedir?
- Farklı yetenek ve bilgi birikimine sahip çok sayıda yeni işgöreni gerektirecek yeni bir üretim hattı olacak mı?

Yukarıdaki soruların yanıtları, insan kaynakları yöneticisine faaliyet stratejisinin oluşturulmasında önemli bilgiler sağlayacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, İKY modelinin temel unsurlarından bir tanesidir (Storey, 1992, s. 167). İnsan kaynakları planlamasını etkileyen bir çok faktör

bulunmaktadır. Bu faktörler arasında dış çevre ilk değerlendirilmesi gereken faktörü oluşturmaktadır. Örgütler içinde faaliyette buldukları çevrede yer alan aktörlerden (devlet, sendikalar, rakipler vb.) doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etkilenmektedir. Dolayısıyla, istihdam kaynağı olarak örgütün dış çevresi değerlendirildiğinde, insan kaynakları planlamasının da bu çevreden etkilenmesi mümkündür.

Örgütlerde farklı fonksiyonlar farklı faaliyetleri yerine getirmektedirler. Dolayısıyla farklı fonksiyonların insan kaynağı gereksinimi ve insan kaynağından beklentileri farklılıklar içerebilmektedir. Bu bağlamda etkin bir İK planlamasının yapılabilmesi için farklı fonksiyonların işgücü ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekir.

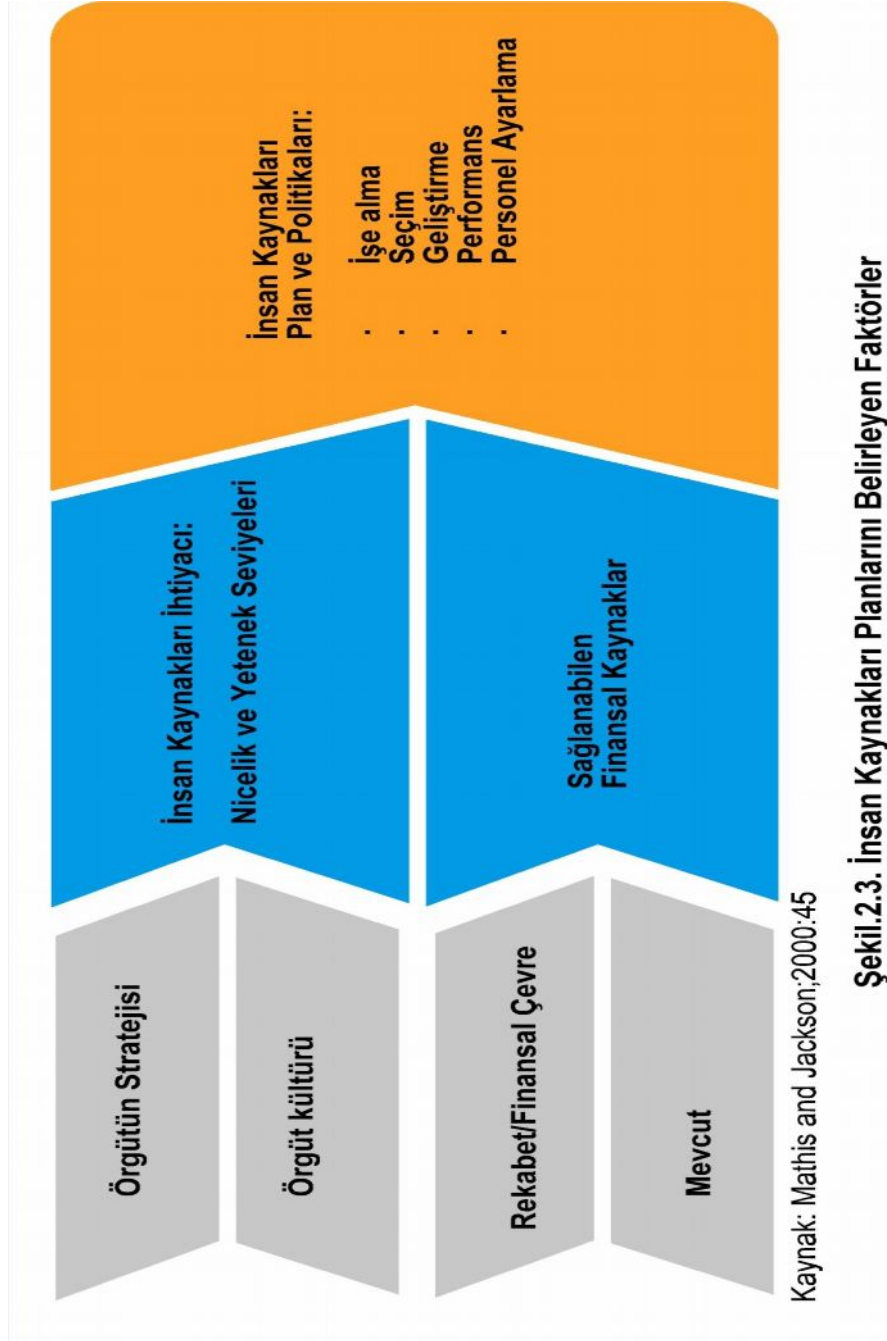
İnsan kaynakları planlaması yapan yönetici öncelikle yapılan çalışmalar sonucunda gerekli çalışanı; sayı ve nitelik olarak belirlemelidir. Yapılacak olan bu çalışmanın örgütün genel politikası ile uyum içerisinde olması gerekmektedir.

Günümüzde örgütler, gelecekte gerçekleştirecekleri üretim miktarlarını, hammadde girişlerini, müşteri potansiyellerini ve örgütün kapasitesini planlama eğilimi içindedirler. İnsan kaynakları planlaması; örgütün işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmine göre planlanmasıdır. Sistemik bir planlamada yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin başında, örgütlerin hedef ve amaçlarının saptanması gelir. Bu faaliyet, yöneticilerin sürekli olarak örgütün amaçları doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğinin kontrolüne yardımcı olur (Palmer and Winters, 1993, s. 31).

Her örgütte bu süreç, kendilerini bu sürecin bir parçası olarak gören çalışanları bir araya getiren bir ortam yaratmaktadır. Planlama sırasında örgütlerin bütün bileşenlerini temsil eden yöneticiler örgütün kaynakları üzerine bilgi toplayıp bunları analiz ederler. İnsan kaynakları yöneticisi ayrıca, rakiplerin ne planladığını ekonomik durumun nasıl olacağını ve pazardaki hangi eğilimlerin kalıcı olacağını da tahmin etmeye çalışmalıdırlar (Palmer and Winters, 1993, s. 32).

Bir örgüt değişen koşulları ne kadar iyi değerlendirip uygun bir planlamayla kendisini bu değişikliklere adapte ederse, bu süreci de o oranda kısaltma imkanı elde eder. İnsan kaynakları planı, örgütün hem içindeki hem de dışındaki değişimlere

duyarlı olmalıdır. Plan teknolojik yenilikler, emek pazarının durumu, yeni yasalar gibi değişen koşullara cevap verebilmelidir. Planın etkinliği, insan kaynakları planlamasının kapsamlı ve kesintisiz olmasına bağlıdır.



Şekil.2.3.'de görüldüğü gibi, insan kaynakları planlamasını gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışından etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Söz konusu faktörler, insan sermayesinin gereksinimleri (yetenek ve sayısal olarak) ve

sağlanabilecek finansal kaynakların etkisiyle insan kaynakları planının şekillenmesini sağlamaktadırlar.

Bu bağlamda insan kaynakları planlamasının temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Palmer and Winters, 1993, s. 34):

1. İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.
2. Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini arttırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak.
3. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli geri dönüşümünü sağlamak.
4. İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.
5. Örgütün istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynakları gereksiniminin temel belirleyicileri bir çok değişik etmenin, yapısal, biçimsel ve zamansal etkisiyle belirginleşmektedir (Kaynak, 1996, s. 58). Bu belirleyiciler örgüt dışında aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Toplu sözleşmeler,
- Yerel işgücü pazarlarının yapısı,
- Demografik faktörler,
- Yasal düzenlemeler olarak sıralanabilirken,

Örgüt içindeki belirleyiciler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Teknoloji düzeyi,
- İşin niteliği,
- Performans değişiklikleri,
- İşgücü devir hızı, şeklinde ana başlıklar halinde sıralanabilir.

Yukarıda ifade edilen belirleyiciler (kısıtlar) yardımıyla, örgütsel amaçlara uygun etkin bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. Bu planlama yapılırken;

- İnsan kaynaklarının örgüt içindeki amacı belirlenmeli,

- Örgütün eleman ihtiyacı belirlenmeli,
- Veri tabanları oluşturularak çalışanların genel profili çıkarılmalı,
- Gelecekte ihtiyaç duyulması muhtemel olan ek eleman tahmini yapılmalı ve
- Eleman seçimi, işe alma ve eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Örgüt stratejisi ile insan kaynakları stratejisi uyumu beraberinde başarıyı getirmektedir. Örgütsel strateji değiştikçe, buna bağlı olarak İK stratejisi de değişmektedir. Değişen insan kaynakları stratejilerinin gerçekleştirebilmesi için, insan kaynakları planlamasının dinamik ve esnek bir nitelikte olması gerekmektedir. Tablo 2.2, farklı örgütsel stratejiler karşısında, insan kaynakları stratejisinin yapısını ve buna uygun insan kaynakları planlama faaliyetlerini göstermektedir ve örgütün izleyebileceği farklı stratejiler doğrultusunda insan kaynakları planlamasının yapısında meydana gelebilecek farklılıklara çeşitli örnekler verilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak işin gerektirdiği insan sermayesi sürecinin tanımlanıp, analiz edilmesi imkanını ortaya koyduğu için örgüt içerisinde önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları planlama süreci etkin bir biçimde tasarlanmalıdır.

Tablo.2.2. Örgüt ve İnsan Kaynakları Stratejileri Arasındaki İlişkiler

Örgütsel Strateji	Stratejik Odaklanma	İnsan Kaynakları Stratejisi	İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri
Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> Etkinlik İstikrar Maliyet 	<ul style="list-style-type: none"> Uzun dönemli planlama Mevcut işgörenlerin yeteneklerinin yapılandırılması 	<ul style="list-style-type: none"> Örgüt içinden yükselme Yoğun eğitim Özel yeteneklerin kiralanması
Farklılık	<ul style="list-style-type: none"> Büyüme Yenilikçilik Esneklik 	<ul style="list-style-type: none"> Kısa vadeli planlama İnsan kaynakları ihtiyaçlarının kiralanması Daha geniş ve esnek iş ve işgörenler 	<ul style="list-style-type: none"> Dışarıdan eleman sağlanması Daha az eğitim Geniş rekabet için kiralama ve eğitim

Kaynak: Mathis and Jackson:2000:46

İnsan kaynakları planlama süreci, örgütsel amaçların ve stratejilerin değerlendirilmesiyle başlamaktadır. Üzerinde durulması gereken ikinci önemli nokta gelecekteki insan kaynakları arz ve talebinin tahmin edilmesidir. İnsan kaynakları stratejisi, insan kaynakları faaliyetlerinin nasıl geliştirildiği ve yönetildiği üzerinde durmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ise, stratejilerde belirtilen faaliyetler için daha özel talimatlar hazırlamaktadır (Mathis and Jackson,.2000, s. 46). İnsan kaynakları planlaması uzun vadeli olarak yapılır ve bir rehber plan niteliğindedir. İnsan kaynakları planı gelecekteki faaliyetler için bir yol haritası olma özelliği taşımaktadır. Bu plan aracılığıyla gelecekte gerçekleştirilecek insan kaynakları uygulamalarında ne kadar insan sermayesine ihtiyaç duyulacağı, bu sermayenin niteliklerinin ne olacağı, işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesine ilişkin konular değerlendirilebilecektir.

İK planlamasının etkin bir biçimde tasarımının yapılması durumunda;

- Üst yönetim örgüte ilişkin alacakları kararlarda daha geniş bir perspektife sahip olacaklardır,
- Üst yönetim insan kaynaklarına ilişkin ortaya çıkabilecek sorunları önceden görebileceği için maliyetlerin düşmesi sağlanacaktır,
- İnsan kaynakları araştırması daha etkin bir biçimde sürdürülebilir,
- Gelecekteki büyüme planları için daha doğru insan sermayesi planlaması yapılabilir.

İnsan kaynakları planlaması süreci oluşumunda geçirilen aşamalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mathis and Jackson,.2000, s. 47):

- Örgütsel amaç ve stratejilerin tanımlanması,
- İşgücü arzını etkileyen değişikliklerin belirlenmesi için dış çevrenin taranması,
- Örgüt içi insan kaynakları envanterinin analizi,
- Öngörüleme,
- Örgütteki bireylerin ihtiyaçlarının belirlenmesi,

- Sağlanabilecek iş gücü kaynaklarının araştırması,
- İnsan kaynakları strateji ve planlarının yapılması.

Bu aşamaların her biri örgütsel başarı üzerinde önemli etkileri olan unsurlar olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları planını hazırlarken yerine getirmeleri gereken sorumluluklar bulunmaktadır. Bu sorumluluklar örgüt içindeki bölümler arasında dengeli bir biçimde dağıtılmalıdır. İK planı dahilindeki iyileştirme programları yürütülürken söz konusu sorumluluklar önem kazanmaktadır.

Bu aşamalardan özellikle İK stratejisi ve planlarının yapılması uzun vadede işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Her örgüt kendi yapısına uygun İK stratejisi ve planını geliştirmek durumundadır.

Örneğin; sağlık işletmelerinde kullanılan iyileştirme programları, stratejik İKY modelini ele alarak uygulanmaktadır. Örgütler, kendileri için sorun oluşturan konulara odaklanarak, verdikleri hizmetleri iyileştirmeye çalışmakta, bu çalışmalar örgütlerin rekabet stratejilerini etkilemekte ve iyileştirme programları, stratejik insan kaynakları yönetiminin çatısı içinde geliştirilmekte ve bu çatı, sağlık işletmelerinin çalışanlarının en iyi oldukları ilgi alanlarıyla bağlandığı sürece çok faydalı olmaktadır (Ginn and Henry, 2003, s. 27).

b. İnsan Kaynakları Planlamasının Sorumlulukları

İnsan kaynakları planının hazırlanması çoğunlukla insan kaynakları yöneticisi sorumluluğunda gerçekleşmekle birlikte, diğer bölüm yöneticilerinin de üzerlerine düşen bir takım sorumluluklar bulunmaktadır.

Bölüm yöneticileri, çalıştırdıkları işgörene ilişkin bilgileri insan kaynakları bölümlerinden almalarına paralel olarak, ihtiyaç duydukları işgörenlerin niteliklerini de yine insan kaynakları bölümüne bildirmektedirler. Dolayısıyla çift yönlü bir

sorumluluk taşımaktadırlar. Tablo.2.3. genel olarak insan kaynakları planlamasının sorumluluklarını göstermektedir.

Tablo.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Genel Sorumlulukları

İnsan Kaynakları Bölümü	Yöneticiler
Örgütün bütününde stratejik planlama sürecine katılması	Her bölüm için işgören arz ve talebinin tanımlanması
İnsan kaynakları stratejilerinin tanımlanması	İnsan kaynakları uzmanlarıyla insan kaynakları planlamasının tartışılması
İnsan kaynakları planı veri sistemlerinin tasarımı	İnsan kaynakları planıyla, bölüm planlarının bütünleştirilmesi
İşgören ihtiyaçlarına ilişkin yöneticilerden gelen verilerin analizi	İnsan kaynakları planının izlenmesi ve gerektiğinde değişikliklerin tanımlanması
Üst yönetim tarafından onaylanan insan kaynakları planının uygulanması	İşgören başarı planlarının değerlendirilmesi

Kaynak: Mathis and Jackson:2000:48

Tablo.2.3.'de görüldüğü gibi, insan kaynakları bölümünün, örgütün bütününü kapsayan bir takım sorumlulukları bulunmasına karşın örgütün diğer bölüm yöneticilerinin de insan kaynakları bölümlerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

Söz konusu sorumlulukların açık bir şekilde ortaya konması ve etkin bir şekilde kontrol edilmesi sonucunda, örgütsel amaçlara uygun bir biçimde tasarlanan İK planının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi mümkün olabilecektir.

İKY, planlamanın sorumluluklarını yerine getirebilmek için örgüt içinde hızlı bir bilgi akışına gereksinim duyar. Söz konusu bilgi, örgütsel karar verme süreçlerine entegre edilmelidir. İKY, bu nedenle bilgi yönetimine ve bilgi teknolojilerine gerek duymaktadır. İK departmanları kendi fonksiyonlarına ilişkin uygulamalardaki etkin tavırlarıyla bilgi yönetimi çabalarını olumlu yönde etkileyebilirler. Kötü personel tedariki ve seçimi, karmaşık veya dengesiz örgütsel yapı, uygun olmayan bir yeniliğin benimsenmesi, kontrol eksikliği, zayıf ve yetersiz eğitim, düşük motivasyon ve kişisel stres, ödüllerin adaletsiz bir şekilde dağıtılması, kişisel çalışma isteksizlikleri, etkili bir kariyer planlamasının geliştirilememesi gibi sorunlar bilgi

yönetimi çabalarını olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Kalkan ve ark., 2003, s. 3). Bunların yapılamaması sonucunda İK performansı da etkilenecek ve sonuçta örgüt amaçlarına ulaşılmasında sorunlar yaşanacaktır.

2.1.2.İKY İçerisinde Performans Yönetimi

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme düzeyinde performans da farklı bir anlam taşımaz. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç örgüt amacının, görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır (Akal, 2000, s. 1). Söz konusu görevi yerine getirme görevi yöneticilerle birlikte tüm çalışanlara düşer. Dolayısıyla, örgüt bir sistem olarak ele alındığında, çalışanların performansları da genel olarak örgütsel performansı etkileyecektir.

İKY uygulamalarına yoğunlaşmak amacıyla tanımlanan temalardan birisi de performansa yönelik çalışmalardır. Diğer bir ifade ile, minimum girdi ile maksimum çıktı üretmeye yardımcı olan bilimsel araştırmaları geliştirmek ve katkıda bulunmaktır. Ancak, bazı İKY uygulamalarının pratik alanda zorlukları vardır. Örneğin İK teorileriyle örgütsel uygulamaların nasıl birleştirileceği konusu sorun olmaya devam etmektedir. (Fenwick, 2004, s. 205-207).

Performansın bir sonuç ya da çıktı olarak algılanması, doğru ve adil olarak hesaplanmasını gerektirir. Bu gereklilik İKY fonksiyonunun sorumluluğundadır. İKY içerisinde uygulanan performans değerlendirme sistemi, bu nedenle önem taşımaktadır.

2.1.2.1.İKY’de Performans Değerlemesi

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir grup oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır (Canman, 2000, s. 135).

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İKY, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 159).

Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek gibi İKY içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Örgütsel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2002, s. 7).

Performans yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlık altında özetlenebilir (Akal, 2000, s. 50):

1. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde bütün örgüte yaymak ve benimsetmek.
2. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
3. Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin bütünü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

Örgütlerin İKY uygulamalarında gerçekçi bir performans ölçüm ve denetim sisteminin oluşturulması ve işletilmesi örgütsel performansın gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Söz konusu İKY uygulamalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ahmad and Schroeder, 2003, s. 20):

- Eleman seçimi uygulamaları,
- Eğitim uygulamaları,
- İş analizleri uygulamaları,
- Karar almaya yetkili çalışma grupları uygulamaları.

Günümüz iş dünyasında, söz konusu insan kaynakları uygulamalarının, örgütte değer yaratımını sağlayan ve maliyetleri düşüren bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Becker and Gerhart, 1996, s. 800). Bu bağlamda, İKY uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi önemini daha da artırmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütlerde işgörenlerin örgütsel amaçlara, kendilerinden beklenen düzeyde katkı sağlayabildikleri ölçüde başarılı oldukları düşünülmektedir. İşgören başarısı ile, işgörenlerin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdikleri kastedilir (Canman, 2000, s. 144). İşgörenlerin bu bağlamda yapmış oldukları katkılar ve gösterdikleri çabaların ölçülmesi performans değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlemesi ya da diğer bir deyişle başarı değerlemesi örgütlerde, ücret artışları, terfi kararları, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, güvenilir eleman seçim sistemlerinin kurulması ve benzeri amaçlarla gerçekleştirilmektedir.

Performans yönetimi sistemleri, doğrudan elde edilen çıktılarının yanı sıra bireylerin oluşturduğu sonuçların önemini de vurgular. Gelişme ve eğitim gereksinimlerini saptamak amacıyla çıktılar analiz edilir ve bunun sonuçları performans iyileştirme planları için temel oluşturulmaktadır. Bu sistemler, farklı performansın, kişinin motivasyonu sonucu oluşan bir işlev mi, yoksa kişinin becerilerinin bir sonucu mu olduğunun doğru bir şekilde teşhis edilmesiyle ilgilenmektedir. Ayrıca, işgörenlerin ne şekilde yönetildikleri, insanlara verilen kaynaklar ve denetim altına almadıkları dış faktörler de dikkate alınmaktadır (Canman, 2000, s. 146).

Bu bağlamda performans değerlendirmeyi etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aldemir ve ark., 2004, s.269):

- **İşin Türü:** Belirli bir büro ya da ofiste gerçekleştirilen işler, belirli bir üretim hattında gerçekleştirilen işlere nazaran daha fazla değerlendirilmektedir. Ayrıca kullanılacak performans değerlendirme kriteri de işin türüne göre değişebilmektedir.

- **Yasalar:** Asgari ücret düzeylerinin belirlenmesi, yıllık ücret artışlarının saptanması, toplu sözleşme düzenleri başarımlarını doğrudan etkileyen faktörlerdir.

- **Çalışanların Tutum ve Tercihleri:** Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirmesi oldukça önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Diğer yandan çalışmayı araç edinmiş kişiler için performans değerlendirmesi fazla bir önem taşımamaktadır. İşgörenlerin yukarıda belirtilen niteliklerine göre performans değerlendirmesi farklı boyutlar taşıyabilmektedir.

- **Yönetim Biçimi:** Yöneticilerin uyguladıkları yönetme şekilleri, otoriter, demokratik ve liberal gibi performans değerlendirilmesi sürecini de etkilemektedir. Yönetim tarzı beraberinde ödül ve ceza sistemini etkilediği için, örgütte uygulanan yönetim biçimi performans değerlendirme sürecini etkileyen bir diğer önemli faktördür.

Yukarıda belirtildiği üzere performans değerlendirme sürecini etkileyen gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışından bir çok faktör bulunmaktadır. Yöneticiler performans değerlendirmesini yaparken örgütsel amaçlara en uygun olan kriter ve yöntemleri belirlemeli ve etkin bir biçimde uygulamalıdır.

Tablo.2.4. İnsan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları çıktıları ve performans arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır.

Tablo.2.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Performans

İKY Stratejisi	İKY Uygulamaları	İKY Çıktıları	Davranışsal Çıktılar	Performans Çıktıları	Finansal Çıktılar
Farklılık	Seçim Eğitim	Sorumluluk	Efor ve motivasyon	Yüksek: Verimlilik, Kalite, Yenilikçilik	Kar
Odaklanma	Değer Bıçme Ödüllendirme	Kalite	Katılım		
Maliyet liderliği	İş Tasarımı Güvenlik Katılım Durum	Esneklik	Örgütsel Vatandaşlık	Düşük: İşgücü devir hızı Çatışma Müşteri Şikayetleri	Yatırımın Karlılığı

Kaynak: Guest,1997:270

Tablo.2.4.'te görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, farklılık, odaklanma ve maliyet liderliği gibi işletme stratejisi üzerinde oldukça etkili olmakta ve bu stratejilerle yakın bir ilişki içerisinde yer almaktadır.

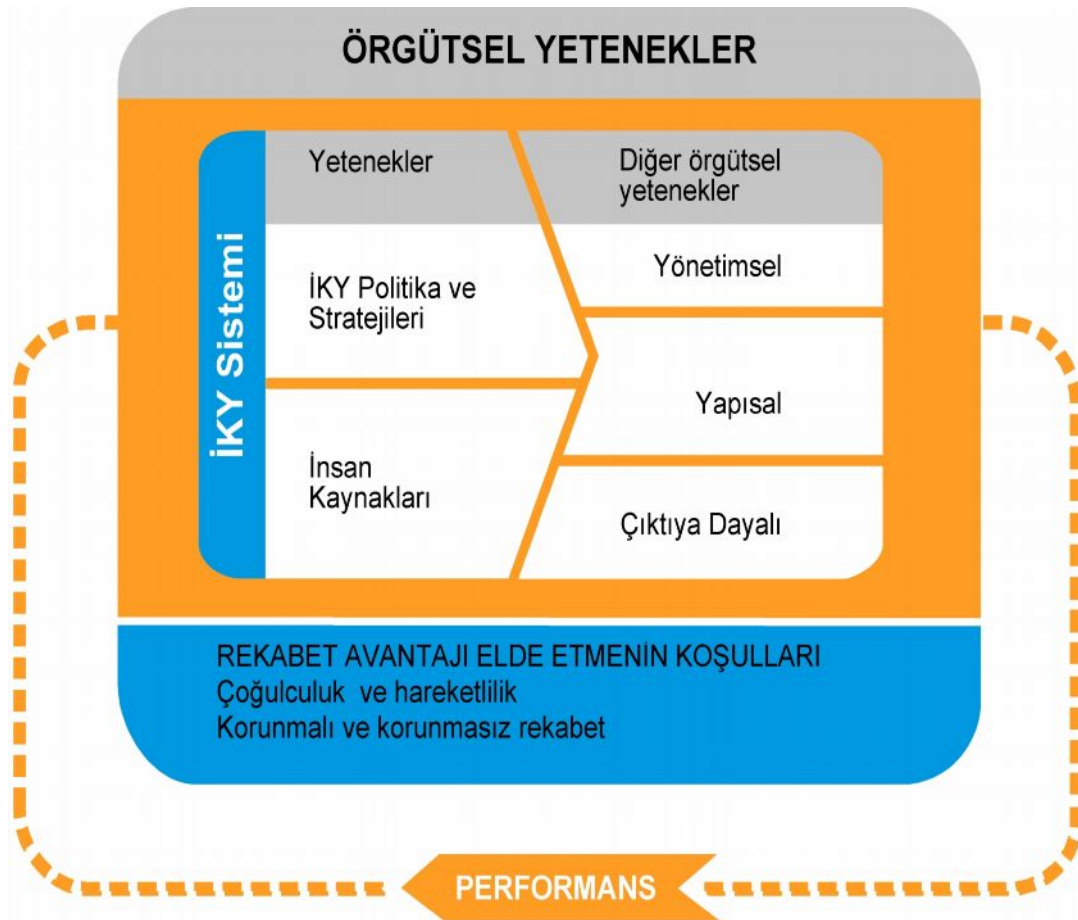
2.1.2.2. Performans Değerleme Sistemi

Performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde tanımlanabilir (Özgen ve ark., 2002, s. 209). Yöneticiler örgütsel başarıyı sağlayan önemli bir boyut olarak kabul edildiğinde düzenli ya da düzensiz bir biçimde astlarının performansını değerlendirmektedirler. Performans sisteminin kendisinden beklenen amacı doğru bir biçimde yerine getirebilmesi için sisteminin işle ilgili olması, pratik ve uygulanabilir olması, standartlara sahip olması ve kabul edilebilir ölçülere dayanması gerekmektedir.

Etkin bir performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilişkilendirilerek yönetilebilir. Şekil.2.4, insan kaynakları yönetimi

uygulamalarına ilişkin stratejik bir model içermektedir. Bu modelde insan kaynakları uygulamalarıyla performans arasındaki ilişki görülmektedir.

Şekil.2.4.'de görüldüğü gibi yoğun rekabet şartları altında insan kaynakları yönetimi sistemiyle bağlantılı bir performans sistemi, başarı için en önemli koşullardan bir tanesini oluşturmaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme süreci İKY faaliyetleri içerisinde yer almakta ve İKY politika ve stratejileriyle içi içe uygulanmaktadır.



Kaynak: Perez and Falcon;2002:125

Şekil.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Modeli

Örgütsel değerlendirme, bir danışman, işletme dışından bir grup ya da işletme içinden belirlenen bir çalışan veya bir görev gücünün örgütsel yapıyı ve işletmenin çalışmalarını incelediği bir süreçtir. Odak noktası, örgütün performansı olduğu kadar çalışanların performansı da olabilmektedir. Burada amaç, örgütün misyonunun ve hedeflerinin anlaşılmasını sağlayarak önemli konuları tanımlamak olabilir.

Değerleme sistemi; örgütün kültür ve değerleri hakkında bilgi edinme çabasını içermelidir; hedeflerin nasıl oluşturulduğunu, iletildiğini ve başarıldığını belirlemelidir; ayrıca başarının önündeki engelleri bulmalıdır. Değerlemenin amacı, sorunları gösteren bir plan geliştirmektir; böylelikle örgüt daha etkili, istikrarlı, verimli ve hizmete yönelik hale gelir. Buna ilaveten, işgörenler, örgüt içerisindeki katılımcı yapı sayesinde yeni yetenekler geliştirerek daha motive olmuş, işe yoğunlaşmış ve tatmin olmuş hale geleceklerdir (Oltmanns, 2004, s.157).

Performans değerlemesi, işi değil, iş yapan personeli ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir; işgörenin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak düşünülmelidir (Özgen ve ark., 2002, s. 209).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yukarıda belirtilen ve etkin bir performans değerlendirme sisteminin parçalarını oluşturan unsurlar ele alınmaktadır.

a. Performans Değerleme Amaçları

Performans ölçüm sisteminin amacı, insan kaynakları yönetimini geliştirmek amacıyla çıktılarının (sonuçlarının) açık ve net bir tanımını yaparak kaliteyi geliştirmek ve sürdürmektir. Performans ölçüm sistemi, insan kaynakları ve organizasyonel strateji arasındaki ilişkiyi öncelik durumuna göre daha kolay bir biçimde sağlayabilir (Baker, 1999, s.53).

Performans değerlendirme, gerek finansal gerekse finansal olmayan bir çok amaca hizmet etmektedir. Performans değerlendirme, bir yandan işgörenlerin performans veya başarımını iyileştirmeye yönelik olup, çalışanların görevlerini örgüt misyonuna uygun şekilde yapabilecek bireysel yetenek ve becerilere sahip olduklarını farkına varmalarını sağlayarak bu yetenek ve becerilerini kullanmaları konusunda yardımcı olmaktadır (Özgen ve ark., 2002, s. 211). Bu amaçları farklı kısımlara ayırabilmekle birlikte iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Performans değerlendirilmesinde beklenen iki temel amaç, yönetsel ve gelişmeye yönelik

amaçlardır (Aldemir ve ark., 2004, s. 274). Yönetmel amaçlar, daha çok örgüt içerisinde alınmakta olan yönetmel kararlarda performans değerlendirme sistemlerinin bir veri kaynağı olarak değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

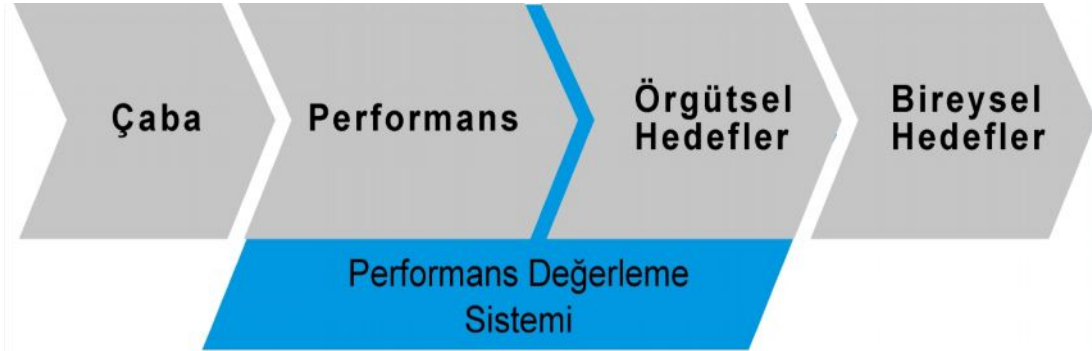
Yönetmel Amaçlar: Geleneksel olarak performans değerlemesi, personel hakkında yönetmel kararl vererebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Yöneticiler aldıkları kararlarda değerlendirme sonucu elde edilen verileri kullanarak daha objektif sonuçlar elde etmektedirler. Ücret artışı, terfi, işten çıkarma, tenzil, transfer gibi yönetmel konularda karar vermek durumunda olan yöneticiler performans değerlendirmesi yapmak ve bu bilgileri kullanmak durumundadırlar. Yönetmel kararlının, performans değerlendirilmesine dayalı olarak alınması, performans değerlendirilmesinin personelin gözünde öneminin artmasına yol açmaktadır (Aldemir ve ark., 2004, s. 275).

Gelişmeye Yönelik Amaçlar: Performans değerlemenin bir diğer amacı gelişmeye yönelik amaçlardır. Performans değerleme; iki yolla astların gelişimine katkıda bulunabilir. Bunlardan birincisinde öz-değerlendirme yapan personel kendi kendine hatalarını öğrenebilir, daha çok sorumluluk alabilir veya en azından performans değerlenmenin ne kadar ciddi ve sorumluluk isteyen bir işlem olduğunu görür bu uygulama kişi olarak personelin gelişimini ve olgunlaşmasını sağlar.

İkinci yol ise performans değerlenme sonuçlarının üstler tarafından astlara uygun bir dille anlatımıdır. Geri bildirim (feedback) olarak adlandırılan bu süreç içinde personel geçmiş dönemdeki hatalarını ve başarılarını öğrenecek nasıl davranırsa daha başarılı olabilir, başarılı olabilmek için hangi konulara daha çok önem vermesi gerekir gibi sorunların da yanıtlarını öğrenmiş olur. Böylelikle astların en azından görevlerinde daha da gelişmiş olmaları sağlanır.

Bu süreç içerisinde yöneticilerin rolü danışmanlık yapma ve yol gösterme biçiminde özetlenebilir. Yöneticiler özellikle geri bildirim görüşmelerinde astların geçmiş performanslarıyla ilgili olarak iyi-kötü, olumlu-olumsuz, doğru-yanlış gibi yargısal terimler kullanmamalıdırlar. Geçmiş performans üzerinde durmak yerine, personele yeterli olmadıkları alanlarda nasıl gelişme sağlayabilecekleri, gelişme

olanaklarının neler olabileceği türünde bilgiler sağlamak daha iyi sonuçlar vermektedir. Bu şekilde yapılarak hem bireysel hem de örgütsel amaçlara uygun davranılmış olur.



Kaynak:Decenzo and Robbins;1994:380

Şekil.2.5. Performans Değerleme Güdülleri

Şekil 2.5.'te görüldüğü gibi performans değerlendirme, hem bireysel hem de örgütsel amaçlara hizmet etmektedir. Ayrıca performans değerlendirme ile (Canman, 2000, s. 137);

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

Performans değerlemesinin yukarıdaki genel amaçlarından başka birtakım özgül amaçları da olabilir. Örneğin iyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi personelin güdülenmesini artırabilir. Kendilerinden neler beklendiğini bilen personel daha sorumlu ve örgüte daha bağımlı olabilir.

Performans değerlendirme kayıtları işletme içi ve dışından konuyla ilgili araştırma yapacaklar için çok önemli belgeler olabilir. Dolayısıyla performans değerlemesinin araştırma amacına hizmet ettiği de söylenebilir. Bu kayıtlarda personel seçimlerinin testlerin daha sağlıklı yapılması sağlanabilir.

Performans değerleme, aynı zamanda taraf tutmayı da (nepotizm) önleyebilir. Terfilerde, atamalarda, transferlerde veya ücret artışlarında taraf tutulduğu izlenimine varan personelin eskisinden daha verimli ve daha yüksek moralle çalışmasını beklemek yanlış olur. İyi düzenlenmiş bir performans değerleme sistemi taraf tutmayı, adam kayırmayı da önleyebilir (Scotter, 2000, s. 80).

Bunlara ilaveten, performans değerlemesi, beraberinde örgütsel davranış ve örgüt vatandaşlığı gibi örgütsel bağlılığa ilişkin bazı faktörleri içermesi dolayısıyla, işgören devir hızının azalmasına katkı sağlayan bir araç olarak da düşünülebilir (Scotter, 2000, s. 80). Bu yönleriyle, performans değerleme değişkeni, örgütsel performansa etki eden önemli faktörlerden biri haline gelmektedir.

b. Performans Değerlemenin Aşamaları

Performans değerlendirme sistemi işgören performansını tanımlayan, geliştiren, destekleyen ve personelin ödüllendirilmesini sağlayan geniş bir sistemdir. Etkin bir performans değerlendirme sistemi, esnek ve dinamik bir yapı taşımaktadır. Değişen ekonomik ve sosyal koşullarla bağlantılı olarak performans değerlendirme sisteminin ortaya koyulması gerekmektedir.

Başarılı bir performans değerlendirme sistemi aşağıdaki aşamaları içermektedir (Aldemir ve ark., 2004, s. 273):

- Performans değerlendirme planının geliştirilmesi,
- Performans değerlendirme planının amaçlarının saptanması,
- Örgütteki mevcut performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenen düzeyin karşılaştırılması,
- Performansı artırmak için gereken bilginin nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkili biçimde kullanabileceğinin analizlerinin yapılması,
- Mevcut verilerin tasarımının ve geliştirilmesinin sağlanması,
- Performans değerlendirmesi yöntem ve tekniklerinin saptanması,
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesinin yapılması.

Performans değerlendirilmesinin gerçekleştirilmesi sırasında yukarıda belirtilen konularda hazırlıkların yapılması, örgütün performans değerlendirmesinden sağlayacağı katkıların artmasını sağlayacaktır.

2.1.2.3. Performansın Değerlemesinde Kullanılan Göstergeler

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra, çalışanların özelliklerinin ölçüleceği değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir (Schuler, 1998, s. 418).

Ölçütlerin elde edilebileceği en iyi kaynak, iş analizleri ve iş tanımlarıdır. İyi düzenlenmiş bir iş analizinde, o işte yerine getirilen önemli ödevler ve görevler saptanmıştır. Burada ortaya önemli bir sorun çıkmaktadır. Performans değerlendirme önemli görülen bu görev ve ödevlerin sonuçlarına göre mi, yoksa iş esnasında gösterilen davranışlara göre mi yapılacaktır?

Ölçüm sistemlerinin tasarım aşamasında en çok zaman ve çaba isteyen çalışma ölçüklerinin neyle, nasıl ölçüleceği, hangi göstergelerin kullanılacağı konusudur. Bu seçim için başlangıç noktaları uzun dönemli hedefler, ilkeler, stratejik planlar ve taktik planlarıdır. Bu noktalardan yola çıkıldığında, yakın dönemle birlikte uzun dönemi de içeren geniş kapsamlı sistemleri tasarlamak mümkün olmaktadır (Ersen, 1997, s. 108).

Performans değerlendirme öznel ve birçok faktörün etkisine açıktır. Bu etkileri en aza indirmek için, kullanılan ölçütlerin geçerliliği ve güvenilirliğinin iyi incelenmesi gerekir. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmemiş ölçütlerden uzak durulmalıdır. Performansın gerek nitel, gerekse nicel bir biçimde ortaya konabilmesi oldukça karmaşık bir durumdur (Scotter, 2000, s. 79). Bu karmaşıklığı giderebilmek, doğru karar almayı sağlamak için net ve açık kriterler kullanılmalıdır.

Personel yönetimi veya İKY, üretimin en temel kaynağı olan ve örgüt performansını hem nitel hem de nicel olarak etkileyen insan kaynağının sağlanması,

özendirilmesi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik bütün etkinlikleri içerir. Buna ilaveten, işletmelerin büyüme ve gelişme sürecinde, uygun eleman alımı, işgörenlerin geliştirilmesi, finansal ve finansal olmayan özendiricilerle çalışma performanslarının artırılmasını sağlayan etkinliklerle örgütün toplam performansında önemli bir itici güç oluşturur. Söz konusu etkinliklerin sonuçlarını değerlendirmek amacıyla birtakım göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler genellikle, özendirme araçları (İKY uygulamaları) kullanımında başarı sağlanıp sağlanmadığı, çalışanların iş doyumlarını artırıcı uygulamaların olup olmadığı konularına ağırlık vermektedir (Akal, 2000, s. 249-253).

Genel olarak çalışanların performansı yargısal amaçlara ve sonuçlara bakılarak değerlendirilebilir. Yargısal amaçla hareket eden yöneticilerin, sonuçlarına bakarak değerlemede buldukları, gelişme amacına yönelik olanların ise, davranışlara önem verdikleri gözlemlenmektedir (Aldemir ve ark., 2004, s. 274).

Aslında yalnız bir görüşü temel alan yaklaşım önemli sakıncalar yaratabilmektedir. Örneğin; sonuçlara dayanarak performans değerlemede bulunan bir işletmede personel daha çok üretmeye çalışacaktır. Çünkü ne kadar çok üretirse performansı o kadar iyi değerlendirilecek ve ona göre alacağı ödüller artacaktır. Ancak, personel üretim miktarını artırırken kaliteye önem vermeyebilir (davranış) ve geri dönen ürün sayısı hızla artabilir. Bu da işletmeye ek maliyet getirir. Dolayısıyla mümkün olduğu ölçüde her iki görüşü de performans değerlendirme sistemine almakta yarar vardır denebilir.

Performans değerlendirme kriterlerinin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 163);

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir,
- Kriter seçiminde sadece iş verimliliği değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır,
- Kriterler belirli bir sayıda bulunmalıdır,

Personel ölçüm ve denetim sistemleri işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak, yönetici ve çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya özendirmek ve bu hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirmek amacını taşır.

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinde kullanılan göstergeleri değişik özellikler esas alınarak sınıflandırmak mümkündür. En yaygın ve bilinen sınıflandırma türü mali ve teknik göstergeler olarak ayrılmasıdır.

Mali göstergeler, mali raporlardan (gelir tabloları ve bilançolardan), muhasebe kayıtlarından ve maliyet muhasebesi kayıtlarından sağlanan verileri kullanmaktadır. Teknik göstergeler ise, daha ideal ölçüm araçlarıdır ve bu araçlar işletmede en üst düzeyden en alt düzeye kadar gerçekleştirilen faaliyetlerin, üretim kaynaklarının, birimlerin ve çalışanların performanslarının ölçülmesinde kullanılabilir (Akal, 2000, s. 135-137).

Söz konusu değerlendirmelerin ışığında performans kriterlerini finansal ve finansal olmayan kriterler olarak iki ana başlıkta değerlendirmek de mümkündür. Finansal kriterler daha çok temel mali tablo verileri vasıtasıyla sağlanırken, finansal olmayan veriler genellikle örgüt içi süreçlere ve örgütsel gelişimin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Adı geçen kriterlere ek olarak, örgütün niteliğine ve faaliyet konusuna uygun farklı göstergelerde kullanılabilir. Genellikle söz konusu göstergeler iki ana grup altında ele alınmaktadır:

1. Finansal göstergeler:
 - a. Sermaye hasıla oranının yeterliliği,
 - b. Toplam varlıklar ve öz sermaye üzerinden elde edilen karlılık düzeyi,
 - c. Borsada işlem gören hisse senetlerinin pazar değeri,
 - d. Hissedarların bekledikleri kazanç oranı.
2. Finansal olmayan göstergeler:
 - a. Örgütün büyüme potansiyeli,

- b. İş tatmini ve örgütsel amaçlara bağlılık,
- c. Müşteri memnuniyet düzeyi ve pazar payı,
- d. Amaçlanan ürün ve/veya hizmet kalitesine ulaşabilme düzeyi.

İşgörenlerin performans etkinliği ölçümündeki anahtar performans alanları ve buna ilişkin göstergeler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akal, 2000, s. 253-254):

1. Ekonomik Durum (ödeme ve sosyal yardımlar): Başka işletmelerde aynı işte çalışanlara göre alınan ücret nasıl?
2. Fiziksel Çalışma Ortamı: Çalışma yerinde iyi bir havalandırma var mı? Isı derecesi uygun mu?
3. Performansın Göz Önüne Alınması; İş iyi yaptığınızda bu size hissettiriliyor mu? Ücretiniz kaliteye göre değerlendiriliyor mu?
4. Çalışanların Katılımı ve Etkileri (işleri ile ilgili karar verme, öneriler vb.): İş yerinde yapılacak değişiklikler hakkında söz hakkınız var mı?
5. İş Stresi (işin gerekleri, zaman baskısı, politika ve usuller): Gereksiz kalan becerileriniz var mı? Yeni becerilere gerek duyuyor musunuz?
6. Beceri Geliştirme ve Kullanımı: Yeni beceriler kazanabiliyor musunuz? Önerileriniz uygulamaya konuluyor mu?
7. İşçi-İşveren İlişkileri (günlük ilişkiler): Şikayetleriniz çözümleniyor mu? İletişim yöntemleri uygun mu?
8. Grup İçi İlişkiler (bölüm içinde): Ortak öneri geliştirme çabaları var mı?
9. Yönetici ile İlişkiler: Başarılarınız takdir ediliyor mu? Yönetici çalışmalarınıza katkıda bulunuyor mu?
10. İşte İlerleme (işçinin terfi etme durumu): Terfilerde nesnel ölçütler uygulanıyor mu?
11. İletişim (çalışanlara bilgi akışı): Çevrede olup bitenlerin çoğunu diğer çalışanlardan mı öğreniyorsunuz?
12. Değişikliğe Karşı Davranış (işletme içi): Değişiklikleri ancak yapıldıktan sonra mı öğreniyorsunuz?

13. Çalışanların Bağlılığı (örgütün geleceğine ilişkin çalışanların ilgisi): İşten ayrılmayı düşünüyor musunuz? Kaç yıldır aynı işyerindeyiz?

14. İş Doyumu (örgütte çalışma ile ilgili genel doyum): Örgütün ilkelerini ve amaçlarını benimsiyor musunuz? Devamsızlık oranı. Verilen işi zamanında bitiriyor musunuz?

15. Bireysel Saygınlık (insanca ilgi ve saygı görme): Kararlarda serbestliğiniz var mı? Kuruluşta takdir ve ödül uygulamaları var mı?

2.1.2.4 Performans Değerleme Yöntemleri

İşletmeler, birbirleri ile ilişkili pek çok değişkeni içeren karmaşık bir düzendir. Bu düzendeki değişkenler ve ilişkiler işletmeden işletmeye, endüstriden endüstriye değişkenlik gösterir. Bu nedenle muhtemel tüm değişimleri ve ilişkileri içeren genel amaçlı, standart göstergelerin ve modellerin geliştirilmesi zordur. Ancak yine de çeşitli varsayımlar ve basitleştirmelerle değişik modeller geliştirilmektedir. Söz konusu modeller, işletme düzeyinde her işletmenin özel durumlarına uygun olarak ayrıntıya inen ayarlamalar ve geliştirmelerle uygulanır biçime getirilmektedir (Akal, 2000, s. 283).

Performans değerlemesinin belirli bir zamanda ya da durumda yapılması gibi kesin bir şart bulunmamaktadır. Bununla birlikte yılda bir kez performans değerlemesi yapılması birçok örgütte yaygın bir uygulamadır. Bazı örgütler ise her altı ayda olmak üzere yılda iki kez performans değerlemesi yapmaktadırlar.

Performans değerlemede dikkat edilmesi gereken en önemli kural, değerlemenin ne çok sık ne de çok seyrek gerçekleştirilmesidir. Çok sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmekte ve fazla zaman almaktadır, çok seyrek değerlendirmelerde örgütün gidişatı hakkında zamanında doğru bilgi elde edilememesine neden olabilmektedir.

Değerleme zamanına çoğunlukla üstler tarafından karar verilmekte, zaman zaman astların da fikirleri alınarak ortak bir tarih üzerinde anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme zamanı saptandıktan sonra performans değerlendirme yöntemi belirlenmelidir.

Her örgüt, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği işgörenlerinin performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerleme yöntem veya yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir örgütte başarıyla uygulanabilen bir performans değerleme yöntemi, bir başka örgütte aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlamayabilir. Her örgütte başarıyla uygulanabilecek mükemmel bir değerleme yöntemi bulunmamaktadır. Çünkü performans değerlemesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Performans değerleme yöntemleri literatürde iki grupta toplanmaktadır.

- Geçmişe dayalı performans değerleme yöntemleri,
- Geleceğe dayalı performans değerleme yöntemleri.

a. Geçmişe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri

Geçmişe dayalı performans değerleme yöntemleri, gerçekleşmiş ve belirli bir dereceye kadar ölçülebilen performans ile ilgili yaklaşımlardır. Geçmişe dayalı belli başlı performans değerleme yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Decenzo and Robbins, 1994; Sabuncuoğlu, 2000):

- Derecelendirme Yöntemi,
- Kontrol Listesi Yöntemi,
- Zorunlu Tercih Yöntemi,
- Kritik Olay Yöntemi,
- Başarı Kayıtları Yöntemi,
- Alan İncelemesi Yöntemi,
- Performans Testleri ve Yöntemleri,
- Karşılaştırmalı Değerleme Yaklaşımları,
- Sıralama Yöntemi,

- İkili Karşılaştırma Yöntemi,
- Puan Tahsis Yöntemi,
- Zorunlu Dağılım Yöntemi

Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, geçmiş dönemi kapsamı ve belirli bir dereceye kadar ölçülebilen performansla ilgili olması nedeniyle olumlu özelliklere sahiptir. Öte yandan, geçmiş performansın değişmeyeceği olgusu da bu yöntemlerin olumsuz yönünü ifade etmektedir. Aşağıda açıklanan geçmişe dayalı yöntemlerin hiçbiri mükemmel olmayıp, hepsinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Decenzo and Robbins, 1994, s. 386). Bu nedenle, her örgüt kendisi için en uygun yöntem veya yöntemleri seçerek uygulamak zorundadır.

1. Derecelendirme Yöntemi: Her işgören; bağlı olduğu yöneticisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, uyum, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Örneğin ikinci derecedeki işgören ile üçüncü derecedeki işgören arasında büyük bir fark bulunmamakla birlikte üçüncü işgören ile dördüncü işgören arasında büyük farklar bulunabilmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000, s. 173). Uygulamasının çok kolay olması ve az zaman gerektirmesi, derecelendirme yöntemini tüm çalışanlara uygulayabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan, yöneticinin kişisel değerlemesine göre faktörlere puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasında değerlemeciler yanlış davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir.

2. Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntemde, değerlemeyi yapan kişi veya yönetici, personelin performans ve özelliklerini belirten ifadeleri işaretlemek suretiyle personelin toplam ağırlıklı puanını hesaplamaktadır. Kontrol listesi doldurulduktan sonra insan kaynakları uzmanı tarafından değerlendirilmektedir. Dolayısıyla değerlendirici aslında işgöreni değil, kayıtları değerlendirmektedir (Decenzo and Robbins, 1994, s. 387). Kontrol listesi yöntemi de tıpkı derecelendirme yönteminin taşıdığı olumlu ve olumsuz özelliklere sahip bir performans değerlendirme yöntemidir.

3. Zorunlu Tercih Yöntemi: Personelin performansındaki olumluluk veya olumsuzluğu belirleyen iki veya daha fazla ifadeden oluşan ifade grupları oluşturulur. Bu yöntemde olumlu ve olumsuz iki ifadeden bir tanesi işgören tarafından tercih edilir (Decenzo and Robbins, 1994, s.388). Bu yöntem, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlendirme hatalarını azaltmak amacıyla düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. En önemli olumsuz yönü, ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılmasıyla ilgili olmaması ve bazı durumlarda çalışanları kuşkuya düşürmesidir.

4. Kritik Olay Yöntemi: Değerlemeci kendisine bağlı personeli değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydetmek suretiyle değerlemektedir. Yöntem, kritik düzeyde bulunan hareket ve davranışların değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşır (Decenzo and Robbins, 1994, s. 387). Kritik olay yöntemi, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması bakımından çok yararlıdır.

5. Başarı Kayıtları Yöntemi: Kritik olay yöntemine çok yakın olan bu yöntem, genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içinde örgüte yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki yapmaktadır. Ancak bu kayıtların en önemli dezavantajı kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır.

6. Alan İncelemesi Yöntemi: Subjektif performans ölçüleri kullanıldığı zaman yöneticilerin bazı elemanlarını kolladığı sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkar. Bazı işverenler, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için “alan incelemesi yöntemi”ni kullanmaktadır. Bu yöntemde, insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde değerlemesi yapılan kişinin ilk yöneticisiyle birlikte değerlemeyi yapmaktadır (Decenzo and Robbins, 1994, s.389). Yöntem, yüksek maliyetli ve kullanım açısından pratik olmaması sebebiyle, işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir.

7. Performans Testleri ve Yöntemleri: Bazı sınırlı sayıda görevlere ilişkin performans değerlemesi, bilgi ve becerilere bağlı testler yoluyla da yapılabilmektedir. Bu yöntem, özellikle bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemi uygulayan işletmeler için daha uygun olmaktadır. Testler yazılı olabildiği gibi, uygulamalı da yapılabilmektedir. Bu testler, performanstan ziyade potansiyeli daha iyi ölçebilmektedir. Gözlemler ise, test maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Gözlem uygulaması bireysel yapılabildiği gibi grup bazında da yapılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 175).

8. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri: Yukarıda açıklanan yöntemler geçmişe dayalı ve tek başına bir işgörenin başarı durumunu değerlendiren değerlendirme yöntemleriydi. Bu yöntemlerin subjektif olmalarından kaynaklanan yanlı değerlendirme hatalarını en aza indirebilmek için, işgörenleri gruplara ayırarak her gruba giren personeli birbirleriyle karşılaştıran yöntemler daha etkili olabilmektedir.

Değerleme işlemindeki yanlı davranma hatalarını en aza düşürmek amacıyla bazı örgütler karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri kullanırlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirilmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılır. Burada çalışanlar grup halinde ele alınır ve en iyi işgörenden en kötü işgörene doğru bir sıralama yapılır (Decenzo and Robbins, 1994, s. 391).

9. Sıralama Yöntemi: Sıralama yöntemi, işgörenleri en iyiden en kötüye gidecek şekilde bir sıralamaya tabi tutarak her işgöreni bir bütün olarak ele alarak değerlendirir ve diğer işgörenlerle bir bütün olarak karşılaştırarak en iyiden en kötüye doğru işgörenleri sıralar. Bu yöntemde, bir işgören diğerlerine kıyasla daha iyi çalışıyor ve performans gösteriyorsa, sıralamanın başında yer alır. Bu yöntem, halo etkisi ve en son eylemleri dikkate alma gibi nedenlerden dolayı, yanlı değerlendirme yapılmasına sebep olmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer işgörenlerle bütün olarak karşılaştırması, bir başka eksik yönünü ortaya koymaktadır (Decenzo and Robbins, 1994, s. 392).

10. İkili Karşılaştırma Yöntemi: Aynı grup içerisinde değerlemeye tabi tutulan kişiler birbirleriyle ayrı ayrı karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda daha başarılı bulunan işgörenin numarası işaretlenir. Diğerlerine göre daha başarılı bulunan işgören her seferinde “1” puan alır. Değerleme sonucunda alınan toplam puanlar her işgörenin sıralamadaki yerini belirler.

11. Puan Tahsis Yöntemi: Bu yöntemde sabit bir toplam puan, örneğin 100 puanı, grupta yer alan işgörelere başarı durumlarına göre dağıtılmaktadır. Bu yöntem, değerlemeciye işgörelar arasında nispi bir karşılaştırma olanağı sağladığından hatalı değerlemeyi belirli ölçüde önlemektedir. Bununla birlikte, bu yöntem de halo etkisi ve merkezi eğilim hatalarının yapılmasını sebep olmaktadır.

12. Zorunlu Dağılım Yöntemi: Sıralama yöntemine benzeyen bu yaklaşımda, değerlemeci, astları belirli dağılımlar içinde değerlemeye zorlanır. Örneğin, en iyi %10, en kötü %10, orta %40 gibi. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlemecinin işgöreni gruplara göre sıralaması zorunluluğunda oluşundandır. Bu yöntemle, sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kaldırılmış olmaktadır (Decenzo and Robbins, 1994, s. 394).

Bu yöntemde izlenen yollardan birisi de, değerlemeci, işgörelerin isimlerinin yazılı olduğu kartlardan birisini seçip, o kişiyi yukarıdaki gruplardan birisine yerleştirmesidir. Bu yöntem çoğunlukla üstler tarafından kullanılmaktadır. Ancak, çalışma arkadaşları ve astlar da bu yöntemi kullanabilir.

b. Geleceğe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri

Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların geçmişteki başarısını ve başarısızlığını dikkate alarak değerlendirme yapmaktadır. Oysa sadece geçmişe yönelik değerlendirme yapmak yeterli değildir. Geleceğe dayalı performans değerlemesi, işgörelerin sadece geçmişteki performansını değil, aynı zamanda gelecekteki performans hedeflerini de belirleyen geleceğe odaklı bir değerlendirme yaklaşımıdır. Geleceğe dayalı performans değerlemede kullanılan başlıca yöntemler şunlardır (Graham and Bennett, 1992; Decenzo and Robbins, 1994):

- Kendi Kendini Değerleme Yöntemi,
- Amaçlara Göre Yönetim,
- Psikolojik Değerleme Yöntemi,
- Değerlendirme merkezleri.

1. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi: Kişinin kendi kendini değerlendirme yöntemi, eğer kişisel gelişim amaçlanıyorsa, yararlı bir yöntemdir. Kişinin kendini değerlemesinde, savunma mekanizması daha az düzeyde olacak, buna karşılık bireysel gelişim daha fazla önem arz edecektir. Kişisel değerlemeler, kişinin gelişim ihtiyacı duyduğu alanlarda olursa, kullanıcılara gelecekteki bireysel hedefleri hazırlamalarına yardımcı olacaktır. Bu yöntemdeki sakınca, kişinin kendi performansı konusunda daha toleranslı ve daha duyarlı olacaktır. Ancak, bu yöntemin önemli bir yararı da işgörenin katılımı ve gelişimi sürecindeki yükümlülüğüdür.

2. Amaçlara Göre Yönetim: Bu yöntemde, değerlemeyi yapan yönetici ve işgörenler, gelecekteki belirli bir dönem – altı ay veya bir yıllık süre – için objektif şekilde ölçülebilir olan ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri birlikte tespit etmektedirler.

Bu değerlendirme yöntemi, tüm işgörenlerin katılımıyla gerçekleştiği için örgüt amaçlarını başarmada motive edici bir unsur olmaktadır. Ayrıca, böyle bir değerlendirme, birlikte belirlenen hedeflere ulaşmada işgörenlerin davranışlarını olumlu yönde değiştirmelerine neden olmaktadır. Amaçların sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi, sistemin doğru bir biçimde çalışmasına katkı sağlayacaktır (Graham and Bennett, 1992, s. 240).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımıyla gerçekleştirilen performans değerlendirme, işgörenlerin eğitimi ve geliştirme ihtiyaçlarının da daha doğru ve gerçekçi şekilde belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Amaç veya hedeflerin ölçülebilir ve karşılıklı etkileşimle katılımcı bir şekilde belirlenmiş olması, performans değerlemedeki yanlış değerlendirme hatalarını da önemli ölçüde azaltmaktadır.

3. Psikolojik Değerleme Yöntemi: Bazı örgütler, part-time veya full-time olarak endüstri psikologları istihdam etmektedir. Değerlemelerde psikolog kullanıldığı zaman, personelin geçmişteki performansı değil, gelecekteki potansiyeli değerlendirilmektedir. Bu değerlemeler, genellikle derinlemesine mülakatlar, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yollarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu değerlemeler, işgörenin kariyerinin şekillenmesini sağlayan yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir. Bu yöntem, yavaş ve pahalı olması nedeniyle, genellikle üst düzey yöneticiler ve yetenekli genç yöneticilerde uygulanmaktadır (Graham and Bennett, 1992, s. 241).

4. Değerlendirme Merkezleri: Geleceğe yönelik potansiyeli ele alan ancak tek psikologun sonucuna göre karar almayan bir başka değerlendirme yöntemidir. Birden fazla değerlendirme yöntemine ve değerlendirilme sürecine dayalı, standartlaşmış bir yöntemdir. Bu yöntem, daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere gelmeye potansiyeli olan yöneticilere uygulanmaktadır. Burada, genellikle, grup, bir eğitim merkezinde veya otelde bir araya gelmekte ve bireysel olarak değerlendirilmektedir (Decenzo and Robbins, 1994, s. 397). Söz konusu süreç, seçilmiş olan personelin derinlemesine mülakatını, psikolojik testleri almalarını, özgeçmişlerinin bilinmesini, lidersiz grup tartışmalarını içerir. Bu yöntem, hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetlidir.

2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Teorik Çerçevesi

Araştırmanın uygulama bölümünde, İKY uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki analiz edilirken ele alınan bağımsız değişkenler, ara değişkenler ve bağımlı değişkenler, çalışmanın ana konularını oluşturmaktadır. Bu nedenle, araştırmadaki değişkenlerin teorik kapsamı, uygulamadaki analiz bölümüne temel oluşturması amacıyla, bu bölümde incelenecektir. Araştırma kapsamında, İKY uygulamaları başlığı altında beş adet bağımsız değişken (İş tasarımı araçları olarak da adlandırılan; iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme değişkenleri ile personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirme sürecinin etkinliği değişkenleri) kullanılmıştır. Buna ilaveten, iki adet ara değişken de (İKY performansı, iş görenlerin nitelikleri) mevcuttur. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise

örgütsel performanstır. Örgütsel performans, bu araştırma kapsamında iki alt değişkenle temsil edilmektedir: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile finansal ve pazar performansı.

2.2.1. İKY Uygulamaları ve İKY Performansı

İKY'nin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, işgörenin gereksinimlerine yanıt vermek ve mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, insan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir. Bu amaçlar kapsamında İKY, işgöreni motive etme işini de amaç edinmiştir, çünkü işgörenler, kendi gereksinimleri karşılandığı oranda motive olacaklardır (Fındıkçı, 1999, s. 375). İKY, temel amaçlarını gerçekleştirmek için motivasyon araçlarından yararlanır.

Motivasyon, çalışanın işini yapmak için harekete geçmesini, istekli olmasını ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesini kapsar. Robbins motivasyonu, birtakım bireysel ihtiyaçları karşılama yeteneğiyle belirlenen, örgütsel amaçlara ulaşmada yüksek düzeyde çaba harcama arzusu olarak tanımlar (Robbins, 1998, s. 168). Bu tanımdaki ana elemanlar çaba, örgütsel amaçlar ve bireysel ihtiyaçlardır.

Motivasyonu artan, ihtiyaçları karşılanan bireyler, örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla çaba sarf edecek, dolayısıyla örgütsel performansa daha fazla katkıda bulunacaktır. Yöneticinin temel görevi, çalışanlardaki çalışma arzusunu sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır. Motivasyon bireysel farklılıklara dayanır. Aynı zamanda, çalışanların örgütün ortak amaçları etrafında toplanmasını sağlar. Bu yönüyle de yukarıda açıklanan İKY'nin iki temel amacını da gerçekleştirmiş olur.

İKY, örgütün rekabetçi yeteneklerini güçlendirmek için kullanılan araçlardan biridir. İK uygulamaları, küresel çevre içerisinde esnekliğin sağlanması, dolayısıyla potansiyel yeteneklerin maksimizasyonu yardımıyla örgütsel yeteneğe etki eder. İKY, iç ve dış insan kaynaklarının alım ve satımını yapmak kaydıyla bu örgütsel esnekliği geliştirerek bir kontrol sistemi rolü oynar (Wright et all, 2000, s. 37).

İKY uygulamaları, işgücünün azaltılması ve işgörenlerin katılımı gibi konularla da yakın ilişki içindedir. Katılımcı uygulamalar çalışanın işe bağlılığını artırırken, takım süreçleri, iletişimin ve motivasyonun gelişmesine yardımcı olmaktadır. Performansa dayalı ödemeler, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştırır. Eğitim ve iş güvenliği uygulamaları ise rekabet, bağlılık ve tatmin düzeylerini geliştirir. Bu nedenle, İKY fonksiyonu bir bütün olarak incelenmelidir.

Önemli yapısal değişiklikler ve süreç değişikliklerine giden örgütlerde yenilikçi uygulamalar, işgören katılımını, iletişimi ve değişim stratejisinin kabulünü kolaylaştırır. Buna ilaveten, gelişen İKY uygulamalarının varlığı, örgütsel performans üzerinde, işçi çıkarmanın boyutu ve şiddetinden daha fazla rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle, örgütlerde büyük işgücü azaltmalarından meydana gelen istenmeyen sonuçları hafifletmede İKY uygulamaları önemli rol oynamaktadır (Rondeau and Wagar, 2002, s. 13).

Yöneticiler, farklı yöntemlerle bir dizi İKY uygulamasına sahip etkili bir İKY sistemi kurarak verimliliği artırabilirler. Ancak, ülkelerin farklı kültürler, endüstriyel sektörler ve ekonomik gelişme durumlarına göre, bir İKY sisteminin kritik başarı faktörleri (ya da uygulamaları) belirli farklılıklar gösterebilir. Buna ilaveten, birçok personel yöneticisi için İKY performansını nicel olarak değerlemek kolay değildir. Bu, bir firmanın verimliliği ile stratejik İKY faktörleri arasındaki korelasyonun araştırılmasını gerektirmektedir. Söz konusu anlayışa dayanarak, yöneticiler, iş birimlerinin toplam verimliliğini artırmak amacıyla, firmanın İKY'ni geliştirmek için uygun stratejiler geliştirebilirler (Chen et all, 2003, s. 301).

İKY sisteminin, on iki farklı konuyu içeren dört kritik faktörden oluştuğu vurgulanmaktadır. Söz konusu faktörler ve konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Chen et all, 2003, s. 304-306):

1. İK Sağlama Faktörü: Bu faktör, esnek çalışma saatleri, İK planlama ve işe alma olarak üç konuya sahiptir.
2. İK Geliştirme Faktörü: Bu faktör için kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve eğitim/öğretim konuları belirlenmiştir.

3. İK Karşılama Faktörü: İşgören güvenliği, işle ilgili güvenlik ve fayda sistemi bu faktörle ilgili konulardır.

4. İK Koruma Faktörü: İşgücü yönetimi ilişkileri, işgören devri yönetimi ve insan ilişkileri bu faktörü oluşturmaktadır.

İKY fonksiyonu, yukarıda belirtilen on iki farklı konu ve dört ayrı faktörden oluşan bir bütün olarak düşünülmelidir. İKY'nin örgütsel performansa etkileri ele alınırken, İKY sistemi bütünsel bir yaklaşımla incelenmelidir. Böylelikle, değişkenler arasındaki ilişkiler daha gerçekçi biçimde belirlenmiş olur.

Yunanistan'da gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütlerdeki İKY fonksiyonunun firma performansına etkisi göz önüne alınırken, evrensel bir yaklaşım kullanılmış, İKY bir bütün olarak ele alınmıştır. İKY'nin finansal performansa etkisine nazaran, büyüme ve yenilikçilik faktörlerinde daha belirgin bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna karşın, bütün İKY modellerinde yüksek düzeyde oryantasyon uygulamasının, önceden beklenildiği şekilde gelişmiş bir firma performansına neden olmadığı sonucuna varılmıştır (Panayotopoulou and Papalexandris, 2004, s. 499). Bu tür bütünsel bakış açısına karşın, bazı İKY uygulamalarının, örgütsel performansın algılanması üzerinde ayırıcı bir etki yaptığı görülür. Yapılan bir araştırmada, İKY uygulamalarına sahip hastanelerde, hasta bakımı kalitesi ve hasta tatmini ile ilgili algılamalarla olumlu ilişkiler saptanmıştır. Aynı zamanda, işgörenin morali ve hemşirelerin iş yaşamı kalitesi artmış, işgören yakınmaları azalmıştır. Doktorlarda ise daha yüksek iş tatmini ve daha düşük stres düzeyleri belirlenmiştir. Bunlara ilaveten, İKY uygulamaları, gelişmiş işlem etkinliğine, örgütsel esnekliğe, örgütün ün kazanmasına, toplum desteğine ve hizmetlere erişimde kolaylığa da yol açmaktadır (Rondeau and Wagar, 2002, s. 15-16).

İKY uygulamaları, bu araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır ve analiz kapsamında beş başlık altında ele alınmıştır:

1. İş zenginleştirme,
2. İş basitleştirme,

3. İş genişletme,
4. Personel seçim süreci,
5. Performans değerlendirme sistemi.

Yukarıdaki İKY uygulamaları konularıyla ilgili literatür incelenerek ortaya çıkarılmış faktörlerdir. Takip eden alt bölümlerde, söz konusu uygulamaların teorik kapsamının yanı sıra, literatürde yer alan konuyla ilgili araştırmalar ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.2.1.1. İş Tasarımı Araçları

İKY uygulamalarından iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş basitleştirme çalışmaları, literatürde farklı bakış açısından ele alınmıştır. Kimi yazarlar, söz konusu uygulamaları iş tasarımı sürecinin birer parçası olarak analiz ederken, kimileri de motivasyon sağlama aracı olarak nitelemiştir. Konu genel olarak, işlerin motive edici şekilde tasarlanması yönünden irdelenebilir.

İş zenginleştirme ve iş genişletme uygulamaları, iş yaşamındaki monotonluğa karşı, çalışanları motive eden araçlar olarak da ele alınabilir. Finansal teşvikler her zaman iyi bir motivasyon aracı olmayabilir, aynı zamanda bunları yönetmek oldukça güçtür. Bu nedenle bir çok finansal olmayan motivasyon yöntemi geliştirilmiştir. İş zenginleştirme ve iş genişletme uygulamaları da finansal olmayan motivasyon teknikleri olarak ele alınabilir.

Yöneticiler, iş tasarımı süreci yardımıyla örgütte yapılacak görevleri ve iş ortamını planlar ve belirler. Yüksek performans için gerekli örgütsel ihtiyaçları karşılayan, bireysel ihtiyaçlarla ve yeteneklerle uyum gösteren, iş tatmini için fırsatlar sağlayan bir iş tasarımı gerçekleştirilmelidir. İş tasarımının alternatif yaklaşımları olarak aşağıdaki uygulamalar sıralanabilir (Scherman et al., 2003):

1. İş basitleştirme,
2. İş genişletme ve rotasyon,
3. İş zenginleştirme.

İşgörenler, sürekli yapmakta oldukları işlerinden sıkılabirler. Aynı kurumun farklı bir görevinde çalışan kişi daha başarılı olabilir. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

Örgütte çalışanların aynı işi sürekli yapmaları nedeniyle ortaya çıkan bezginlik, bıkkınlık ve yorgunluk söz konusu olabilir. “Monotonluk” olarak adlandırılan bu sorunun ortadan kaldırılması için alınması gereken başlıca önlemler iş genişletme, iş değiştirme, iş zenginleştirme ve spor-kültür-sanat aktiviteleri olarak sıralanabilir.

Bir örgütte demotivasyonun sonucu iş tatminsizliğidir. Tatminsizliğin sonucu ise düşük performans, işten ayrılma, işi savsaklama ve işten kaybolma (*absentizm*) ve benzeri olarak görülür. Organizasyonlarda rastlanan en ciddi sorunlardan birisi iş tatminsizliği olarak ortaya çıkan işten ayrılmalardır. (Mathis and Jackson, 2000, s. 84).

İşlerin tasarlanması veya yeniden tasarlanması, birçok faktörü ortaya çıkarmaktadır. İş tasarımı görevleri, ödevleri ve sorumlulukları tek bir verimli iş birimine dönüştürme anlamına gelir ve işlerin içeriğini, işgörenlere etkilerini içerir. Belirli bir işin bileşenlerini tanımlamak iş tasarımının bütünsel bir parçasıdır. Aşağıdaki üç ana nedenden dolayı iş tasarımına daha fazla önem verilmektedir (Mathis and Jackson, 2000, s. 84-85):

1. İş tasarımı belirli işlerde performansı etkileyebilir. Özellikle işgören motivasyonunun önemli bir fark yarattığı yerlerde performans değişimi gözlenmektedir. İşgören devir hızında ve işe gelmeme sürelerindeki azalmalar sonucu elde edilen daha düşük maliyetler de iyi iş tasarımıyla ilgilidir.

2. İş tasarımı, iş tatminini de etkileyebilir. Çünkü insanlar belirlenmiş iş yapılarından daha fazla memnun olurlar, iyi bir işe nasıl ulaşılacağını bilmek isterler.

3. İş tasarımı hem fiziksel hem de psikolojik sağlığı etkileyebilir. İşitme kaybı, bel ağrısı ve bacak ağrısı gibi sorunlar kadar stres, yüksek tansiyon ve kalp krizi de doğrudan iş tasarımıyla ilgili olabilir.

İş tasarımı araçları, literatürde farklı fonksiyonları yerine getiren yöntemler olarak ele alınmıştır. İKY'nin önemli fonksiyonlarından birisi, örgüte gerekli işgücünün sağlanmasıdır. Söz konusu ihtiyacın öncelikle iç kaynaklardan karşılanması tercih edilir. Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılacak başlıca yöntemler arasında iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi sayılabilir (Fındıkçı, 1999, s. 173). Robbins, işgörenlerin işlerinin yapısını değiştirmek veya yeniden tasarlamak isteyen yöneticilerin ellerinde bulunan alternatifleri şu şekilde sıralamıştır: İş genişletme ve rotasyon, iş zenginleştirme ve takıma dayalı tasarımlar (Robbins, 1998, s. 533).

a. İş Basitleştirme

İşi bizzat yapan kişinin onu en iyi geliştirebilecek kişi olduğu anlayışı üzerine temellendirilen iş basitleştirme yöntemi, 1930'larda geliştirilmiş bir işlemler dizisi ve anlayış biçimidir. Söz konusu uygulamada, zaman etüdü, iş ölçümü ve metot analizi konusunda çalışan bir uzmanlar ordusu yerine, işçileri kendi işleri konusunda yaratıcı düşünmeye sevk edecek biçimde eğitip gelişme sağlayabilmeleri için teşvikler vermenin, genellikle daha iyi sonuç verdiği görülmüştür (Prokopenko, 1998, s.159).

Taylor'un Bilimsel Yönetim hareketine dayanan bu yaklaşım, zaman ve hareket etütleri ile insan-makine etkileşimini esas alarak verimliliği artırma amacına yöneliktir. İş en küçük parçalara ayırarak kolayca eğitim vermek, niteliksiz işgücü kullanmak ve böylece maliyetleri düşürmek amaçlanmıştır. İş basitleştirmede temel yaklaşım, bir işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorularak, daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda, gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi en çok uygulanan yöntemlerdir (Bingöl, 2003, s. 95).

İş basitleştirme modeli, düzenli bir yaklaşımla aletlerin ve tekniklerin geliştirilmesi yöntemidir; bu da anlık yargılara dayanan anlık gelişmelerden farklı bir şeydir. Tipik bir iş basitleştirme çalışmasında aşağıdaki altı aşama mevcuttur (Prokopenko, 1998, s.160):

1. Geliştirilecek işin seçilmesi,
2. Tüm olguların derlenmesi,
3. Süreç şemasının yapılması,
4. Mümkün olan bütün soruların sorularak, her bir ayrıntının üzerinde durulması; mevcut olasılıkların liste haline getirilip gerekli bütün ayrıntıların düzeltilmesi,
5. Tercih edilen yöntemin geliştirilmesi,
6. Yöntemin uygulamaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesi.

İş basitleştirme, iş prosedürlerini standardize ederek, çalışanları açık bir şekilde tanımlanmış ve uzmanlaştırılmış görevlere yerleştirir. İş basitleştirme uygulamasının amacı etkinliği artırmaktır, ancak sıkıcı işlerin motivasyonel etkisiyle etkinlik azalabilir (Schermon, Hunt and Osborn, 2003).

İş basitleştirmenin örgütlerde yaygın olarak kullanılmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bingöl, 2003, s. 95-96):

1. Daha az yetenekli çalışanlar yeterli olmaktadır, çünkü iş karmaşıklığı azalmaktadır.
2. Eğitim zamanı ve maliyeti azalır, çünkü sadece basit birkaç yetenek kazandırılmaktadır.
3. İş verimliliğine daha çabuk ulaşılır ve bu sayede çalışanlar, örgütün kârlılığına (dolayısıyla örgütsel performansa) kolayca katkıda bulunabilirler.
4. İşçi sorunları azalmaktadır.

İş basitleştirme kavramı, iş bölümü ve uzmanlaşma kavramlarının uzantısıdır. Aslında iş basitleştirme yanlıları, bir iş en basit süreçlere ayrıldığında ve bir kişi

sadece bu işleri yapmak için eğitildiğinde, en yüksek verimliliğin elde edileceğine inanırlar. İş basitleştirmenin işleyişini göstermek amacıyla, çoğu zaman bir montaj hattı kullanılır. Genellikle ürünler, işçilerin çalıştığı iş yerlerine bir taşıyıcı yardımıyla taşınır ve basit bir iş, belirli bir zaman içinde icra edilir. İşler hızlı ve etkili bir biçimde yapılır ve hiç kimse işin önemi konusunda soru sormaz (Bingöl, 2003, s. 96).

İşler hacimce dar olduklarında ve çok fazla uzmanlaşmayı gerektirdiğinde, işgörenleri motive etmek zorlaşmaktadır. Birçok örgüt bu nedenle farklı iş tasarım seçeneklerini araştırmıştır. Bunun içinde örgütler iş genişletme ve rotasyon çalışmalarına ağırlık vermektedirler.

b. İş Genişletme ve Rotasyon

İş basitleştirmenin sakıncalarının üstesinden gelmenin ilk çabaları, iş hacmini artırarak bir işin yatay genişlemesini sağlama yönünde olmuştur. Bu iş hacmi, bir işte gerekli olan farklı görevlerin sayısını ve bu görevlerin tekrar edilme sıklığını ifade eder. Bu bakımdan, iş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu da oldukça azaltmaktadır (Bingöl, 2003, s. 96).

İş genişletme, çalışanlara benzer bir ortam içinde daha fazla iş yükü vermektedir. Bu, tamamlanan görevlerin çeşitliliğini artırır ve özellikle imalat hatlarında sık görülen tekrarlama ve monotonluğu azaltır. İş genişletme daha çok kısa dönemde avantaj sağlayabilir. İş rotasyonu da iş genişletmeye benzer. Çalışanı farklı iş alanlarına yönlendirerek işe gelmeyenlerin yerinin doldurulmasını sağlar, ancak yeni bir işle karşılaşan çalışanların verimliliğini düşürebilir.

Örgütlerde çalışanların gelişimi, işin kapsamını genişletme, iş rotasyonu, transferler, terfiler, geriletici hareketler ve diğer örgütlerle iş anlaşmalarını içermektedir. İş genişletme yöntemi ise özel proje atamaları, grup çalışmalarında

görev değişimi veya müşteriler için yeni hizmet yöntemleri araştırmalarını içerebilir. Örnek olarak; mühendislik alanında çalışan bir kişinin, teknik personel için yeni kariyer yolları geliştirme ile ilgilenen bir iş grubuna katılması istenebilir. Bu proje süresince mühendisin kariyer yolu gelişimi için belirgin durumlarda liderlik rolünü üstlenmesi istenebilir. Bunların sonucu olarak, mühendis, şirketin kariyer gelişim sistemini öğrenme avantajına sahip olmanın yanında, liderlik ve örgüt becerilerini, görev biriminin başarıya ulaşmasında yardımcı olma konusunda da kullanılabilir (Noe, 1999, s.268-269).

Genişletme tamamlandığında her bir işçi, daha geniş faaliyetler, yetenekler ve sorumluluklar dizisine sahip olacaktır. Böylece çalışanlar, daha geniş bir görev serisi nedeniyle aynı işi yapmaktan doğan bıkkınlık ve sıkıntı durumlarından kurtulacaktır. Yeniden tasarlanmış faaliyetlerde bulunma ve sahip oldukları diğer yetenekleri kullanma olanakları bulacaklarından, moral düzeyleri yükselecek, motivasyonları artacaktır. Sonuçta bu işgörenler, örgütsel faaliyetlere aktif ve etkili olarak katılmış olurlar (Bingöl, 2003, s. 97).

İş genişletme, aynı zamanda daha önce birkaç çalışanın yaptığı işleri bir iş içerisinde toplayarak görev çeşitliliğini artırır. İş rotasyonu ise, çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliği sağlamaktadır. Genişletme ve rotasyon, iş derinliğini artırmak için yatay yüklemekten yararlanmaktadır (Scherman, Hunt and Osborn, 2003). Askeri alanda ise emeklilik veya uzun dönemli yetiştirme kursları gibi nedenlerle iş rotasyonuna başvurulmaktadır. Bunun yanında, subayların uyum gösterebilme ve askeriyeyi bütün bir sistem olarak yönetme yeteneklerini geliştirmek amacıyla gelişmiş bir eğitim sistemiyle birlikte iş rotasyonuna da gereksinim duyulmaktadır (Jans and Frazer-Jans, 2004, s. 256).

Sorumlulukların yatay genişlemesini sağlayan iş genişletme programı, işin bitirilme süresinin uzamasını ve teknolojik yapı ve yerleşim düzeyinde önemli değişiklikler gerektirir. İşçi kendi işiyle yapısal benzerliği olan diğer iş elemanlarını yan yana getirerek yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. Programın amacı, yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamaktır.

İşlerin yatay olarak genişletilmesi, daha fazla çeşitte işi çalışanın sorumluluğuna verdiği için, işgören tarafından her zaman olumlu tepkiyle karşılanmayabilir. İşin sıkıcılığı ve monotonluğu iş genişletme ile giderilemeyebilir. Söz konusu sorunun aşılması amacıyla iş zenginleştirme kavramı ortaya atılmıştır (Robbins, 1998, s. 535).

c. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme kavramı ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg'e göre örgütte işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Örgütteki çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması, iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin karşı karşıya oldukları ana konulardan biri, günümüzdeki işgücünü motive etmektir. Herzberg ve Aebi gibi teorisyenler, “çapraz iş zenginleştirme” olarak adlandırılan bir kavramın, motivasyon faktörlerini güçlendirerek işe karşı nasıl olumlu düşünceler sağlayabildiğini açıklarlar.

Çapraz iş zenginleştirme, bir bireyin işine daha fazla otorite, sorumluluk, zorluk derecesi ve uzmanlaşma eklemektedir. Bunun gerçekleştirilmesiyle sorumluluk, başarı, büyüme ve öğrenme, ilerleme gibi motivasyon faktörleri daha fazla gelişmektedir. Çapraz zenginleştirme, motivasyon faktörlerini belirtmeden sadece işlerin sorumluluklarını genişleten yatay zenginleştirmeden farklı bir kavramdır. Herzberg, çalışanın bir işi zenginleştirerek, iş tatminini ve dolayısıyla olumlu motivasyonunu artırdığını ileri sürmektedir. Ancak, iş zenginleştirmenin gerçekleşebilmesi, iyi bir eğitime de gereksinim duymaktadır (Fourman and Jones, 1997).

İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak ve onlara gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına çalışır. Çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar

kullanma fırsatı vererek onları motive eder. Herzberg, iş zenginleştirmenin herhangi bir motivasyon politikasında kilit bir faktör olması gerektiğini ileri sürer. Herzberg'e göre zenginleştirilen işler, performans konusunda başarı ve geri bildirim elde etmek için farklı yetenek düzeylerinde bir dizi görev ve fırsatlar içermelidir (Fourman and Jones, 1997).

İşgörenlerin kendilerini etkileyen çıktılar üzerinde kontrol hakkına sahip bulunmaları ve bütün sonuçlar hakkında geribildirim (feedback) almaları gerekir. Geribildirim, bireylerin kendi performanslarını değerlendirmelerine, düzeltmelerine yardımcı olur.

İKY'de çalışanları özendirici araçlardan biri olan iş zenginleştirme, işin yapısına yönelik müdahalelerdendir. İş zenginleştirme ile işin belirli bir kısmından sorumlu olan bireyin işin bütün aşamalarından sorumlu kılınması söz konusudur. Böylece çalışan için işin bütünlüğü sağlanmış olur. Kişinin işe yönelik etkinliği ve sorumluluğu arttıkça doyum düzeyi de artar. Bazen işin yapısı gereği iş zenginleştirme yapılamayabilir. Bu durumda iş genişletme yoluna gidilebilir (Fındıkçı, 1999, s. 400).

Yapısal olarak değişik nitelikte olan fonksiyonel iş grupları (planlama, yürütme, kontrol gibi) bir bütün haline getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik düzeydeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Başka bir deyişle, iş zenginleştirme uygulamasında işçinin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken, iş planları yapma, problem çözme ve amaç belirleme yöntemleri çok sık kullanılır (Bingöl, 2003, s. 97).

İş zenginleştirme, işinde belirli bir aşamaya gelmiş fakat ilerlemesi duraksamış, kariyerinin ortasındaki çalışanlar için yeni görevler ve iş ortamları sunar. Aynı zamanda bu yaklaşım, küçülme nedeniyle gelecekteki bir pozisyon için bir istihdam gerçekleşene kadar, bazı kritik iş fonksiyonlarının planlanmamış bir temelde gerçekleşmesini sağlayabilir. Örgüt, belirli çalışanların güç kazanıp yeniden motive olacağına ve kritik örgütsel ihtiyaçların tanımlanabileceğine inanmaktadır. Yıllar

içinde bazı örgüt gereksinimlerinin iş zenginleştirmeye karşılandığı da görülmüştür (Fourman and Jones, 1997).

Yönetimin bir işgörenin işini nasıl zenginleştireceği önemli bir konudur. Aşağıdaki öneriler, bir işteki motive edici potansiyelleri artırmaya yönelik değişim türlerini belirler (Robbins, 1998, s. 536):

1. Görevlerin Birleştirilmesi: Yöneticiler mevcut, bölünmüş görevleri alıp yeni ve daha büyük bir iş modülü oluşturmak için bir araya getirmelidir. Bu yetenek çeşitliliğini ve görev kimliğini artırır.

2. Doğal İş Birimlerinin Oluşturulması: Bu oluşum, bir işgörenin yaptığı görevin tanımlanabilir ve anlamlı bir bütün oluşturması anlamına gelir. Bu da işgörenlerin işi sahiplenmesini ve işlerini anlamlı ve önemli görmelerini sağlar.

3. Müşteri İlişkilerinin Kurulması: Müşteri, işgörenin üzerinde çalıştığı ürün ya da hizmeti kullanan kişidir. Yöneticiler, mümkün olan her yerde müşterilerle işgörenler arasında doğrudan ilişki kurmaya çalışmalıdır. Bu uygulama işgören için yetenek çeşitliliği, otonomi ve geri bildirim geliştirir.

4. İşlerin Dikey Olarak Yayılması: Dikey genişleme, daha önce yönetime ait olan sorumluluk ve kontrolleri işgörene kazandırır. İşin yapma ve kontrol etme özellikleri arasındaki boşluğu kapatmaya çalışır ve işgören otonomisini artırır.

5. Geri Bildirim Kanallarının Açılması: Geri bildirim artırılmasıyla işgörenler sadece işlerini nasıl gerçekleştirdikleri hakkında bilgi edinmekle kalmaz, aynı zamanda performanslarının gelişip gelişmediğini de öğrenirler. Performans hakkındaki bu geri bildirim, yönetim aracılığıyla olması yerine işgören işini yaptıkça gerçekleşmesi tercih edilmelidir.

İş zenginleştirme gibi işi yeniden tasarlanmanın amacı, örgüt amaçlarına en yüksek derecede katılma fırsatını işgörelere tanıyan bir iş çevresi yaratmak ve her bir işgörelere yüksek kaliteli bir iş çevresi sunarak verimliliği yükseltmektir. İş zenginleştirme, örgütün yönetimini henüz işçilere teslim etmemiştir. Aksine, yeniden tasarlanan ve zenginleştirilen birçok iş, herhangi bir ölçüğe göre zenginleştirme öncesine nazaran daha zor olmaktadır. İş zenginleştirme işi işçiler için daha anlamlı yapmaktadır. İşgören, işiyle ilgili kararlar almak için daha fazla bağımsızlığa ve

işyeri üzerinde daha fazla kontrol hakkına sahip olmaktadır. Artan sayıdaki anlamlı iş çeşidi, birçok çalışanı motive etmeye hizmet eder ve onlara daha fazla tamamlama hissi verir (Bingöl, 2003, s. 98).

İş zenginleştirmenin başarılı olabilmesi için zenginleştirilecek işin örgütün oldukça üst kademelerinde olması, işgörenin işi başarılı ifa etmesinin kendisini etrafına tanıtmaya olanağını sağlaması, işin başarısı hakkında bilgi elde etmesi, işini zaman zaman kontrol etme olanağı bulabilmesi, işi ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması ve kendine güvenmesi, işinde ilerleme arzu ve hırsına sahip olması, örgütçe uygulanan özendirme araçları ile kişisel arzularının uyum içinde olması, tepe yönetiminin devamlı destek sağlaması ve iş zenginleştirme için yapılacak harcamalardan kaçınmaması gibi konuların bulunması gerekmektedir. İş zenginleştirme örgütün üst ve orta kademeleri için bir çeşit yetki devri faaliyeti olarak da düşünülebilir (Eren, 2001, s. 573).

İş zenginleştirme çalışmalarında yöneticiler, başarıya ulaşmak için aşağıdaki faktörleri göz önüne almak zorundadırlar (Fourman, Jones, 1997):

- Güçlü bir oryantasyon programı,
- Bir dizi tanımlayıcı iş amacını içeren belirli bir iş tanımı,
- Açıklamaları yapacak ve bireye yol gösterecek bir lider,
- Yeni sorumlulukları düzenli işlerle ve aile hayatıyla dengeleme,
- İş zenginleştirme sorumlulukları kadar düzenli pozisyonu da destekleyen insani ve finansal kaynaklar,
- Orijinal işe olumlu bir düşünceyle geçişe yardımcı olmak.

İş zenginleştirmede işgörenin sorumluluğuna eklenen ya da devredilen faaliyetler tamamen yönetsel faaliyetlerdir. Böylece işgören, işini yaparken bir yönetici gibi düşünüp hareket eder. Burada amaç, işgörenin geliştirilmesi, kendini işine adanması ve işi severek yapmasını sağlamaktır. Doğru uygulandığında iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş basitleştirme uygulamaları olumlu bir fark yaratabilecek motivasyon teknikleri olabilir.

İş basitleştirme, iş genişletme ve rotasyon ile iş zenginleştirme uygulamaları yanında, çalışanları güçlendirme (*empowerment*) uygulamasının da örgütsel performansa etki ettiği görülmüştür.

Daha fazla resmi yetki verilmesi yoluyla çalışanları güçlendirmenin, hizmet kalitesini ve kârlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. TKY anlayışı da güçlendirilmiş çalışanlar, sürekli iyileştirme ve kalite geliştirme takımları gibi üç temel ilkeye dayanmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların güçlendirilmesi ve katılımı önemli rol oynamaktadır. Güçlendirme çeşitli derecelere göre dörde ayrılmaktadır (Erdil ve ark., 2003, s. 46):

1. Örgütsel performansla ilgili bilginin çalışanlarla paylaşılması,
2. Örgütsel performansla ilgili ödüllendirme,
3. Örgütsel performansın çalışanlarca anlaşılması ve katkıda bulunulması için onlara gerekli bilginin sağlanması,
4. Örgütsel yönetimde etkili kararları vermeleri için çalışanları güçlendirmek.

Çalışanların güçlendirilmesi, onların işleri ve kendileriyle ilgili kararlar vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin onlara yardımcı olma sürecidir. Güçlendirme, sorumluluk duygusu ve katılımcı bir ruh yaratır. Çalışanları, örgüte en yararlı şekilde hizmet etmeleri konusunda serbest bırakacak şartların bütünüdür. Güçlendirmenin firma performansına doğrudan bir etkisinin olduğu söylenemez. Farklı kültürlerde, güçlendirmenin işletme performansına farklı etkiler yaptığı görülmüştür (Eren ve ark., 2003, s. 57, 66).

Güçlendirilen işgörenler motive olurlar ve çevresel uygulamalara katılmaya istekli hale gelirler. Güçlendirilmeyenler ise nispeten daha az gelişme taraftarıdır.

Geleneksel, yukarıdan aşağıya örgüt yapısı işgörenlerin güçlendirilmesini sınırlamaktadır; bunun yerine daha düz ve yatay bir örgüt yapısı tercih edilmelidir. Şirketler, çalışanlarını güçlendirmek amacıyla katılımcı yönetimin daha açık bir şekline geçmelidirler (Govindarajulu and Daily, 2004, s. 367). Böylece yönetim örgüt yapılarını değiştirerek çalışanlarını güçlendirebilir.

Başarılı bir güçlendirme için yöneticilerin, en aşağıdaki hiyerarşik düzeydeki işgörenlerin, yönetimin kontrolü ve yönlendirmesinden bağımsız veya otonom olarak çalışmak amacıyla enformasyon (süreçler, kalite, müşteri geri bildirim ve olaylar hakkında), bilgi (yapılan iş, işletme ve bütün iş sistemi ile ilgili), güç (işin tüm özellikleriyle ilgili olarak hareket etmek ve karar vermek için) ve ödüllerin (iş sonuçlarına ve yeterlilik ve katkıdaki büyümeye bağlı olarak) doğru karışımına sahip olduğundan emin olması gerekir. Güçlendirmenin avantajlarının aşağıdaki faktörleri içerdiği söylenmektedir (Paul et al., 2000, s. 473):

1. Yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler,
2. İşe gelmemenin azalması,
3. Daha düşük işgücü devir hızı,
4. Daha iyi karar verme,
5. Daha iyi sorun çözme.

Çalışanları güçlendirmenin ve sürekli geri bildirim ile gözden geçirmenin önemi örgüt içinde iyi kavranmalıdır. Söz konusu faktörler doğal olarak dinamik bir yapıya sahiptir ve aralarındaki ilişki sürekli gelişir ve değişir. Buna ilaveten, bu faktörlerin tek başlarına olmadıkları unutulmamalıdır. Örneğin, çalışanların ödüllendirilmesi tek başına önemli çevresel gelişmelere yol açmaz, ama geri bildirim, güçlendirme ve açık iletişimle birlikte kullanılan ödüllendirme, çevresel ilerlemelere neden olabilir (Govindarajulu and Daily, 2004, s. 370).

İş tasarım araçları olarak da ifade edilen; İş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme ve bunlara ek olarak çalışanların nasıl güçlendirileceği konuları belirlendikten sonra, gereksinim duyulan elemanların seçim sürecine geçilebilir.

2.2.1.2. Personel Seçim Süreci

Örgütlerde gereksinim duyulan elemanların nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra eleman seçim işlemine geçilmektedir. İnsan kaynağı bulma, insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan eleman açığını karşılamak üzere gerekli bilgi,

yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetidir (Özgen ve ark., 2002, s. 95).

İK ihtiyacının ortaya çıkması; örgütün yeni kurulmuş olması, yeni ürün ya da hizmetlerin piyasaya sürülme aşamasında olması, işten ayrılmaların gerçekleşmesi ve örgütün yeni yatırımlar yaparak büyümesi durumlarında gerçekleşebilmektedir.

Çalışma hayatının kalitesi artıkça, işgörenlerin örgüte sağladıkları fayda artmaktadır. İnsan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir (Knouse, 1988, s. 183). İnsan sermayesi ne kadar özgün ve nitelikli olursa, performans üzerinde o kadar olumlu yönde etki yapmaktadır.

Örgüte gerekli işgücünün iş zenginleştirme, iş genişletme ve rotasyon gibi iç kaynaklardan karşılanamadığı durumlarda, örgüt dışı kaynaklara başvurulur. İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmaması, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir. Bu durumun başlıca yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkcı, 1999, s. 176):

1. Örgüte yeni kan katılması,
2. Kurumda vitrin değişikliği,
3. Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları kuruma kazandırma,
4. Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması.

Eleman seçim süreci içerisinde üzerinde durulması gereken konu, örgütün gerçekten ihtiyaç duyduğu ve katma değer yaratabilecek personelin işe alınmasıdır. Etkin bir eleman seçim süreci işgören devir hızını azaltacak ve çalışanların moralini yükseltecektir (Heraty and Morley, 1998, s. 665). Aksi bir durumda ise, işgücü kaybı, iş kazalarının artması ve verimlilikte düşüşler yaşanması gibi istenmeyen durumlar yaşanabilmektedir. İşletmelerde eleman seçimi işlemleri temel olarak şu iki aşamadan oluşmaktadır (Aldemir ve ark., 1993, s. 77):

- Aday toplama,
- Eleman seçimi ve yerleştirme.

Yöneticiler, işe alma işlemleri ile ilgili faaliyetlerde bulunurken, kişilerin ilgili işi neden istedikleri, hangi faktörlerin işi seçmede etkili olduğu ve iş arayanların durumsal özelliklerini dikkate almalıdırlar.

a. Aday Toplama

Personel adaylarını bulmak amacıyla girişilen faaliyetler, aday toplama olarak değerlendirilmektedir. Aday toplama sürecinin ilk aşaması olan yönetim tarafından görev tanımının yapılması, görevin gereklerinin ortaya koyulması ve adaylar için görevin ne gibi avantajlı niteliklerinin olduğu konuları açıkça belirlenmelidir ve uygulamaya konmalıdır.

Örgüte yeni personelin sağlanması amacıyla başlatılan çalışmalar, işsizler ile başka işletmelerde çalışanları kapsayacak biçimde düşünüldüğünde, eleman seçiminden olumlu sonuçlar elde edilebilir (Aldemir ve ark., 1993, s. 83). Bu amaçla yeni elemanların bulunmasıyla ilgili çalışmalar, yetersiz olan adayların elenmesini amaçlayan bir süreçtir.

Yeni elemanların sağlanmasıyla ilgili faaliyetlerin başarısı, insan kaynakları yöneticisinin insan sermayesi ve aday toplama yöntemleri ile işgörenlerin başarıları arasındaki ilişkileri kurabilmesine bağlıdır.

Yeni elemanların aranması sırasında sürdürülen çalışmalar, işletmenin işgücü pazarına tanıtılması anlamına da gelmektedir. Görev yerlerinin tanıtımı sırasında kişilerin belli özellikleri göz önüne alınarak gruplandırılması ile örgüte karşı ilgilerinin çekilmesine çalışılmaktadır. İşe alma sorumlularının, personel adaylarını araştırırken görevin yerine geçebilecek işleri, görevin çekiciliğini, bireyin görevdeki mesleki gelişme olanaklarını, nüfusun yapısını, kişilerin öğrenim durumlarını ve eğitim olanaklarını gözlemeleri de gerekmektedir (Aldemir ve ark., 1993, s. 84).

Örgütlerin eleman sağlamaya yönelik başvurabileceği çeşitli kaynaklar vardır. Bu kaynaklar; iç ve dış kaynaklardır (Breaugh and Starke, 2000, s. 412). Örgütün eleman seçme politikası, boşalan pozisyonlara yine örgüt içinden eleman sağlanmasına öncelik verdiğinde, eleman kaynakları örgütün yapısına uygun, işin gerektirdiği, personelin istediği yatay veya dikey bir hareketlilik sonucu ortaya çıkar. İç kaynak amacıyla kullanılacak yöntemler; örgüt içi transferler, yükselmeler, beceri envanteri ve örgüt içi açık işlere ait ilanlardır (Özgen ve ark., 2002, s. 98).

İç transferler; örgütte bir görev yerinin boşalması durumunda bu pozisyona örgüt içerisinde aynı düzeyde başka bir elemanın atanmasını ifade etmektedir. Yükselme; personelin örgüt içerisinde daha üst düzeyde bir işe atanmasını ifade etmektedir. Terfi işlemiyle birlikte personel daha fazla yetki ve sorumluluk üstleneceği, eskisine nazaran daha üst düzeyde bir pozisyona atanmaktadır.

Beceri envanteri; örgütteki bütün personelin nitelik ve özelliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Bu listeler vasıtasıyla boş pozisyonlar için örgüt içerisinde en uygun personelin belirlenmesi sağlanabilir. Örgüt içi açık işler ilanı; örgüt içerisinde yayınlanan bültenler ve asılan panolara açık pozisyonlara ilişkin bilgiler verilerek uygun personelin işe başvurması sağlanır.

Örgütün eleman ihtiyaçlarını sadece iç kaynaklardan sağlaması çoğu zaman mümkün olmayabilmektedir. Dolayısıyla örgütler daha geniş olanaklara sahip olabileceği düşüncesiyle eleman seçiminde dış kaynaklara başvurmaktadırlar. Örgütlerin en sık kullandığı dış kaynaklar; işletme dışı verilen ilanlar, bireysel olarak yapılan başvurular, sendika ve meslek kuruluşları, mevcut personelin tavsiyeleri ve işçi bulma kurumları olarak sıralanabilir.

Gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışından eleman sağlamanın bazı maliyetleri bulunmaktadır. Örneğin örgüt dışından eleman sağlanması, bürokratik işlemlerin azalmasını sağlamakla birlikte uzun dönemde örgüt ihtiyacı olan elemanları kendisinin yetiştirmesine bir engel teşkil edebilmektedir. Örgüt içerisinde eleman seçilmesi de işlem maliyetlerinin yükselmesine neden olabilmektedir (Ahmad and Schroeder, 2003, s. 20). Bütün bu maliyetler göz önüne

alınır, elemanların hangi kaynaklardan sağlanacağı belirlendikten sonra seçim süreci aşamasına geçilmektedir.

b. Eleman Seçim Süreci ve Yerleştirme

Bu aşamada, daha önce belirlenen adaylar içerisinde nitelik ve çalışma isteği bakımından en uygun olanların seçimi yapılmakta ve işe en uygun eleman yerleştirilmektedir. Bu bağlamda eleman seçimi, aday başvurular arasından, ihtiyaç duyulan her bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanların belirlenmesi sürecidir (Özgen ve ark., 2002, s. 107).

Bir örgütün en önemli yatırımlarının başında insan sermayesine yaptığı yatırım gelmektedir (Segalla et al., 2001, s. 41). Yapılan işlerle, o işi yapacak olan personel arasındaki uyum ya da uyumsuzluk, örgütün rekabet ortamında başarısını etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. İş analizi ve planlama gibi seçim sürecinde bütün insan kaynakları faaliyetlerini etkilemektedir.

Şekil.2.6.'da görüldüğü gibi, personel seçim süreci, gerek iş analizi gerekse insan kaynakları planlamasında olduğu gibi İKY sürecini etkilemektedir.



Kaynak: Özgen ve ark.;2002:108

Şekil.2.6. Eleman Seçiminin İKY Sürecindeki Yeri

Doğru eleman seçiminin gerçekleştirilebilmesi için ilk önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu gereklilik, bir iş analizi ve iş tanımı çalışması ile

sağlanabilir. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, işi yapacak olan kişinin bu işleri başarabilecek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Ersen, 1997, s. 109).

Doğru eleman seçilemediği takdirde, diğer insan kaynakları uygulamalarının da başarılı bir şekilde yürütülmesi mümkün olmayacaktır. Aynı zamanda doğru elemanların seçilmesi örgüte başlı başına bir rekabet avantajı getirecek ve rakiplerden farklılık yaratacaktır. Örgütler kendi niteliklerine göre farklı seçim yöntemleri kullanabilmektedirler. Bu yöntemler arasında; mülakatlar, başvuru formları ve referanslar gibi geleneksel yöntemlerin yanında, biyolojik veriler, psikolojik testler, iş örneklemeleri gibi modern yöntemlerde kullanılabilir (Heraty and Morley, 1998, s. 675).

Bununla birlikte, genel olarak eleman seçim süreci altı aşama olarak ele alınabilir. Eleman seçim sürecinin ilk aşaması başvuruların kabulü aşamasıdır. Adaylar iş istek formunu doldurduktan sonra, başvuru sahipleri hakkında birçok bilgi sağlanmış olacaktır. Bu form vasıtasıyla başvuru sahibinin nerede istihdam edilmek istediği, adayın profili hakkında bilgi sağlanması ve seçim sürecinin etkinliği konusunda bilgi toplanır. Bu aşamada sorulan soruların, işin tanımına uygun olması, cevaplandırılmasının kolay olması gibi bazı özellikler taşınması gerekmektedir (Smither, 1998, s. 81).

Personel seçim sürecinin daha sonraki aşamasında ise, başvuru yapan adayların bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik yapılarının, bilgi ve ilgi alanlarının analizi ve ölçümü gerçekleştirilir (Scarpelto and Ledvinka, 1987, s. 47). Bu aşamada, mesleğe yönlendirme, gerekli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işe ilişkin tavsiyeler yer almaktadır.

Üçüncü aşamada ise adaylarla görüşmeler yapılmaktadır. İş görüşmesi personel seçimi sürecinin en önemli aşamalarından bir tanesidir. Bu amaçla planlı ve standart görüşme, plansız ve serbest görüşme, planlı ve serbest görüşme, baskıcı görüşme, grup görüşmesi, komisyon görüşmesi gibi bir takım yöntemlerden yararlanılabilir (Özgen ve ark., 2002, s. 119).

Adaylarla yapılan görüşmelerden sonra, bu süreçte başarılı olan adayların referans araştırmasının yapılması, bir diğer aşamayı oluşturmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmalarda, işe alınması düşünülen personel adaylarının, çeşitli kaynaklardan soruşturması yapılmaktadır. Bu araştırmayla, bu aşamaya kadar elde edilen bilgilerin doğruluğunun belirlenmesine çalışılmaktadır.

Bir sonraki aşamayı, adayların sağlık durumunun işin nitelik ve özelliklerine uyumlu olup olmadığının araştırıldığı sağlık kontrolü oluşturmaktadır. Sağlık kontrolü sırasında işin gerektirdiği fizyolojik yeteneklerin değerlendirilmesi yapılır.

Altıncı aşamada ise, açık iş pozisyonlarının nitelik ve özellikleri bakımından, bu aşamaya kadar en başarılı adaylar arasında ön seçim yapılmaktadır. Amirlerin görüşü alınarak adayın ilgili göreve uygun olup olmadığı konusunda bir karar verilir. Eleman seçim sürecinin bu son aşamasında, ilgili işlere personel seçilir ve işe yerleştirilir. Bu aşamada işe kimin alınacağı yönünde kesin bir karar verilmiş olur. Bir işe ilk kez başlayacak olan personele belirli bir deneme süresi verilmektedir. Bu amaçla, yeni personele çalışma arkadaşları tanıştırılır, kendisinden beklenen görevler açık bir biçimde ifade edilir. Bu aşamada, personelin işini yaparken hangi araç ve malzemeyi kullanacağı, kendisinden beklenen davranış kalıpları ve örgütsel bağlılığa ilişkin bir takım kurallar anlatılmaktadır (Ersen, 1997, s. 108).

Örgütlerin toplam kalite yönetimini uygulayabilmeleri için de nitelikli insan kaynağına ihtiyaçları vardır. Nitelikli personele sahip olmayan örgütler, yapacakları çalışmalarla örgüt için en iyi elemanı bulma çabası içinde olmalıdır. Eleman seçimini çok iyi yapmak uzun vadede örgüte çok büyük yararlar sağlayacaktır. Çünkü seçilecek nitelikli elemanlar sayesinde toplam kaliteye geçiş süreci kısılacak, uyum daha kolay sağlanacaktır. Bu bağlamda, yapılacak seçim, elemanın hangi okulu, ne derece ile bitirdiğinden çok, toplam kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımadığının gözlenmesi açısından önemlidir. Eleman seçiminde aranması gereken bu nitelikler kısaca; sürekli gelişmeye açık olabilmek, örgütsel davranış biçimini ve takım çalışmasını bilmek olarak özetlenebilir. İK yöneticilerinin eleman seçerken bu konuları gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Çünkü örgütte sürekli gelişme, ancak nitelikli ve toplam kaliteye uygun çalışanlarla başarılabilir (Ersen, 1997, s. 109).

Eleman seçimi ve yerleştirme sürecinden sonra personelin işinde gelişimini sağlayacak ve personelin geleceğine ilişkin planlamalar yapması imkanı kazandıracak kariyer planlaması faaliyetlerine geçilebilir. Eleman seçimi ve yerleştirme süreci ile bağlantılı olarak bu elemanların performanslarının nasıl, ne şekilde değerlendirileceğine ilişkin performans değerlendirme sürecinde açık ve net bir şekilde belirlenmelidir.

2.2.1.3. Performans Değerleme Süreci

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde performans değerlendirme oldukça önemli bir konudur. İK performansının doğru bir biçimde değerlendirilmesi, gerek insan kaynaklarının planlanması, gerekse kariyer yönetiminin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, İKY uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konabilmesi sorunu, örgüt yöneticilerinin üzerinde durması gereken en önemli konular içerisinde yer almaktadır.

Çevre oldukça rekabetçi ve verimlilik artış oranları nispeten düşük olduğu dönemlerde, hemen hemen bütün örgütler verimliliği iyileştirmekle ilgilidir. Örgütlerin verimliliği, sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Bunlarla birlikte insan kaynakları da bu konuda aynı derecede önemlidir. Çünkü işgörenlerin yaptığı veya yapamadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların davranışlarının, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirip getirmediğinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunlu hale gelmektedir (Koçel, 2003, s. 276).

İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri performans önemlidir, ancak arzu edilen performans otomatik olarak gerçekleşmez, iyi bir performans yönetim sistemi gereklidir. Bir performans yönetim sistemi, işgörenlerin işteki performansını tanımlayan, cesaretlendiren, ölçen, değerlendiren, geliştiren ve ödüllendiren süreçlerden oluşmaktadır. Söz konusu sistem, örgütsel strateji ve örgütsel sonuçlar arasında bir bağlantı oluşturmalıdır (Mathis and Jackson, 2000, s. 380).

Verimlilik ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahip olan performans değerlendirme, işgören açısından da önemlidir. Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşacağını bilmek hakkına sahiptir. İşgörenin ilk amiri, kendisine bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önem taşır. İşgörenler, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu durum, performans değerlemesi gereğini ortaya koyar (Koçel, 2003, s. 276).

İşgörenlerin örgüte ne kadar katkı yaptıklarını etkileyen performans, çıktı miktarını, çıktının kalitesini, çıktının zamanlamasını, işte bulunma süresini ve işbirliğini kapsar. Her iş için en önemli elemanları tanımlayan belirli iş kriterleri veya iş performansı boyutları mevcuttur. İş kriterleri işgörenlerin gerçekleştirdikleri en önemli faktörlerdir, aslında bu kriterler örgütün işgörene katkısı karşılığında ne ödediğini belirler. Kriterler önemli olduğu için, bireylerin iş kriterleri üzerindeki performansının ölçülmesi gerekir. Ölçülen performanslar standartlarla karşılaştırılır ve daha sonra sonuçlar her bir çalışana iletilir (Mathis and Jackson, 2000, s. 381).

2.2.1.4. İKY Performansı

Örgütlerde insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması, yöneticilerin, insan ögesinin yeteneklerini geliştirmeye ve bundan gereği gibi yararlanmalarına ilişkin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeleriyle olanaklıdır (Canman, 2000, s. 62). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin performansı, diğer bölüm yöneticileriyle ilişkili bir biçimde planlandığı durumlarda yükselecektir. İnsan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde tatbiki ve sonuçlarının örgütsel performansa yansımaları, İKY performansının ana göstergesidir. Örgüt çapında yapılan performans değerlendirme çalışmaları, İKY performansını da kapsamı içine alırsa, daha sağlıklı verilere ulaşılır.

İKY kapsamında yapılan performans değerlendirme işlemi sonucunda elde edilen verilerin analizi, örgütlerin çeşitli İK uygulamalarının istenilen sonucu verip vermediğini değerlemesine olanak tanır. Bu veriler, örgütün kullandığı seçim

yöntemlerinin veya seçim stratejilerinin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Personel seçim süreci içerisinde kullanılan teknikler sayesinde hangi adayların yüksek performansa sahip oldukları ya da hangi işte başarılı olacakları tahmin edilir. Başarılı olacağı tahmin edilen adaylar işe kabul edilir. Çalışmaya başladıktan sonra, performans değerlemesinde bu işgörenlerin tahminlerin aksine düşük performans gösterdikleri ortaya çıkarsa, kullanılan seçim yönteminin geçerli olmadığına, daha farklı yöntemlerin kullanılması gerektiğine karar verilir (Koçel, 2003, s. 279).

İKY, işletmelerin büyüme ve gelişme sürecinde, uygun işlere uygun elemanların alınmasını, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesini, işletmenin mevcut ve gelecekteki yönetici, teknik eleman, nitelikli işçi gereksiniminin karşılanmasını, çalışanların iş güvenliği ve güvencesini, ödeme sistemlerini, parasal ve parasal olmayan özendiricilerle çalışma performanslarının geliştirilmesini sağlayan etkinliklerle, işletmenin toplam performansında önemli bir güç oluşturmaktadır (Akal, 2000, s. 249).

İKY performansı incelenirken, mevcut İKY politika ve uygulamalarının örgüt içindeki faaliyetlere etkileri dikkate alınmıştır. Söz konusu uygulamalardaki uyum, bütünlük ve etkinlik gibi faktörler, örgütsel performansa etkinin analizinde önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında İKY performansının genel etkisini belirlemek amacıyla aşağıdaki faktörler göz önüne alınmıştır:

1. Örgütün İKY politikaları ve uygulamalarının, uzun vadeli bir perspektife uygun olarak geliştirilmesi,
2. Örgütün farklı insan kaynakları alanlarındaki İKY politika ve uygulamalarının birbiriyle bütünleşmesi,
3. Örgütün İKY politika ve uygulamalarının, örgütün strateji ve amaçlarına uygun olarak tanımlanması,
4. Örgütün İKY politika ve uygulamalarının, işgörenlerin maksimum potansiyellerini geliştirme kapasitesi,
5. İş görenlerin motivasyonu ve tatminini artırmak bakımından İKY politika ve uygulamalarının etkinliği,

6. Örgütün İKY politika ve uygulamalarının, bütün işgörelere dürüst bir şekilde uygulanması.

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansı olumlu şekilde etkileyebilmesi, bütünsel olarak İKY performansının etkinliğine bağlıdır. Örgütteki İKY fonksiyonunun, genel örgütsel hedeflere ve örgüt stratejilerine uyumlu olarak çalışması, örgütsel performansı artırıcı bir etki yapabilir.

İKY uygulamalarına ilişkin birçok performans gösterge alanları mevcuttur. İşe alma politikaları ve maliyetleri, işe yerleştirme, terfi, iş değiştirme, işten ayrılma, işgörelerin eğitimi, işçi – işveren ilişkileri, çalışma koşulları, devamsızlık oranları, işgörel devir hızı, ücretler, diğer özendirici araçlar ve işgörel maliyetleri gibi faktörler İKY performansını ortaya çıkaran göstergelerden bazılarıdır (Akal, 2000, s. 251-252).

2.2.2. İşgörelerin Nitelikleri

Örgütlerde çalışan işgörelerin nitelikleri, örgütün genel performansına etki etmektedir. Daha kaliteli, yeni ve farklı ürünlerin üretilmesi, çalışanların işlerinden tatmin olması, müşterilerin beklentilerine yanıt verebilme gibi yetenekler, örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Her insanın belirli yetenekleri ve nitelikleri vardır. Bunlar, örneğin, el becerileri, farkında olmadan yapılan davranışlar, zihinsel ya da yaratıcı beceriler olarak karşımıza çıkabilir. Örgütün verimliliği çalışanların nitelik ve yeteneklerinin toplamıyla orantılıdır.

Bir örgütte çalışanların niteliğinin arttırılmasında İKY'ne büyük görevler düşmektedir. Bu görevlerin başında çalışanların niteliğini artırmanın yanında çalışanı insancıl bir yaklaşımla modern yönetim anlayışının içerisine sokmak da gelmektedir. Örgüt ne kadar yüksek teknolojiye sahip olursa olsun, eğer çalışanlarına gereken önemi vermezse gerekli teçhizatın, malzemenin kötü kullanımından doğacak yüksek maliyeti kabullenmesi gerekecektir. En önemlisi, çalışanların kendilerini

aşamamalarından kaynaklanan işi geliştirme ve kaliteli ürün gibi rekabetçi işlevlerden geri kalacaklardır. Çalışanların niteliğinin artırılmasının en sağlıklı yolu onları iyi tanıyıp, kendilerini hangi konularda ilerletebileceklerini de keşfetmektir. Bu da İKY'nin görevleri arasındadır (Ersen, 1997, s. 70).

Temel olarak işgören etkinliği, sosyal ve fen bilimlerinin uygulamalı bir kombinasyonuna dayanmaktadır. Söz konusu etkinlik de küresel rekabet gücüne yol açacaktır. Bu anlayışta, hem sosyal hem de teknik girdiler dahil edilmektedir ve asıl ilgi alanı bireyseldir. Doğru kişinin seçimi, yaratıcı ödül sistemlerinin oluşturulması ve bireysel eğitimin hazırlanması örgütsel esnekliği artırmaktadır. Burada bireye odaklı çalışmalar önem kazanmaktadır.

Örgütler, yeni ürünler yaratarak müşterilerin gereksinimlerini karşılama konusunda diğer firmalarla rekabet içerisindedir. Üretim düzeylerini artırmak, yeni ürünleri biran önce piyasaya sürmek, yeni ürünler, ürün özellikleri ve imalat süreçleri geliştirmek için çalışanların yeteneklerini geliştirmelidirler. Böylelikle, örgütün ve üretim hattının esnekliği de artmış olacaktır. Esnekliğin artması ve farklı örgüt stratejilerinin kullanılması ile örgütsel performansın da arttığı gözlenmektedir. Buna ilaveten, imalat performans ölçülerinin yönetim değerlemenin bir parçası olarak kullanıldığı yerlerde, imalat esnekliği stratejileri ile performans arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır (Chenhall, 1996, s. 25-30).

Örgütsel verimlilik, insan sermayesinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arttıkça artmaktadır. Dolayısıyla, insan sermayesinin sahip olduğu nitelikler, örgütsel performans üzerinde etkili olan önemli bir faktördür. Performans değerlendirmesi, işgörenin sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, bir bütün olarak işgörenin başarısını ölçmektir (Graham, 1992, s. 233).

Bir örgütteki işgörenler, çeşitli niteliklerine göre işe alınırlar ve söz konusu yetenekleri oranında kendilerinden işlerinde belirli bir performans göstermeleri beklenir. İşgörenlerin yetenekleri çok çeşitli gruplara ayrılabilir. Bu araştırma kapsamında söz konusu yetenekler dört başlık altında ele alınmaktadır:

1. Yenilikçilik eğilimi,
2. Müşteri odaklılık,
3. Özgünlük ve
4. Zor bulunur olmadır.

2.2.2.1. Yenilikçilik Eğilimi

Yenilik (*innovation*), değişimin daha farklı bir halidir. Bir ürün, süreç ya da hizmet üretme veya geliştirme faaliyetlerine uygulanan yeni bir fikir, yenilik olarak adlandırılır. Örgütlerdeki yenilikler küçük gelişmelerden radikal buluşlara kadar geniş bir yelpazede yer alır. Yenilik sadece ürün bazında değil, yeni ürün süreci teknolojileri, yeni yapılar veya idari sistemler ve yeni plan veya programlar şeklinde de gerçekleşebilir (Robbins, 1998, s. 536).

Son yıllarda örgütlerdeki değişme teriminin yerine “yenileşme, yenilikçilik” terimleri kullanılmaktadır. Bu anlamda yenileşme, önceden planlanmış belirli bir değişmedir, istenmiş ve planlanmış bir harekettir.

Değişme kendiliğinden oluşabilir, eski sisteme dönüş şeklinde de görülebilir. Yenileşmenin yönü her zaman pozitifdir. Örgütsel anlamda yenilik, örgütlerin yeni şartlara uyum göstermesini, problemlerini çözmesini, türlü deneylerden yararlanmasını ve olgunluğa ulaşmasını sağlamak amacıyla gerek duyulan değişmeyi başlatma, uygulama ve karşılama sürecidir (Elma, 2000, s. 316).

İşletmecilikte genel anlamda yenilik sözcüğü, yeni ürünler/hizmetler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir. Yeniliğe açık, yeniliği teşvik eden işletmelerin yalnız ticari anlamda başarılı ürünler yapmakta usta olmadıklarını, aynı zamanda çevrelerindeki her türlü değişime sürekli tepki vermekte de başarılı oldukları görülür. Müşterilerin gereksinimleri değiştikçe, geliştikçe, rakiplerin becerileri geliştikçe, kamuoyunun tavrı değiştikçe, hükümet kararları değiştikçe ve uluslararası arenada kriterler, pazar şartları değiştikçe

işletmelerinde değişmesi ve bu durumda yeni hareket tarzları belirlemesi zorunlu olmaktadır (Gümüş, 1999, s. 355).

Ürün/hizmetlerde yenilikçilik eğilimine sahip örgütlerde şu özellikler görülür:

1. Organik yapılar yeniliği olumlu yönde etkiler.
2. Yönetimdeki uzun süreli istikrar yenilikle ilgilidir. Görevlerin nasıl tamamlanacağı ve arzulanan çıktılara nasıl ulaşılabileceğine ait bilgi ve kurallar sağlanır.
3. Yenilik, kaynak eksikliği olan yerde gelişir.
4. Yenilikçi örgütlerde birimler arası iletişim yüksektir.
5. Yenilikçi örgütler benzer kültürlere sahip olma eğilimindedir. Deney yapmayı teşvik ederler, hem başarıyı hem de başarısızlığı ödüllendirirler.

Yenilik kavramı, gelecekte işletmelerin ilerlemesine engel olabilecek kapıların kilitlerini açabilecek en değerli anahtar konumundadır. Yaratıcı düşünce, yeni bir imaj fikri ve beyin fırtınası seanslarıyla yeni ürünler ve fikirler geliştirilmesi mantığı, işletmelerin önemli değerlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun farkına varabilen işletmelerin ürün çeşitliliği ve farklılaştırılması çalışmaları son yıllarda çok yüksek düzeylere ulaşmıştır (Vardar, 2001, s. 20).

İnsan kaynakları içerisinde, yenilikçi örgütlerin aktif olarak üyelerinin eğitimi ve gelişimini desteklediği görülür. Böylece, çalışanlara yüksek düzeyde iş güvencesi vererek, onların yanlış yaptıklarında işten kovulma tehlikesi yaşamamalarını sağlamaktadır. Yeni bir fikir oluşur oluşmaz, aktif olarak ve hevesle bu fikir desteklenmekte, dirençlerin üstesinden gelinmekte ve yeniliğin uygulanacağı temin edilmektedir. Bu otonomi sayesinde, çalışanların örgütte yenilik yapmaları ve uygulamaları teşvik edilmiş olur (Robbins, 1998, s. 647-648).

Şirketler kendi çalışanlarının işin yapılmasına ilişkin yeni ve daha iyi yollar bulmalarını istemektedirler. Bir yandan da yöneticilerin, yeni ürünler, kavramlar ve hizmetler yaratmaya yönelik yetenekleri harekete geçirmeyi ve motive etmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

Üst düzey yöneticilerin bütün çabalarına rağmen, büyük değişim/yenilik girişimleri çoğunlukla başarısız olmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar değişimleri farklı biçimde görürler. Üst düzey yöneticiler açısından değişim, hem işletme hem de kendileri için fırsat demektir. Çalışanların çoğu için ise, değişim yıkıcıdır ve davetsiz gelir (Strebel, 1999, s. 137). Bu nedenle işgörenler yeniliklere karşı direnç gösterirler ve yenilik yapma eğiliminden uzak durumdadırlar.

Örgütlerdeki dönüşüm çabalarının başarıya ulaşması için gerekli adımlardan birisi de vizyonun önündeki engelleri kaldırmaktır. Başarılı dönüşümler, süreç ilerledikçe daha fazla sayıda kişiyi kapsamaya başlar. Çalışanlar yeni yaklaşımları denemek, yeni düşünceler geliştirmek ve liderliği sağlamak için yüreklendirilir. Tek sınırlama, eylemlerin genel vizyonun geniş parametreleri içinde kalmasıdır. Dönüşüm ve değişime dahil olan insan sayısı ne kadar çoksa, sonuç da o kadar iyi olur (Kotter, 1999, s. 22).

Yöneticiler çalışanların fikirlerini söylemelerini istemeli, yeni fikirler teşvik edilmelidir. Ayrıntılı düşünmenin ve daima daha iyi müşteri ilişkileri, yöntemleri aramanın önemi vurgulanmalıdır. Personelin verimini artıracak öneriler istenmelidir. İyi fikir getiren ve önerileri uygulananlara ödüller verilmelidir. Yenilikler ve buluşlar çoğunlukla sorunlara farklı bakışların sonucu ortaya çıkmaktadır. O halde sorunları anlatmalı, değişik çözüm alternatifleri istenmelidir (Gümüş, 1999, s. 360).

Başarılı şirketler, çalışanlarını yenilikler yaratma ve uygulama konusunda yetkilendirirler. Sınırları aşan ve işletmenin bütünü kapsayan ilişkiler geliştirir, çalışanlarını bilgi edinmek ya da bilgiyi yaymak konusunda daha hızlı hareket etmeye, daha uzaklara ulaşmaya özendirirler. Çalışanları ve ortakları arasında küresel çapta bağlantılar kurar; yatay iletişim ağlarını kullanarak nihai kullanıcılar için değer yaratmak üzere tüm işletmenin iş birimleri, tedarikçileri, müşterileri ve işbirliklerinde var olan tüm kaynakları harekete geçirirler (Kanter, 2001, s. 5).

Belirsizlikler ve hızlı değişimlerle dolu rekabetçi bir ortamda, yeni ürün ve hizmet geliştirme hayati önem taşımaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinde, hızlı öğrenen çalışanlara sahip takımlar, yeni ürünleri daha hızlı bir şekilde meydana

getirmektedirler. Ancak, bireylerin hızlı öğrenmesini sağlamak için çeşitli mekanizmalar kullanmak gerekir. Bu mekanizmalar açık görüşlülük, müşteri ve rakiplerden öğrenme, bilgi kodlama, üst yönetim desteği, geçmişteki ürünlerin gözden geçirilmesi, kesin tamamlama süreleri ve günlük toplantılar gibi faktörleri içermektedir (Lynn, et all, 2003, s. 201).

Yaratıcılık, alışılmış ortamların dışına çıkıp bakış açılarının çarpıştığı, geleneksel aklın sorgulandığı noktalara uzanmakla harekete geçer ve başarıya ulaşacak fikirleri ortaya çıkarır.

Müşteriler, tedarikçiler ve ortak girişimin tarafları yenilikçi fikirler için önemli birer kaynaktır. Ortaklar eğer yeni gelişmelere ve pazarda değişikliklere pencere açacak yeni ve farklı fikirler getirebilirlerse, yenilikçilik ile işbirliği bir arada gelişebilir (Kanter, 2001, s. 6).

Bu araştırma kapsamında, işgörenlerin yenilikçilik eğilimleri belirlenirken aşağıdaki faktörler göz önüne alınmıştır:

1. Yeniliklerin yaratılmasını destekleme ölçüleri,
2. Müşteri değeri yaratma yeteneklerini geliştirmeleri,
3. Ürün/hizmet veya teslimat maliyetlerinin minimize edilmesine yardımcı olmaları,
4. Yeni ürün/hizmet ve pazar fırsatlarının geliştirilmesine sağladıkları katkı,
5. Süreç geliştirmeye sağladıkları katkı,
6. Örgütün müşteri taleplerinde meydana gelen değişimlere cevap vermesine yardımcı olmaları,
7. Örgütsel etkinlik ve verimliliğe doğrudan etkileri,
8. Müşterilerin tatmin düzeyini doğrudan etkileme yetenekleri,

Bu araştırma kapsamında ele alınan iş gören niteliklerinden ikincisi ise müşteriye yönelik olma yani müşteriye tatmin etme eğilimidir.

2.2.2.2. Müşteri Odaklılık

Örgütsel çabaların temelinde müşteri memnuniyetini esas alan politikalar yer almaktadır. Bu faaliyetler işletmelerin ünü, markaları ve servis ağları konusunda rekabet avantajları sağlarlar (Porter, 1986, s. 23). Müşterilerine daha iyi hizmetler sunan işletmeler rakiplerine oranla daha fazla pazar payı ve satış imkanı elde etmektedirler. Örgütte yer alan insan sermayesinin bu gerçeği bilmesi ve bu yönde çaba sarf etmesi örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir özelliktir.

İş, başkalarına hizmet olarak yapılır. İster ürün ister hizmet olsun, amaç en uygun kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak insanlara bir değer üretmektir. Bu süreçteki başarıda belirleyici olan ise ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileridir. Dolayısıyla müşteri raporları ve müşteri mutluluğu hemen her işletmenin koşulsuz temel araçları arasında yer almaktadır. Örgütlerin müşterilerini tatmin etme düzeyleri aslında onların başarılarının da bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile, çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılıdırlar. Bu nedenle, müşterilerden gelen eleştiriler ve müşteri mutluluğu çalışanların performanslarını değerlemede kullanılabilir (Fındıkçı, 1999, s. 312).

Pazarlama fikrine sarılan bir örgüt, koordine olmuş bir dizi faaliyetle müşteri gereksinimlerini karşılayan, aynı zamanda da örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ürün ve hizmetler sunmaya çalışır. Müşteri odaklılık, pazarlama fikrinin ana amacıdır. Bu fikir, sadece pazarlama faaliyetlerini değil, örgütün tüm alanlarını ve faaliyetlerini etkiler. Üst yönetimin de bu fikre bağlı olması ve örgüt içindeki tüm hedefler ve kararlar için ortam hazırlaması gerekmektedir. Pazarlama fikrinin merkezinde müşteriye odaklanma yatmaktadır (Rowley, 1997, s. 81). Müşteriye odaklanmanın bir diğer yolu da müşterinin verilen mal/hizmetten memnun/memnuniyetsizliğinin öğrenilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması ve aynı hataların tekrarlanmaması ile olur.

Müşteri tatminini belirlemenin bir yolu, anket veya soru formu düzenlemektir. Müşteri grubu beklentileriyle örgüt performansını karşılaştıran anketlerin yürütülmesi yaygınlaşmıştır. Web tabanlı anketler, örgütlere, en iyi uygulamaları

öğrenmeleri ve hizmetlerini bu uygulamalara benzetmeleri konusunda veri sağlar. Örgütler daha sonra farklı hizmet boyutlarıyla ilişkili belirli müşteri gereksinimlerini tanımlamak için örgüt yapılarında değişikliğe giderler (Oltmanns, 2004, s.160). Müşteri tatmini/tatminsizliğini anlamamanın bir diğer yolu da müşterilerden gelen şikayetler ve satış sonrası hizmette tutulan kayıtlardır.

Rekabetçi piyasada örgütün verimliliği, müşterilerin ne istediğini anlama ve buradan çıkarılan anlamları işçilere, işçi-performans başarı ve beklenti formuna göre ulaştırmaya bağlıdır. Özellikle işçilerin, örgütün insan kaynakları uygulamaları hakkındaki davranışları ile müşterilerin aldığı hizmet karşısındaki davranışları arasında oldukça önemli ve pozitif bir ilişki vardır (Adsit et all, 1997, s. 64).

Müşteriler sürekli alıcı durumundadır. Potansiyel müşteriler genellikle soyut pazar kapsamında kabul edilir ve iş hayatı sürekli alıcı durumunda olan müşterilere dayanmaktadır. Çeşitli kesimlere mal üreten, satış ve pazarlama yöntemleri değişik olan firmaların müşteri gereksinimlerini öğrenmeleri bir zorunluluktur. Son yıllarda müşterinin odak noktası haline getirilmesi ve gereksinimlerinin tatmin edilmesi büyük önem kazanmış ve bu yönde stratejiler geliştirilmektedir (Karlöf, 1996, s. 78-79).

Gelişen ve değişen dünyanın olanakları müşterileri o derece bilinçlendirmiştir ki, artık firmalardan daha fazla taviz ve kendisine artı değerler katacak olanakları talep etmektedirler. Söz konusu talepler, müşteri temeline dayalı, müşteri odaklı satış, pazarlama, ve promosyon faaliyetlerinin yürütülmesini zorunlu hale getirmiştir. Özgün ve zor bulunur bir ürün bile üretilse, bunun müşterinin gereksinimlerine yanıt verebilmesi ve iyi pazarlanması gerekmektedir (Vardar, 2001, s. 20-21).

Örgütsel performansı etkilemede dış çevre önemlidir. Başarılı işletmeler rekabet ortamında ayakta kalmayı sürdürmek için, bir sonraki ürün kuşağını müşterinin isteklerine uygun kılacak yöntemlerle üretmektedir. Müşteriye değer veren işletmeler nitelik, güvenilirlik ya da hizmete aşırı bağımlı olarak çalışmaktadırlar. Bu işletmeleri teknoloji ya da maliyetlerden çok müşteriye karşı

duydıkları sorumluluk yönlendirmektedir. Müşteriye yönelik çalışmalar, işin sonunda geliri artırıcı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Gümüş, 1999, s. 216).

Firmada üretilen ürünün geleceğinin garanti altına alınabilmesi için, aşağıdaki unsurlarda yenilikler ve farklılaşmalar yaratılabilmelidir:

1. Kalite,
2. Daha hızlı müşteri servisi,
3. Mutlak değer açısından ucuzluk,
4. Güvenlik,
5. İşlevsellik,
6. Satış sonrası hizmet garantisi,
7. Teslimat kolaylıkları,
8. Ürünün estetiği.

Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret eder. Müşteri görüşleri doğrultusundaki performans değerlendirme, objektif sonuçlar verebilmektedir. Çünkü daha önce açıklanan performans değerlendirme yöntemlerinde, genellikle örgüt içindeki kişilerin birbirlerini değerlendirmeleri ve objektifliğin zedelenmesi olasılığı çok yüksektir. Oysa, çoğu zaman çalışanları tanımayan müşterilerin iş, ürün, hizmetin kalitesi konusundaki görüşleri örgütteki etkinliğin düzeyini belirler. Ancak, söz konusu raporların iyi değerlendirilmesi gerekir.

Zaman içinde edinilen bilgiler düzenli bir şekilde kayıt edilerek performans değerlendirme için kullanılabilir. Bu kullanıma özgü bir form geliştirilebilir. Ayrıca, belirli dönemlerde müşterilere uygulanacak anket veya benzeri bilgi toplama araçları ile müşteri memnuniyeti belirlenebilir. Bu yöntemin sakıncası ise, performans değerlendirme işleminin tamamen örgüt dışına yeni müşteriye endekslenmesidir (Fındıkçı, 1999, s. 312).

Örgütlerin pazar yönlülükleri bakımından çevreleriyle uyumlu rekabet stratejilerini oluşturabilmeleri için öncelikli olarak şu noktalara önem vermeleri önemli avantajlar sağlamaktadır (Akkaya, 2002, s. 17);

- Müşteri beklentilerini üst düzeyde karşılayacak ürün veya hizmetlerin yaratılabilmesi için maddi, beşeri kaynakların koordinasyonu (Shapiro, 1988, s. 120).
- Rakip ve müşterilere yönelik doğru bilginin hızlı bir biçimde sağlanabilmesi (Dobni and Luffman, 2000, s. 504).
- Mevcut ve gelecekteki müşteri gereksinimlerini uygun bir biçimde karşılayabilecek yeterli bilgi birikimine sahip olmak ve değer zinciri içerisinde bu bilgi birikiminin dengeli bir biçimde dağıtıldığı ortamı oluşturabilmek işletmelerin uygun rekabet stratejilerini oluşturabilmeleri için gerekmektedir.

Müşteri ihtiyaçlarını üst düzeyde karşılayabilecek rakiplerden farklılık yaratan ürün ya da hizmetlere sahip olmak, öncelikle örgüt içerisinde bu amaca inanmış insan sermayesini gerektirmektedir. Bu araştırma kapsamında ele alınan iş gören niteliklerinden bir diğeri ise özgünlük ve zor bulunur olmalıdır.

2.2.2.3. Özgünlük ve Zor Bulunurluk

Amaçlanan ürün veya hizmet standartlarına ulaşmak müşteri tatmin düzeyinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bir ürün ya da hizmet geliştirilmesi, ürünün ya da hizmetin düşünce aşamasından yatırım ve tüketiciye sunulana kadar geçirdiği evreleri içeren stratejik bir işletme kararıdır. Başarılı bir ürün geliştirme süreci; işletme amaçlarını da dikkate alarak, pazardaki mevcut ya da gerçekleşmesi beklenen ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla teknolojik ve ticari kaynakların özgün bir biçimde bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilir (Servi, 1990, s. 4). Bu bağlamda özgünlüğün artırılması örgütsel performansın yükselmesine olumlu yönde etki etmektedir.

Ürün ve hizmetlerin kalitesi uzun dönemde örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Eğer bir örgüt düşük kalitede ürün ve hizmet sağlamakla kötü bir ün yapmışsa, örgütsel büyüme ve performansında düşüşe neden olur. Kaliteyi

vurgulamak için iş süreçlerini geliştirmeyi amaçlayan sürekli değişiklikler gerektirir. Örgütte bu sürekli değişiklikleri yapmak için de değişim mühendisliği tekniğinin uygulanması gerekir. Performans ve etkinliği daha geleneksel İK ölçüleri ile, başarıyı ölçmek için elde edilen müşteri değeri ve tatmini temel oluşturur (Mathis and Jackson, 2000, s. 10-11).

İletişim hızının artması, internet devrimi ve benzeri teknolojik gelişmelere paralel olarak işletmeler, daha önceleri güçle ulaşabildikleri, hatta ulaşmayı düşünemedikleri yeni pazarlara daha kolay tanıtım yapabilmektedirler. Yeni gelişen pazarlarda pay oranını yükseltebilmenin en temel unsuru ise ürün ve hizmet çeşitliliğine gidebilmek, zor bulunan, özgün ürün ve hizmetler üretebilmektir (Vardar, 2001, s. 19). Böylece müşteri memnuniyeti sağlanarak rekabet üstünlüğü oluşturulur.

Müşteri memnuniyeti sağlamanın temeli ise müşteriye odaklanmadır. Müşteriye odaklanmış, sürekli gelişmeyi savunan ve işgörenlerin güçlendirilmesini öngören Toplam Kalite Yönetimi anlayışı da, özgün ve zor bulunur ürün yaratmanın temelini oluşturmaktadır. Bütün örgüt süreçlerinin, müşterinin istediği kaliteli ürünler doğrultusunda sürekli olarak geliştirilmesi, işgörelere yeni nitelikler ve yetenekler kazandırmaktadır (Robbins, 1998, s. 15-16).

Söz konusu yeni yetenekler, işgörenlerin örgüt performansına katkıda bulunmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin işgörenlerin niteliklerini geliştirmeye yönelik çalışmalara ağırlık vermeleri gerekmektedir. Araştırmalar, insanlar arası ilişkilerdeki ve teknik alandaki yeteneklerin yönetimin başarısı için önemli olduğunu göstermektedir. İşgörenler, teknik alandaki yeteneklerine, insani boyuttaki yeteneklerini de kattıkları takdirde daha verimli ve performanslı çalışacaklardır (Robbins, 1998, s. 2).

Yapılan çalışmalarda, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve özellikle kalite ile örgütsel performans arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, TKY'nin hem ürün hem de süreç boyutunda yenilik performansına da olumlu katkı sağladığına dair ampirik kanıtlar sunulmaktadır. TKY uygulamalarının

gerçekleştirilmesi sonucu yüksek kalite performansına ulaşılması, bir dereceye kadar yenilik performansına yol açmaktadır (Prajogo and Sohal, 2003, s. 901, 914).

Marmara Bölgesi'nde ISO 9001 belgeli imalat işletmeleri üzerinde yapılan bir saha araştırmasında, firma içindeki kalite bilgisinin kullanımı ile ürün performansı arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Buna ilaveten, tasarımda kalite yönetimi ile ürün performansı arasında da olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Erdil ve ark., 2003, s. 52). Kalitenin teorik anlamda örgüt bünyesine yerleştirilmesinin, kaliteli ürünlere ve örgütsel performansa da olumlu bir şekilde yansıdığı görülmektedir.

Örgütler arasındaki rekabetin artması, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve büyümelerini güçlendirmektedir. Yenilikçi eğilimli ve müşterilerinin beklentilerini onlar farkına varmadan karşılayabilecek yeni ürün ve hizmetleri sunabilen işletmeler başarıyı yakalamaktadırlar. Başarılı bir şekilde geliştirilmiş yeni ürünler, işletmeler için yeni endüstrilerin oluşmasına neden olmuştur (Hall, 1992, s. 3). Dolayısıyla amaçlanan ürün veya hizmet kalitesi bir performans kriteri olarak değerlendirilebilir ve her bir performans kriterinin geliştirilmesi örgütsel performansı da geliştirecektir.

2.2.3. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, kavram olarak birçok alanda kavramsal açıklık sorunlarıyla karşı karşıyadır. Bunlardan ilki tanımlama sorunudur. Performans terimi, genellikle fark gözetmeksizin, etkililik ve etkinlikten gelişmeye kadar her şeyi tanımlamada kullanılmaktadır. Sorunlardan ikincisi ölçümde yaşanmaktadır. Yetersiz bir tanım genellikle ölçümde de sorunlara yol açmakta ve uygulamacıların performans terimini girdi etkililiği, çıktı etkililiği ve bazı durumlarda faaliyetler arası etkililiği de içeren bir dizi ölçümü tanımlamada kullandığı görülmektedir. Performans değişkenleri, araştırılan konuyla ilişkili olmalı ve araştırmanın amacına uygun olarak seçilmelidir (Hafferman and Flood, 2000, s. 131).

Örgütlerin gereksinimlerini karşılamak ve performanslarını artırmak için, örgüt içindeki sistemlerin, diğer sistemlerin uygulamalarıyla bir arada çalışması gerekir.

Bu sayede, düşüncede süreklilik, sürekli gelişimle sonuçlanabilen insan gelişimi ve araştırmaları ile örgütsel sistemler hakkında bilgi edinme olanaklı hale gelecektir.

Örgütü sistemlerden biri olarak görme, insanlara profesyonellik ve kişisel vizyon kazandırma, örgütün kabullenmelerini ve inançlarını benimsetme, yaratılmak istenen geleceğin resmini akıllarında oluşturabilme kapasitesini geliştirme, diyaloglar kurarak grubun yeni bakış açıları edinme kapasitesini artırma uygulamaları ile örgütün öğrenme potansiyeli açığa çıkarılabilir. Örgütsel başarıyı desteklemek için tasarlanan sistemin içine bu uygulamaların veya disiplinlerin yerleştirilmiş olması gerekir (Shelley, 2004, s. 70).

Örgütün etkinliğini ve performansını geliştirmeye yönelik olarak, örgüt içerisinde bireylerin ve grupların sahip olduğu etki, verimlilik, işe gelmeme, işgücü devir oranı ve iş tatmini gibi faktörler önemli değişkenlerdir. İş tatmini, genel olarak, çalışanların elde ettikleri ve elde etmeyi bekledikleri ödüller arasındaki farktır. Çalışanın işine karşı tavrını temsil eder. İşinden tatmin olan işgörenler, olmayanlara göre daha verimlidir ve örgütsel performansa katkıları daha fazladır (Robbins, 1998, s. 23, 25).

Örgütleri bir sistem olarak düşünmek, karşılıklı etkileşim ve birbirine bağlılık kavramlarına odaklanmamıza neden olur. Örgüt geliştirme danışmanları örgütün görüntüsünü, gücünü, öğrenme becerisini ve problem çözme işlevini geliştirmek için katkıda bulunurlar. Onların sistemsel düşünmeyi zenginleştirmeleri önemlidir. Örgütün tasarımı karmaşıktır. Örgütün vizyonuyla, hedefleriyle ve değerleriyle ilgili alt yapı sistemlerini geliştirmeme, örgütlere gelecekte zorluk çıkaracaktır. Bağlılık, tecrübe ve değerlendirme başarılı sistemleri geliştirebilme açısından kritik öneme sahiptir (Shelley, 2004, s. 108).

Bir örgütün amaç ve hedeflerini belirlemek ve bu amaç ve hedeflerin yöntemlerini bulmak, bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek üst yönetimin en önemli görevleridir. Örgütlerin paylaştığı temel amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ersen, 1997, s. 82):

1. Pazardaki diğer örgütlerden daha üstün üretim ve hizmet sunmak,
2. Örgütün pazar payını yükseltmek,
3. Optimum işlem düzeyine ulaşmak,
4. Teknolojide sektörün lideri olmak,
5. Satış hacmini ve kârı yükseltmek,
6. Yapılan yatırımlardan en yüksek faydayı elde etmek,
7. Masrafları azaltıp bu şekilde israfı önlemek,
8. Çalışanların moralini yüksek tutmak.
9. Örgütün imajını her alanda güçlendirmek.

Yapılan araştırmalarda, örgütlerdeki kalite yönetimi ve bilgi sistemleri uygulamalarının da örgütsel performansla ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütler, kalite yönetiminin gereksinimlerinden olan güçlendirilmiş ve katılımcı işgücüne uyum sağlamaya çalışır, dolayısıyla işgörenler örgütün daha etkili olduğunu düşünürler (Hartman et al., 2002, s.937).

Literatürde, performans değerlendirme ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgüt stratejilerini müşteri değerleri ile ilişkilendirme, bugünkü rekabetçi piyasada bu stratejileri çalışanlara anlatma çabaları örgütsel performansın temelidir. Performans artışının da işçilerin morali üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür (Adsit et all, 1997, s.73).

Örgütsel performansın belirlenmesi sektörlere, firma yapısına, işgörenlere ve araştırmacının bakış açısına göre değişkenlik gösterebilir. Bu çalışmanın uygulama ve analiz bölümünde, örgütsel performansın belirlenmesinde aşağıdaki faktörler dikkate alınmıştır:

1. Çalışanların örgütün amaçlarına bağlılıkları,
2. Çalışanların örgüte bağlılığı,
3. Çalışanlarının morali,
4. Çalışanlarının işten duydukları doyum (iş doyumunu),
5. Finansal bakımından yeterlilik derecesi,

6. Çalışanların müşteri beklentilerini hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesi,
7. Müşterilerin memnuniyet düzeyi,
8. Örgütün toplumdaki imajı ve değeri ,
9. Amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma oranı.

Örgütsel performans, çalışmanın kapsamı içinde iki ana değişkene ayrılmıştır. İşgörenlerin işlerinden aldıkları tatmin ve örgüte olan bağlılıkları, örgütsel performansla doğrudan ilgili bir faktördür. Buna ilaveten, firmanın daha çok dışa dönük çıktılarını temsil eden finansal performansı ve pazar performansı da örgütsel performansa etki eden faktörlerdir. Bu faktörler, bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.

2.2.3.1. Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı

İK yöneticilerinin, iş tatminini ele alırken, odaklandıkları konu işgören performansıdır. Dolayısıyla araştırmalar, iş tatmininin işgörenin verimliliğine, işe gelmemesine ve işgücü devir oranına etkilerini incelemişlerdir. İş tatmini ile işgören performansı arasında doğrudan ve kesin bir ilişkiye rastlanmamıştır. İşe gelmeme ile performans arasında ise, beklenildiği gibi, negatif bir ilişki saptanmıştır. İşgörenlerin işlerinden duydukları yüksek düzeyde tatmin, aynı zamanda işgörenlerin devir hızını da düşürmektedir. İşinden memnun olan işgören, işine ve örgüte daha fazla bağlı hale gelmektedir (Robbins, 1998, s. 154-155).

Geçmişteki araştırmalar, iş tatmini ile iş performansı arasındaki korelasyonun olumlu olduğunu göstermiştir. İnsanlar hâlâ mutlu çalışanların daha verimli olacağına inanmaktadırlar. Bireyler, kendileri için normal olanın üzerinde performans gösterdiklerinde işlerinden daha çok tatmin olduklarını hissederler. Ancak bu sonuç, bireyin kendi iç dünyasıyla ilgilidir. İnsanlar arası ilişkiler açısından bu bulgu genelleştirilemez. Diğer bir deyişle, mutlu İşgörenler her zaman yüksek performansla çalışır diye bir sonuca varılmaz (Fisher, 2003, s. 1).

Hong Kong'daki şirketler kapsamında, çalışanların şirkete bağlılığının, örgütsel performans üzerine etkileri incelenmiştir. Yapılan çalışma, yönetim taahhüdünün, ödül ve motivasyonun en kritik faktörler olduğunu göstermiştir. Verilen görevler, sürekli gelişme, dahili ve harici ödüller, çalışanların şirkete bağlılığının başlıca alt faktörleridir. Üretim girişimlerinde etkili bağlılık uygulamaları erişilebilir işçi memnuniyetini, kalite gelişimini ve üretkenlik artışını beraberinde getirebilir (Pun et all, 2001, s.95). İşletmelerin üretkenliklerini ve karlılıklarını arttırmaları için sadece dış müşterileri memnun etmeleri yetmez. İç müşterilere, diğer bir deyişle örgüt içinde çalışanlara da odaklanmalılar ve onları da mutlu etmelidirler.

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

Bu bağlamda, işgörelere düşen görevler de vardır. Bir işgören, yeni bir işte başarılı olmak için kendi hedeflerini iyi belirlemeli ve söz konusu hedeflere doğru ilerlemesi için gerekli yetenekleri öğrenme fırsatlarını değerlendirmelidir. Buna ilaveten, kişisel eğitimine önem vermeli, kendisine verilen görevlere göre kendini yetiştirmelidir. Böylelikle, işinden tatmin olan çalışanın işe bağlılığı ve performansı artacaktır. Ayrıca, çalışanların isteklerinin yöneticiler tarafından karşılanması, performans artırıcı etkenlerin başında gelmektedir (Oltmanns, 2004, s.168).

İşletme faaliyetlerinin performansı ve verimlilik, işgörenlerin sorun çözme ve karar verme süreçlerine dahil edilmesi ile artırılabilir. İşgörenlerin bu süreçlere yüksek düzeyde dahil edilmesi, örgüt kültürünü güçlendirir ve sürekli gelişmeyi sağlar. Buna ilaveten, daha yüksek performans düzeyi kazandırır, uzman bilgi ve yetenekleri ortaya çıkarır, sorunlara daha iyi çözümler getirir. İşgörenlerin katılımı ayrıca, kararların kabulünü hızlandırır, değişime direnci ve stres düzeylerini

azaltırken, örgüte bağlılığı da artırmaktadır. Söz konusu gelişmeler, örgütsel performansta belirgin artışlara yol açar (Pun et all, 2001, s.108).

İşgücü devir oranı da İKY uygulamalarından etkilenen bir faktördür. İşletme içi nedenlerden dolayı işlerinden ayrılan çalışanların oranı yüksektir.

Söz konusu nedenler arasında işletmenin kuruluş yeri, ulaşımın niteliği, işin türü ve gücü, uygun olmayan örgütsel koşullar, ücretlendirme sisteminin bozukluğu, iş koşullarının elverişsizliği, işgörenlerin aşırı zorlanmaları, kötü bir personel yönetimi uygulaması, işyerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersiz olması ve üretim sürecinin iyi işlememesi yer alır (Erdil ve ark., 2001, s. 4).

İşgücü devrinin işletme ve çalışanlar açısından bir takım sakıncaları bulunmaktadır. İşletmede yol açtığı sorunlar arasında işçilik giderlerinin artması, iş kazalarının artması, çalışanların moralinin bozulması, yeni işgören bulma zorluğu ve uyum sorunları gelmektedir. Bu faktörler sonuçta düşük kalite, bozuk ürün, devamsızlık ve işten ayrılma gibi birbirini izleyen olumsuz gelişmeler meydana getirecektir (Erdil ve ark., 2001, s. 4). Söz konusu gelişmeler, örgütsel performansın bileşenleri olan firmaya bağlılık ve iş tatmini ile finansal performans ve pazar performansını doğrudan etkileyecektir.

Örgütteki işgörenlerin, yaptıkları işten elde ettikleri doyum oranı arttıkça, örgüt adına gerçekleştirdikleri iş ve eylemlerde daha yüksek performans göstermeleri söz konusudur. İş güvenliği yüksek olan, yaptıkları işten zevk alan işgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışının geliştiği ve örgüte olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür. Ayrıca, iş doyumunu yüksek olan işgörenlerde örgütsel amaçlara bağlılık derecesi yüksek bir düzeyde oluşmakta, bu durum işgören verimliliğini artırmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, İKY içerisinde performans kavramı değerlendirildiğinde sadece bir takım niceliksel verilere değil aynı zamanda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi bir takım nitel boyutlarda göz önünde tutulmalıdır (Erdil ve ark., 2001, s. 4).

İş doyumunu düşük olan ve yaptığı işten zevk almayan işgörenlerin bulunduğu örgütlerde, işgören devir hızı artmakta ve bu oran performansın değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir unsur olarak yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Aynı zamanda, yine bu tür örgütlerde işgören verimliliği düşük olmakta ve örgütsel amaçlar işgörenler açısından oldukça uzak bir faktör olarak görülebilmektedir .

İşgörenlerin, örgütün başarı yönündeki kültürünü algılamaları ile örgütsel performans ölçüleri arasında tutarlı bir biçimde olumlu ilişki olduğu saptanmıştır. Buna karşın, çalışanların ücretler ve getiriler konusunda tatmin olmaları ile örgütsel performans göstergeleri arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Çünkü, iş tatmininin bu elemanları, yönetimin, örgütün başarısı ile ilgili uygulamalarını daha az yansıtmaktadır (Adsit et all, 1997, s. 65).

Jans ve Frazer-Jans (2004), Avustralya'daki askeri birlikler kapsamında yaptıkları araştırmada, işte geçirilen süre, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. İnsanların belirli bir iş için yeterli hazırlıkları olduğu zaman, performanslarının zamanla beklenmedik şekilde arttığını saptamışlardır. Aksi takdirde, performans artışı sadece bireysel özelliklere bağlanabilmektedir. Diğer yandan, iş tatmini işte geçirilen zamandan ziyade performansın ya da kendi kendini kontrolün bir fonksiyonudur (Jans and Frazer-Jans, 2004, s. 271).

İş tatmini birçok boyuta sahiptir. En fazla ifade edilen faktörler işin kendisinden tatmin olma, ücretler, onaylanma, ilerleme fırsatı ve çalışanlar ve yöneticilerle yakın ilişkilerdir. Her bir boyut, bireyin işin kendisinden duyduğu tatmin duygusuna katkı yapar, fakat "iş" farklı insanlar tarafından farklı şekilde tanımlanmaktadır (Mathis and Jackson, 2000, s.89).

İşgörenler, kendilerine yeteneklerini kullanabilme fırsatı tanıyan işleri tercih etmektedirler. Buna ilaveten, iş çeşitliliğine, bağımsızlık duygusuna ve performansları hakkında geri bildirimde sahip işler her zaman daha çekicidir. İşgörenlerin ücret ve prim politikaları konusunda da hassasiyetleri vardır. Adil, dengeli ve beklentilerine uygun ödemeleri tercih ederler. Bunun yanında, iş ortamının ve iş arkadaşlarının destekleyici, rahat, güven verici ve verimli olmasını

isterler. Bütün bu faktörlerin yanında, işgörenlerin kişiliğiyle iş arasında da bir uyum olmalıdır. Beklentilerine ve kişiliklerine uygun işe sahip olanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları, dolayısıyla kişisel performanslarını artırdıkları görülür (Robbins, 1998, s. 152-153).

İşgörenlerin kendilerini iyi hissetmesine neden olan iş tatmini, örgütsel başarının arzulanmış göstergelerinden biridir. Hizmet kalitesi literatürünün büyük bir kısmı, müşteri tatmini ile iş tatmini arasında kuvvetli bağlantıların varlığını doğrulamaktadır. Algılanan hizmet kalitesi, söz konusu iki faktör arasında bağlantı elemanı olarak görev yapmaktadır. Buna ilaveten, iş tatminindeki bir artış, işgörenlerin güçlendirilmesi ile birlikte beklenmektedir. Öte yandan, eğer müşteri tatminindeki artış gözlenebilir ise, aynı zamanda iş tatmininde de bir artış beklenmektedir. Bu artış da, örgütsel değişimden etkilenmektedir (Korunka et al, 2003, s. 55).

Örgütsel değişim de iş tatminini, dolayısıyla müşteri tatminini etkileyen faktörlerden biridir. İşgörenlerin örgütsel değişime gösterdikleri tepkilerin izlenmesi önemlidir. Söz konusu tepkiler sadece iş yaşamının kalitesinin önemli göstergeleri olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel başarının da göstergeleridir ve sorunların ve potansiyel örgütsel başarısızlıkların erken uyarıcısı durumundadırlar (Korunka et al, 2003, s. 69).

Yukarıda yapılan açıklamaların ışığında, performansın değerlendirilmesinde farklı değişkenlerden yararlanılabilmekle birlikte bu çalışmada en yaygın olarak kullanılan değişkenlerden yararlanılacaktır. Bunlar (Robertson and Smith, 2000; Lepak and Snell, 2002; De Fruyt and Mervielde, 1999; Taştan, 2002):

Etkinlik: Gerçekleşen Sonuç (üretim, satış vb) / Beklenen Sonuç

Verimlilik: Çıktı / Girdi

İşgücü Verimi : Standart Çalışma Süresi / Gerçek Çalışma Süresi

Personel devir hızı: İşten Çıkanlar / Ortalama İşgören Sayısı

İstikrar Endeksi: $\frac{\text{İki ve daha fazla dönemdir çalışan sayısı}}{\text{Son bir yıl içinde işe alınan işgören sayısı}}$

Devamsızlık Oranı: $\frac{\text{Devam Edilmeyen Gün Sayısı}}{\text{Toplam Çalışma Dönemi Gün Sayısı}}$

Yukarıda verilen oranları işin niteliğine göre çeşitlendirmek mümkündür, bununla birlikte yöneticiler bu oranların ışığında performansın değerlendirilmesinde önemli veriler sağlayabilmektedirler.

Ersen (1995) tarafından turizm sektöründe faaliyet gösteren Turtel Tatil Köyünde yapılan bir araştırmada, müşteri tatmininin müşterilere istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hizmet veren “çalışanların tatmini”nden kaynaklandığı kabul edilmiştir. Çalışanların tatmin derecesi ile ilgili algılarını ölçmek üzere çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Çalışanların algılarının dayandığı ölçümleme kriterleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Ersen, 1997, s. 169):

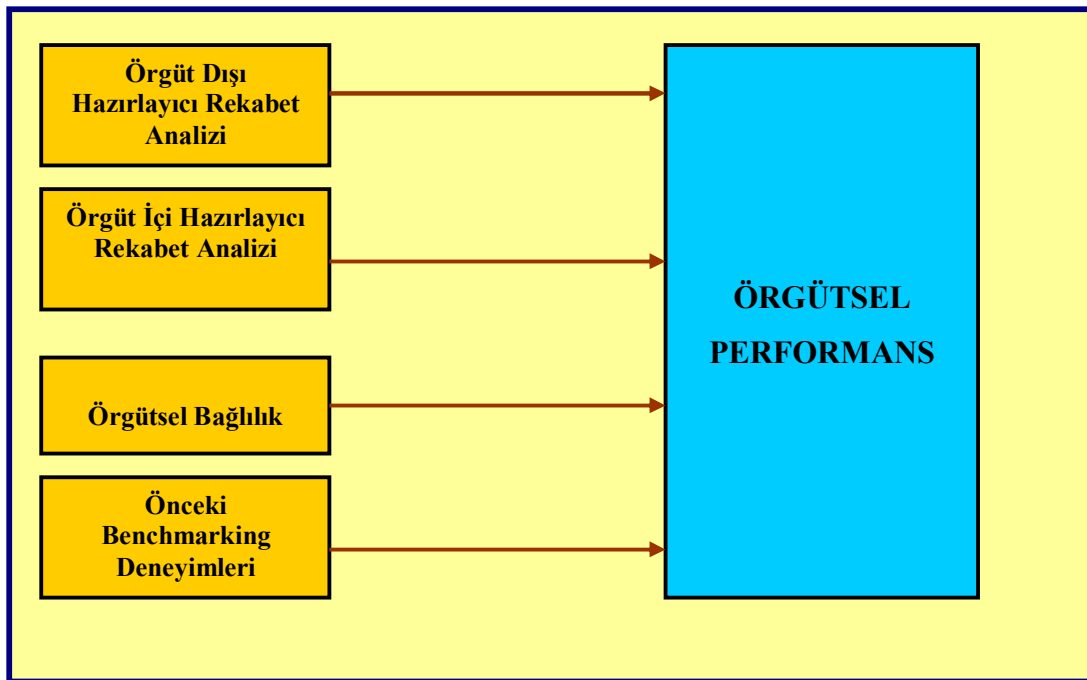
1. Çalışma ortamı ve iletişim,
2. Ödüllendirme sistemi,
3. Örgüt yapısı,
4. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri,
5. Çalışanlar arası davranış ve tutumlar,
6. Fiziki koşullar ve imkanlar,
7. Sağlık ve emniyet,
8. Çalışanların işletme imkanlarından yararlanması.

Eğer işgörenler çalıştıkları örgüte bağlıysa, daha verimli olmaları beklenir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaçlara inanmaları ve kabul etmeleri, örgütte kalmayı arzulamaları derecesidir. Araştırmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirini etkileme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu bulgunun ileri sürdüğü, işlerinden bir şekilde tatmin olan insanların örgüte daha fazla bağlı

olduklarıdır. Aynı zamanda, örgüte nispeten daha bağlı olan işgörenlerde daha fazla iş tatmini görülmektedir (Mathis and Jackson, 2000, s.91).

Örgütlerin, hızlı gelişen teknolojilere ayak uydurabilmek için kullandıkları tekniklerden birisi de benchmarking uygulamasıdır. Söz konusu uygulama, başarıya ulaşmış işletmelerin yöntemlerini kullanmaya dayanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, benchmarking uygulamasının değişkenlerinden biridir. Örgütsel bağlılığın, imalat ve endüstri performansına etkisini belirlemek amacıyla Maiga ve Jacobs (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların işletmeye bağlılığının performansa olumlu etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle, satışlardaki yıllık artış miktarı, kârlılık ve varlıkların getirisindeki artışlar, bu sonucu desteklemektedir. Bu çalışma aynı zamanda, benchmarking uygulamasının, çağdaş üretim ortamında oynadığı kritik rolü ortaya koymaktadır. Şekil.2.7. Benchmarking uygulamasının değişkenleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Maiga and Jacobs, 2004, s. 14).



Kaynak: Maiga and Jacobs, 2004, s. 14

Şekil.2.7. Benchmarking Değişkenleriyle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Örgütlerde bireyler, becerilerini işlerine taşırlar ve bu becerilerinin üretken bir şekilde kullanıldığı ve temel ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortam beklerler. Bağlılık

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

Örgütsel bağlılığın mantıksal bir uzantısı, özellikle sürekli bağlılık faktörlerine odaklanır. Söz konusu faktörler, bir örgütte kalma veya ayrılma kararlarının, işgörenin işe gelmemesi ve işgören devir hızı ile yansıtıldığını ileri sürmektedir. İşlerinden tatmin olmayan ya da örgüte bağlı olmayan işgörenler, genellikle işe gelmeyerek veya tamamen işten ayrılarak örgütten uzaklaşırlar.

2.2.3.2. Finansal Performans ve Pazar Performansı

Örgütsel performansı oluşturan bağımlı değişkenlerden ikinci unsur ise, finansal performans ve pazar performansı başlığı altında ele alınmaktadır. Söz konusu performans kalemleri aşağıda ayrı ayrı incelenmektedir. Bu faktörler, işletmenin dış çevresiyle ilgilidir ve örgütün piyasadaki performansına dikkat çeker.

Araştırmada işletmelerin finansal ve pazar performansını ölçmek amacıyla; firmanın finansal bakımdan yeterlilik derecesi, Müşteri beklentilerini hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesi, Müşterilerin memnuniyet düzeyi, Toplumdaki imajı ve değeri ile amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma durumlarının öğrenilmesine ilişkin sorular sorulmuştur.

1. Finansal Performans

Örgütlerin finansal başarısı için bir çok sayısal analiz gerçekleştirilebilmekte ve farklı kriterler kullanılabilir. Söz konusu kriterler, genel olarak işbirliğine ait mali tablolardan ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilere dayanılarak hazırlanmaktadır. Örgütün sahip olduğu nakit akışı ve elde edilen mali kaynakların

hangi faaliyetler için ne miktarda kullanıldığına ilişkin yapılan çalışmalar finansal başarı konusunda önemli bilgiler sağlayan göstergeler olarak kabul edilmektedir (Akkaya, 2002, s. 145).

2. Pazar Performansı

Pazar performansı ise, müşteri beklentilerinin karşılanması, amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma oranı ve ürünün veya firmanın toplumdaki imajı ile gösterilebilir.

Örgütün faaliyet gösterdiği sektörde sahip olduğu pazar payı, onun İK stratejilerini de şekillendirecektir. Faaliyet gösterdiği sektörde lider olan örgütler rekabet stratejilerini, pazar paylarını genişletme veya en azından mevcut pazar paylarını korumaya yönelik oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla bu tür örgütlerde insan sermayesini geliştirme faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin performans değerlendirmesi esnasında pazar paylarında meydana gelen artışları dikkate alarak karar vermesi, bu artışları işgörenleri motive edici bir faktör olarak düşünmeleri gerekmektedir.

Pazarın tanımı ve gereksinimlerinin ortaya çıkarılması, yüksek performanslı bir pazarlama girişimi için gereklidir. Pazara sunulan mal ve hizmetlerin özelliklerini, isteklerini, müşterilerin düşüncelerini toplayıp değerlendirmek ve karar vericilere sunmak, pazar analizi açısından önemlidir. Müşteriyi pazara ve ürüne çeken, satın almaya teşvik eden güdüler iyi belirlenmelidir. Örgütler, pazarda gösterdikleri performans oranında bütün olarak örgütsel performanslarında artış sağlayabilirler (Karlöf, 1996, s. 107-108).

Bununla birlikte lider işletmelere meydan okuyan ya da lider işletmeyi takip eden konumdaki diğer işletmeler ise, liderliği ele geçirmeye yönelik stratejiler oluşturmaktadırlar. Bu tür pozisyonda bulunan işletmeler özellikle endüstrinin doygunluğa ulaştığı ve yeni ürün geliştirme fırsatlarının azaldığı durumlarda mevcut durumlarını korumaya yönelik rekabet stratejileri de oluşturmaktadırlar.

Bu tür örgütlerdeki yöneticiler de lider örgütlere karşı pazarda elde edilen başarılar ve örgütün varlığını sürdürerek pazar payında meydana gelen artışları dikkate alarak performans değerlendirmesi yapabilmektedir.

Her örgütün kendi sektörü içinde sahip olduğu bir pazar payı bulunmaktadır. İşletmelerin en önemli hedefi ise bu paylarını koruyarak geliştirmek, bir anlamda ayakta kalabilmektir. Bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir. Dönemin başında belirlenmiş olan veya hedef olarak gösterilen pazar payına kişi, birim ve örgütün ulaşma düzeyi performansı belirlemek amacıyla kullanılabilir. Pazar payı, bir çeşit performans değerlendirme yöntemi olarak ele alınmaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 311).

Pazar payı yöntemi, hedeflere ulaşma düzeyinin geliştirilmiş ve öne çıkarılmış bir alt hedefi gibi düşünülmelidir. Sezon sonunda veya yıl sonunda, önceden belirlenen paylara ne oranda ulaşabildikleri çalışanlarla görüşülerek belirlenebilir. Ancak bu yöntem, performansı belirlemede tek başına yetersiz kalabilir. Daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı örgütlerde pazar payı, performans değerlemede kullanılabilir. Yine de tek kriter olarak düşünülmemesi önerilir (Fındıkçı, 1999, s. 311).

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

- Mal/hizmetleri en yoğun olarak kullananlar kimlerdir?
- Kimlerin satın alma eğilimi zamanla artmaktadır?
- Zamanla satın alma eğilimi azalanlar kimlerdir?
- Müşteriler nerelerde yaşamaktadırlar?
- Hangi müşterilere en çok kâr elde ederek mal/hizmet götürebilirsiniz?
- Müşterilerin fiyata duyarlılığı değişkenlik gösteriyor mu?
- Müşteri neye değer veriyor?
- Tüm müşteriler aynı sıklıkta mı mal/hizmeti talep ediyor?
- Hangi müşteri grupları için, hangi tanıtım teknikleri daha etkili oluyor?

- Satın alma kararlarını kim veriyor?
- Müşteriler, tüm ürün çeşitlerini veya hizmetleri satın alıyor mu? Yoksa sadece bazılarını mı tercih ediyor?
- Mal/hizmetleri seyrek olarak kullananlar kimlerdir? Neden bu şekilde davranmaktadırlar?

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma, Türkiye'deki 500 büyük firmaya uygulanan anket çalışmasına dayanmaktadır. Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve ele alınan örneklemin yapısı açıklanmış, daha sonra anketin hazırlanma aşamaları ve veri toplama sürecine değinilmiştir. Son bölümde ise veriler, aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla regresyon analizine tabi tutulmuş, hipotezler test edilmiş, elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve elde edilen sonuçlara göre öneriler getirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bir sistem olarak işletmede performans kavramının boyutlarını belirlemek ve performansı saptamak amacıyla hangi faktörlerin ölçülmesi gerektiği, bu faktörlerin ne tür göstergelerle ölçülebileceğinin ortaya konması gerekir. İşletme performansı, geniş bir boyut içinde işletmenin mevcut durumu, gelişme potansiyelleri ve nerede olması gerektiği konularına açıklık getiren bir kavram olmalıdır. Böylelikle, işletmelerde örgütsel performansın gelişme alanları belirlenmiş olur. Örgütler, söz konusu gelişme alanlarına ağırlık vererek geleceklelerini planlamalıdır (Akal, 2000, s. 13-15).

Bugünün küreselleşen ekonomisinde, birçok organizasyon artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Verimliliği artırma ve çevreye adapte olma arzusu, İKY uygulamalarının önemini ön plana çıkartmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında da açıklandığı gibi İKY uygulamalarının, çalışanların performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır. Fakat İKY uygulamaları ve firma performansı konusunda ampirik çalışmaların az olması nedeniyle, konu üzerine araştırmaların daha da artacağı tahmin edilmektedir.

İKY uygulamalarının firma performansının artmasına olan katkıları günümüz iş dünyasında önemli olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerdeki birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme stratejileri, örgütün yaşam döngüsündeki değişimler esnasında İKY uygulamalarının etkileri görülmektedir.

İş dünyasında yaşanan söz konusu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için etkin bir İnsan Kaynakları Yönetimi gerekmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin bu İKY uygulamalarının firmanın performansı üzerinde yarattığı katkının önemini anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır.

Rondeau ve Wagar (2002), İKY uygulamalarının işgücünü azaltma çalışmalarına etkilerini incelemişler ve bağımsız değişken olarak aşağıdaki faktörleri ele almışlardır (Rondeau and Wagar, 2002, s. 14):

1. İşgörenlerin kariyer planlanması,
2. İşgörenin birden çok yeteneğe sahip olması,
3. İşgören katılımı,
4. İşgören eğitimi,
5. Personel eğitimi ve gelişimi,
6. Kalite geliştirme takımları,
7. Kendi kendini idare eden takımlar,
8. İş güvenliğinin uygulanması.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile örgütsel performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır (Ngo at all, 1998, Huselid, 1995). Sözü geçen uygulamalardan öne çıkan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ahmad and Schroeder, 2003, s. 20):

- Eleman seçimi uygulamaları,
- Eğitim uygulamaları,
- İş analizleri uygulamaları,
- Karar almaya yetkili çalışma grupları uygulamaları.

Örgütsel performans ele alınırken, performans kavramının boyutlarının neler olması gerektiği incelenmelidir. Akal, örgütsel bir sistemde performans kavramını yedi performans boyutu ile tanımlamıştır. Söz konusu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akal, 2000, s. 15-40):

1. Etkenlik: Örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda, söz konusu amaçlara ulaşma derecesini belirler.

2. Verim ve Girdilerden Yararlanma: İşletmenin ürün ya da hizmet üretme süreci içinde, üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösterir.

3. Kalite: Kaynakların verimli kullanımını sağlar, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırır, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılar, böylelikle işletmelerin kamusal sorumluluklarını olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlar.

4. Verimlilik: Mümkün olan en düşük kaynak kullanımı ile en yüksek çıktı miktarına ulaşmak olarak tanımlanabilir.

5. Yenilik: İnsan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevi olarak tanımlanabilir. Yeni bir ürün, yeni bir yöntem ya da süreç, örgütteki yenilik kavramını yaratabilir. Genellikle uygulanabilir bir yaratıcılık olarak ele alınır.

6. Çalışma Yaşamının Kalitesi: İşgörenlerin ücret, fiziksel koşullar, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.

7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk: Bir performans göstergesi olarak, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle elde edilen kârlılığın uzun dönemde ele alınamayacağı savunulmaktadır. Bu nedenle, kârlılığın yanında bütçeye uygunluk faktörü de göz önünde tutulmalıdır.

Günümüz iş dünyasında, insan kaynakları uygulamalarının, örgütte değer yaratılmasını sağlayan ve maliyetleri düşüren bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Becker and Gerhart, 1996, s. 800). Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıyla performans arasındaki ilişkinin incelenmesi önemini daha da artırmaktadır.

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi ve performans kavramları arasındaki ilişkinin yanı sıra işletmelerdeki İKY uygulamalarının örgüt performansına olan etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bunun için de insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 büyük işletme kapsamında araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, incelenen İKY uygulamalarının farklı boyutlarda örgüt performansını nasıl etkilediği de tartışılmaktadır. Diğer taraftan, araştırmanın ilgili literatüre, işletme yöneticilerine ve gelecekteki akademik çalışmalara katkıda bulunması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, analizlerden elde edilen bulgular ışığında, yöneticilere ve akademisyenlere öneriler getirilmektedir.

İKY uygulamalarının örgüt performansına etkisi analiz edilirken, performansın boyutları da çalışmanın amacına uygun olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, ilgili literatür tarandıktan sonra, performans boyutları olarak aşağıdaki kavramlar belirlenmiştir:

1. İKY Performansı,
2. İşgörenlerin Yenilikçilik Eğilimi,
3. İşgörenlerin Müşteri Odaklılığı,
4. İşgörenlerin Özgünlüğü,
5. İşgörenlerin Zor Bulunurluğu,
6. İş Tatmini ve Firmaya Bağlılık,
7. Finansal Performans ve Pazar Performansı.

Gerçekleştirilen çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, yukarıda sıralanan performans boyutlarına etkileri analiz edilerek, örgütsel performans geliştirilmede hangi uygulamalara veya faktörlere ağırlık verileceği belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Örneklem Seçimi ve Özellikleri

Araştırmanın amacı kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 büyük örgütün insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla yapılan araştırma, Aralık 2002 – Haziran 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul Sanayi Odasının 2002 yılı içerisinde yayınladığı, Türkiye’nin 2001 yılı Birinci Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu incelenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre dağılımı Tablo 3.1.’de verilmiştir. Söz konusu işletmeler, genel olarak bakıldığında tekstil, konfeksiyon, gıda, otomotiv, çimento ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Araştırmaya katılan örgütlerin listesi EK-1’de verilmiştir.

Tablo.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	İşletme Sayısı (n=156)
Tekstil – Konfeksiyon	29
Ağaç-Orman	5
Otomotiv	21
Plastik	5
Gıda	27
Maden	5
Metal	10
İlaç-Kimya	11
Elektrik-Elektronik	10
Çimento ve İnşaat	18
Ambalaj	10
Yem	5
TOPLAM	156

Belirlenen ve anket gönderilen 500 işletmeden, 300 adedinin adresine anket formu ulaşmıştır. Bu 300 işletmenin 156 adedinden ise kabul edilebilir nitelikte soru formu yanıtlanmış olarak geri dönmüştür. Bu oran, istatistiksel açıdan Türkiye koşullarında yapılan bir çalışma için yeterli bir oran olarak kabul edilmektedir (Kurtuluş, 1989, s. 113).

3.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce, örgütte gerçekleştirilen İKY uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu alışma çerçevesinde, araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait değişkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır. Araştırma modeli s. 7’de verilmiştir.

3.3.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler beş kategoride ele alınmıştır. Söz konusu bölümlendirme, İKY Uygulamaları adı altında toplanan *iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirme sürecinin etkinliği* faktörlerinden meydana gelmektedir. Bu değişkenler s.50-73’de ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.3.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak *örgütsel performans* kullanılmıştır. Ayrıca, *finansal ve pazar performansı* ve *personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı* da bağımlı değişken örgütsel performans içerisinde ele alınmaktadır. Bu değişkenler s.87-99’da ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.3.3. Ara Değişkenler

Ara değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini artıran veya azaltan değişkendir. *İşgörenlerin nitelikleri* ve *İKY performansı*, bu araştırmanın ara değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu değişkenler s.74-87’de ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İKY uygulamalarının etkileri ele alınırken, söz konusu ara değişkenlerin olumlu ya da olumsuz etkileri de birlikte analize dahil edilmektedir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun olarak, İKY uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çoklu regresyon modeli kullanılmıştır ve araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilerek test edilmiştir.

Hipotez 1: Firmanın İKY uygulamalarından iş zenginleşirmesi ile İKY performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İKY uygulamalarından iş basitleştirmesi ile İKY performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İKY uygulamalarından iş genişletme ile İKY performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4: İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile, İKY performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5: İKY uygulamalarından performans değerlendirme sürecinin etkinliği ile İKY performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6: İKY uygulamalarından iş zenginleşirme ile işgörenlerin yenilikçilik eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 7: İKY uygulamalarından iş zenginleşirme ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaya yönelik performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 8: İKY uygulamalarından iş zenginleşirme ile işgörenlerin özgünlük performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 9: İKY uygulamalarından iş zenginleşirme ile işgörenlerin zor bulunur olma performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 10: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile işgörenlerin yenilikçilik eğilimi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 11: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaya yönelik performanslarını arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 12: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile işgörenlerin özgünlük performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 13: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile işgörenlerin zor bulunur olma performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 14: İKY uygulamalarından iş genişletme ile işgörenlerin yenilikçilik eğilimi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 15: İKY uygulamalarından iş genişletme ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaya yönelik performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 16: İKY uygulamalarından iş genişletme ile işgörenlerin özgünlük performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 17: İKY uygulamalarından iş genişletme ile işgörenlerin zor bulunur olma performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 18: İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile işgörenlerin yenilikçilik eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 19 İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaya yönelik performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 20: İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile işgörenlerin özgünlük performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 21: İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile işgörenlerin zor bulunur olma performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 22: İKY uygulamalarından performans değerlendirme sürecinin etkinliği ile işgörenlerin yenilikçilik eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 23: İKY uygulamalarından performans değerlendirme sürecinin etkinliği ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaya yönelik performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 24: İKY uygulamalarından performans değerlendirme sürecinin etkinliği ile işgörenlerin özgünlük performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 25: İKY uygulamalarından performans değerlendirme sürecinin etkinliği ile işgörenlerin zor bulunur olma performansları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 26: İKY uygulamalarından iş zenginleştirilmesi ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 27: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 28: İKY uygulamalarından iş genişletmesi ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 29: İKY uygulamalarından personel seçim sürecin etkinliği ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 30: İKY performansı ile personelin tatmini ve bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 31: İşgörenlerin yenilikçilik eğilimi ile işinden tatmin olma ve firmaya bağlılık seviyeleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 32: İşgörenlerin müşteri odaklı olmaya yönelik performansları ile işinden tatmin olma ve firmaya bağlılık seviyeleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 33: İşgörenlerin özgünlük performansı ile işinden tatmin olma ve firmaya bağlılık seviyeleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 34: İşgörenlerin zor bulunurluk performansı ile işinden tatmin olma ve firmaya bağlılık seviyeleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 35: Firmanın İKY performansı ile finansal ve pazar performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 36: İşgörenlerin yenilikçilik eğilimi ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 37: İşgörenlerin müşteri odaklı olmaya yönelik performansları ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 38: İşgörenlerin özgünlük performansları ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 39: İşgörenlerin zor bulunurluk performansları ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 40: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 41: İKY uygulamalarından iş zenginleştirilmesi ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

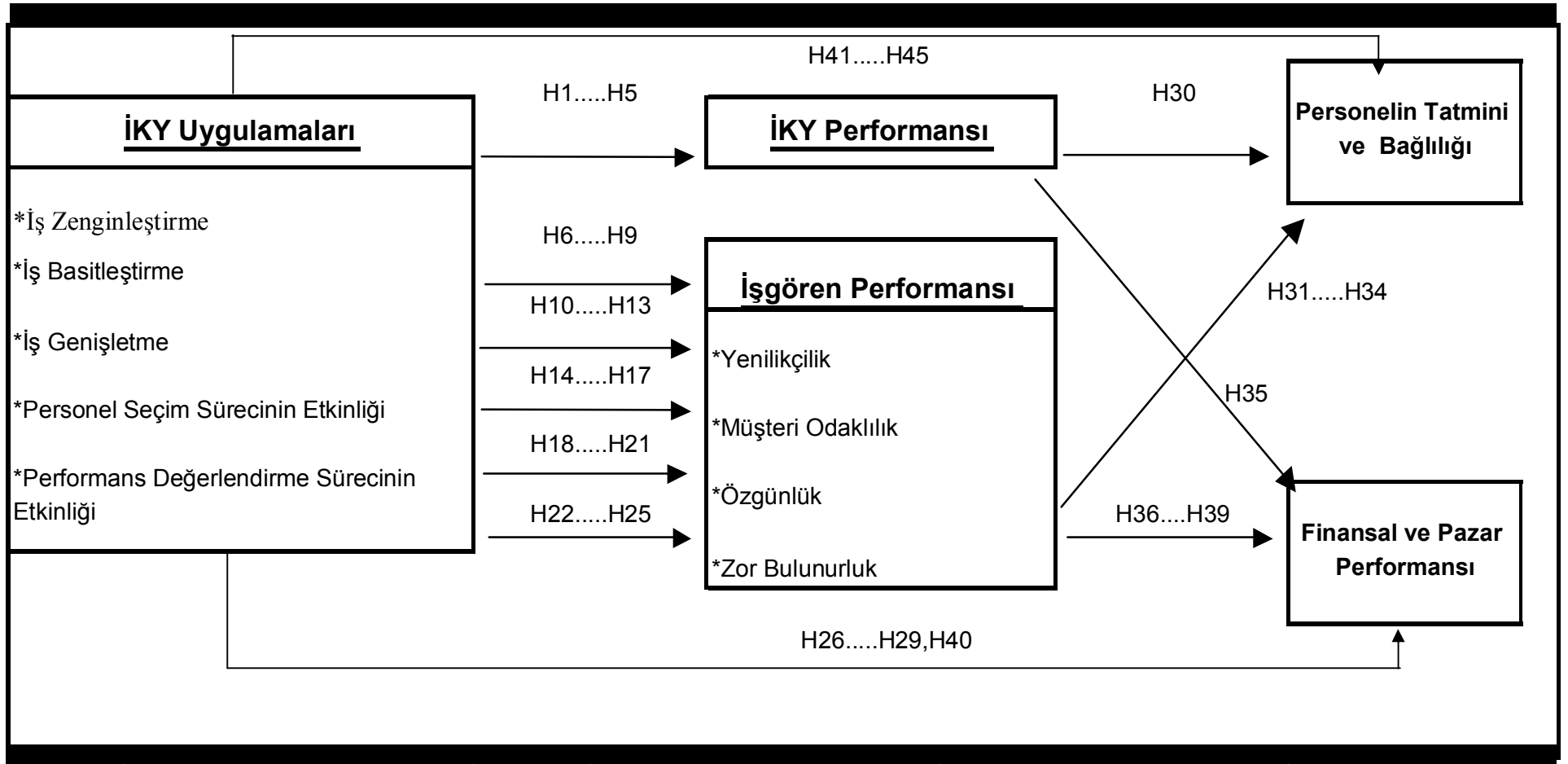
Hipotez 42: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 43: İKY uygulamalarından iş genişletmesi ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 44: İKY uygulamalarından personel seçim sürecin etkinliği ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 45: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen yukarıdaki hipotezlerin, araştırmada kullanılan değişkenler ile olan ilişkisi araştırma modeli üzerinde aşağıda şekil 3.1 de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırma Hipotezlerinin Araştırmada Kullanılan Değişkenler İle Olan İlişkinin Araştırma Modeli Üzerinde Gösterimi

3.5. Anket Formunun Hazırlanması

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak, kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında literatürdeki bazı çalışmalardan (Guest and Hogue, 1994; Huselid, 1995; Roberts, 1995; Hiltrop, 1996; Becker and Gerhard, 1996; Adsit et all, 1997; Guest, 1997; Ngo et all., 1998; Canman, 2000 ve Wright and Boswell, 2002) yararlanılmıştır. Daha sonra söz konusu ölçekler Türkçe'ye çevrilmiş ve pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonuçlarına dayanarak son düzeltmeler yapılmış ve nihai anket formu hazır hale getirilmiştir.

Ankette yer alan soruların değerlendirilmesi ve yanıtların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketteki soru sayısı, anketin tasarımı ve uygulaması yönüyle, anketin genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına dikkat edilmiştir.

3.5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmaya temel oluşturacak verilerin elde edilmesine yönelik, toplam 8 bölüm ve 64 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu EK-2'de verilmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan soru formu, içeriğine bağlı kalınmak suretiyle, daha kolay anlaşılabilir bir şekilde, amaca göre ve özellikle ilişki aranan boyutlar dikkate alınarak beşli Likert tipi ölçeğe uygun hale getirilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu aşağıdaki kısımlardan oluşmaktadır:

I. Kısım: 5 adet sorudan oluşmakta ve cevaplandırıcının demografik niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

II. Kısım: 6 adet sorudan oluşmakta ve araştırmaya katılan firmaların özelliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

III. Kısım: 16 sorudan oluşmakta ve işgörenlerin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

VI. Kısım: 9 sorudan oluşmakta ve işin genel niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

V. Kısım: 6 sorudan oluşmakta ve performans değerlendirme sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

VI. Kısım: 6 sorudan oluşmakta ve insan kaynakları yönetimi sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

VII. Kısım: 9 sorudan oluşmakta ve örgütsel başarının değerlendirme sürecini ortaya koymaya yöneliktir.

VIII. Kısım: 7 sorudan oluşmakta ve eleman seçim sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

3.5.2. Anket Formunun Oluşturulması

Anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Hazırlanmış olan soruların açık anlaşılır ve en kısa sürede istenilen cevapları alacak şekilde tasarlanmasına özel bir önem gösterilmiştir. Bu şekilde yollanan anket formlarından geri dönüş oranları ve toplanacak verilerin kabul edilebilir ölçüde güvenilir olmasının sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca anketin amacı, kapsamı, elde edilen bilgilerin gizli tutulacağı konusunda gerekli açıklama yapılmış ve güvence verilmiştir.

Ölçekteki değişenler gruplar halinde sorulmuş, anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir.

3.5.3. Pilot Uygulama ve Nihai Ölçeklerin Oluşturulması

Pilot uygulama için farklı sektörlerden farklı büyüklükte seçilen 25 firmaya uygulanan anket sonuçları üzerinde çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS 10.0 programında faktör ve alfa güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ön test çalışması sonucunda anket formundan bazı soruların çıkarılması ile ankete son şekli verilmiş ve nihai anket formu oluşturulmuştur (Araştırmada kullanılan anket formu EK 2’de verilmiştir).

Ön test sonucu anket formundan çıkarılan sorularla ilgili bölümleri aşağıdaki gibidir;

- Anket formunun 4. kısmı 9 sorudan oluşmakta ve işin genel niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu grupta ön testten önce 10 soru varken ön test yapıldıktan sonra “yaptıkları iş oldukça basittir” şeklindeki soru anket formundan çıkarılmıştır.

- Anket formunun 5. kısmı 6 sorudan oluşmakta ve performans değerlendirme sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu grupta ön testten önce 10 soru varken ön test yapıldıktan sonra “takım performansına dayanır, işgörenlerin öğrenme durumunu değerlendirir, işgörenlerimizin diğer çalışanlarla çalışma yeteneğini değerlendirir ve gelişmeye yönelik geri besleme içerir” şeklindeki 4 soru anket formundan çıkarılmıştır.

- Anket formunun 7. kısmı 9 sorudan oluşmakta ve örgütsel başarının değerlendirme sürecini ortaya koymaya yöneliktir. Bu grupta ön testten önce 12 soru varken ön test yapıldıktan sonra “personel devir hızı oranı, iş yoğunluğu nedir?, nitelikli personel bakımından yeterlilik derecesi” şeklindeki 3 soru anket formundan çıkarılmıştır.

- Anket formunun 8. kısım 7 sorudan oluşmakta ve eleman seçim sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu grupta ön testten önce 9 soru varken ön test yapıldıktan sonra “endüstri bilgi ve tecrübelerinin değerlendirilmesini içerir,

potansiyel öğrenme durumu öncelik taşıır” şeklindeki 2 soru anket formundan çıkarılmıştır.

3.6. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi seçilmiştir. Veri toplama yöntemi, örneklem kitlesi de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanması işlemine geçilmiştir.

3.6.1. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesi, 500 imalat firmasından geri dönen 156 anketten oluşmaktadır.

Anketlerin bu firmalara dağıtılmasında, yüz yüze görüşme suretiyle elden dağıtma, elektronik posta, posta ve faks olmak üzere farklı yöntemler kullanılmıştır. Bu şekilde karma bir yöntemin kullanılmasının başlıca nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Araştırma kapsamındaki firmaların dağınık olması,
- Firmadan firmaya en uygun yöntemin tespitinde farklılık olması ve
- Mümkün olduğu kadar çok firmaya ulaşabilmektir.

3.6.2. Veri Toplama

Araştırma Türkiye’deki örgütleri kapsamaktadır. Bu bağlamda İstanbul Sanayi Odasının 2002 yılı içerisinde yayınladığı Türkiye’nin 2001 yılı Birinci Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu’nun tamamına anket gönderilmiştir. Örneklem kitlesine dahil 500 firmadan veri toplarken sırası ile aşağıdaki süreç uygulanmıştır.

Örnekleme teşkil eden firmaların sayısının bu denli kalabalık olması, anket formunun yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmasını sınırlamıştır. Fakat, firmaların tamamına telefon ile ulaşılarak bilgi verilmiş, sağlıklı verilerin toplanabileceği değerlendirilen kişilerin tespit edilmesine çalışılmış ve anket öncelikle bu kişilerin ismine gönderilmiştir. Müteakiben de yine aynı kişiler ile temasa geçerek anket formlarının dönmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Anket formlarının geri dönüşü; bizzat elden alma, elektronik posta, faks ve posta şeklinde olmuştur.

3.7. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan 500 firmanın 197'sinden cevap alınmış olup, anketler içerisinde 24 tanesi kullanılmayacak derecede boş bırakılmış olduğundan, 17 tanesi ise bilinçsizce doldurulmuş olduğu anlaşıldığından dolayı geriye kalan 156 anket üzerinden analizler yürütülmüştür. Yürütülen benzer çalışmalara bakılarak firma sayısı açısından normal ve yeterli bir geri dönüş oranı olduğu kabul edilmiştir.

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.7.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılara ve Firmalara İlişkin Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan firmalara ilişkin genel bilgiler (yabancı ortakların sermayedeki payı, çalışan sayısı, son faaliyet dönemi içerisinde pazar payındaki değişim, müşteri memnuniyetleri araştırması ve düzeyleri, işgören tatmini araştırması ve tatmin düzeyleri) tablolar halinde verilmiştir. Yine anketi cevaplayan kişilere ilişkin cinsiyet, firmadaki görevi, kaç yıldır bu görevde ve sektörde çalıştığına ilişkin bilgilerde tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.2 Araştırmaya Katılanların Firmadaki Görevleri ve Cinsiyet Dağılımları

Firmadaki Görevi	n	%	Cinsiyeti	n	%
Genel Müd.	26	17,2	Erkek	114	73,1
Genel Müd. Yrd.	21	13,8	Kadın	42	26,9
Şube/Hat Müd.	4	2,6	Toplam	156	100
İKM	63	41,4			
Diğer	38	25			
Toplam	152	100			

Araştırmaya katılanların % 73,1'i erkek, % 26,9'u ise kadındır. Ankete cevap verenlerin çoğunluğunu (%41,4) insan kaynakları müdürleri, % 31'ini ise Genel Müdür ve Genel Müdür Yrd. ları oluşturmaktadır. Bu soruda 4 kişi ise görevini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılanların buldukları görevde, şu andaki firmada ve sektörde kaç yıldır çalıştıklarına ilişkin bilgiler ise Tablo 3.3'de görülmektedir.

Tablo 3.3 Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri

Bulunulan görevde çalışma süresi	n	%	Firmada çalışma süresi	n	%	Sektörde çalışma süresi	n	%
1 yıldan az	14	9,09	1 yıldan az	6	3,9	1 yıldan az	13	8,3
1-2 yıl arası	8	5,1	1-3 yıl	22	14,3	1-3 yıl	17	10,9
3-4 yıl arası	17	11,3	4-8 yıl	56	36,3	4-8 yıl	44	28,3
5-6 yıl arası	18	11,6	9-15 yıl	34	22,1	9-15 yıl	35	22,4
7 yıl ve üstü	97	62,9	16 yıl ve üstü	36	23,4	16 yıl ve üstü	47	30,1
Toplam	154	100	Toplam	154	100	Toplam	156	100

Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun (%62.9) buldukları görevde 7 yıldan daha fazla çalıştığı, yine büyük çoğunluğunun (% 81,8) 4 yıldan daha fazla bir zamandır şu anda çalıştıkları firmada çalıştıkları (iki katılımcı cevap vermediğinden cevap verenlerin sayısı 154'tür) ve yine büyük çoğunluğunun (%80,8) 4 yıldan daha fazla bir zamandır bu sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama
2002 yılı çalışan sayısı	156	68	10.137	828,34

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere, ankete katılan firmaların çalışan sayısı 68 ile 10.137 arasında değişmektedir ve ortalama çalışan sayısı yaklaşık olarak 828’dir.

Tablo 3.5 Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yabancı Ortaklarının Sermayedeki Payı ve Pazar Paylarındaki Değişim

Sermaye Payı (%)	n	%	Pazar Payındaki Değişim (%)	n	%
0-14	108	69,2	% 10 ve daha fazla azalmıştır	17	10,9
15-29	7	4,5	% 10’dan daha az azalmıştır	28	17,9
30-49	5	3,2	Değişmemiştir	42	26,9
50	8	5,2	% 10’dan daha az artmıştır	36	23,1
51 ve üzeri	28	17,9	% 10 ve daha fazla artmıştır	33	21,2
Toplam	156	100	Toplam	156	100

Ankete cevap veren firmaların yabancı ortaklarının sermayedeki payı % 50 ve üzeri olma oranı % 23’dür. Yani araştırmaya katılan firmaların büyük çoğunluğunun sermaye yapısı yerlidir. Yine Tablo 3.5’de araştırmaya katılan firmaların son faaliyet dönemi içerisinde pazar paylarındaki değişim görülmektedir. Firmaların pazar paylarını çoğunlukla arttırdıkları (% 44.3) ve % 26.9 oranında ise değişmediğini yani bir önceki faaliyet dönemindeki pazar paylarını koruduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.6 Müşteri Memnuniyeti Araştırması ve Memnuniyet Düzeyleri

Yıllar	n	%	Memnuniyet Düzeyi	n	%
1998	2	2,4	Çok düşük	-	-
2000	2	2,4	Düşük	-	-
2001	12	14,5	Yeterli	17	20,5
2002	62	74,6	Yüksek	56	67,5
2003	5	6,1	Çok yüksek	10	12,0
Toplam	83	100	Toplam	83	100

Tablo 3.6'da araştırmaya katılan firmaların yıllar itibariyle müşteri memnuniyeti araştırması ve müşteri memnuniyeti düzeyleri görölmektedir. Toplamda 83 firmanın müşteri memnuniyeti araştırması yaptığı tespit edilmiştir. Anket sonuçlarına göre yıllar itibariyle müşteri memnuniyeti araştırmasında bir artış olduğu ve 2002 yılında 62 firmanın araştırma yaptığı görölmektedir. (Çalışma 2003 Haziran ayında tamamlandığı için bu tarihe kadar 5 firmanın araştırma yaptığı görölmektedir) Müşteri memnuniyeti düzeyinin ise genellikle yüksek olduğu görölmektedir.

Tablo 3.7 İşgören Tatmini Araştırması ve Tatmin Düzeyleri

Yıllar	n	%	Tatmin Düzeyi	n	%
1998	2	2,8	Çok düşük	2	2,7
1999	5	6,8	Düşük	4	5,4
2000	2	2,8	Yeterli	30	41,3
2001	9	12,3	Yüksek	32	43,8
2002	49	67,1	Çok yüksek	5	6,8
2003	6	8,2	Toplam	73	100
Toplam	73	100			

Yıllar itibariyle işgören tatmini araştırması yapan firmaların toplam sayısı 73'tür. Araştırmaya katılan işletmelerin (156) % 50'den azının işgören tatmini araştırması yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.7'de araştırmaya katılan firmaların yıllar itibariyle işgören tatmini araştırmaları ve tatmin düzeyleri görölmektedir. Tablo'ya göre en fazla araştırmanın 2002 yılında yapıldığı görölmektedir. (Çalışma 2003 Haziran ayında tamamlandığı için bu tarihe kadar 6 firmanın araştırma yaptırdığı görölmektedir.) Genel olarak tatmin düzeyleri ise yeterli ve yüksek düzeyde olduğu görölmektedir.

3.7.2. Keşifsel Faktör Analizleri

Çalışmanın uygulama kısmında, araştırma amacına uygun olarak yapılan bu analizler ve bu analizlerden elde edilen sonuçların yorumları aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Tablo.3.8 İşgören Performansı ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER/ SORULAR	Yenilikçilik	Zor Bulunurluk	Özgünlük	Müşteri Odaklılık
Yeniliklerin yaratılmasını büyük ölçüde desteklerler.	,828			
Müşteri değeri yaratma yeteneklerini oldukça geliştirmişlerdir.	,741			
Ürün/hizmet veya teslimat maliyetlerinin minimize edilmesinde yardımcı olurlar.	,636			
Yeni ürün/hizmet ve pazar fırsatların geliştirilmesine katkı sağlarlar.	,612			
Süreç geliştirmeye katkı sağlarlar.	,523			
Müşterilerimizin tatmin düzeyini doğrudan etkilerler.				,811
Örgütümüzün müşteri taleplerinde meydana gelen değişimlere cevap vermesine yardımcı olurlar.				,772
Örgütsel etkinlik ve verimliliği doğrudan etkilerler.	,530			,548
Rakiplerden farklılık yaratmamızı sağlarlar.			,753	
Temel ihtiyaçlarımızı gereği gibi karşılarlar.			,719	
Yüksek düzeyde özgün ürün/hizmet üretirler.			,709	
Orijinal niteliklere sahiptirler.			,536	
Yerlerine yenisini koymanın oldukça güçlü olduğu elemanlardır.		,811		
Benzerlerinin rakiplerimiz tarafından sağlanması oldukça güçlü olan niteliklere sahiptirler.		,767		
İşgücü pazarından kolaylıkla sağlanamazlar.		,753		
Çoğunlukla sektörün en iyileridir.		,661	,470	

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: **Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.**

Açıklanan Toplam Varyans: 66,103

İşgören Performansı ile ilgili olarak 16 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; yenilikçi davranış,

zor bulunurluluk, özgünlük ve müşteri odaklı olmaktır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 3.8’de görülmektedir.

Tablo.3.9 Firma Performansı ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER SORULAR	Personelin Tatmini ve Firmaya Bağlılığı	Finansal ve Pazar Performansı
Çalışanlarının kuruluşun amaçlarına bağlılıkları.	,840	
Çalışanların örgüte bağlılığı.	,819	
Çalışanlarının morali.	,810	
Çalışanlarının işten duydukları doyum.	,738	
Finansal bakımından yeterlilik derecesi.	,415	,819
Müşteri beklentilerini hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesi.		,765
Müşterilerin memnuniyet düzeyi.		,667
Toplumdaki imajı ve değeri nasıldır?		,644
Amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma oranı.		,592

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: 63,513

Firma Performansı ile ilgili olarak 9 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi iki faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; personelin tatmini ve firmaya bağlılığı ile finansal ve pazar performansıdır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 3.9’da görülmektedir.

Tablo.3.10 İKY Performansı ile İlgili Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	İKY Performansı
Örgütünüzün İKY politika ve uygulamaları, uzun vadeli bir perspektife ne derecede uyumlu görünmektedir.	,871
Örgütünüzün farklı insan kaynakları alanlarındaki İKY politika ve uygulamaları ne derecede birbirleriyle bütünleşmiş görünmektedir.	,864,
Örgütünüzün İKY politika ve uygulamaları, ne derecede örgütün strateji ve amaçlarına uygun olarak tanımlanmıştır.	859
Örgütünüzün İKY politika ve uygulamaları ne ölçüde, iş görenlerin maksimum potansiyellerini geliştirmektedir.	,790
İş görenlerin motivasyonu ve tatmini artırmak bakımından İKY politika ve uygulamaları ne kadar etkin görülmektedir.	,766
Örgütünüzün İKY politika ve uygulamaları, tüm iş görenlere ne derecede dürüst uygulanmaktadır.	,766

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: 67,354

İKY performansı ile ilgili olarak 6 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek bir faktör (İKY Performansı) altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 3.10'da görülmektedir.

Tablo.3.11 Personel Seçim Sürecinin Etkinliği ile İlgili Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	Personel Seçim Sürecinin Etkinliği
Ayrıntılıdır (mülakatlar ve testler uygulanır). İş görenlerin stratejik hedeflerimize katkı sağlama kabiliyetleri üzerinde yoğunlaşır.	,784
Bir çok adayın izlenmesini içerir.	,776
İşbirliği ve takım çalışmasına yatkınlığı üzerinde yoğunlaşır Kariyer gelişiminde yoğunlaşır.	,763
Farklı işe alma kaynakları kullanılır. (Üniversiteler, İşçi bulma kurumları vb.)	,690
İşin niteliğine göre adaylar içinden en iyisinin seçilmesi üzerinde yoğunlaşır.	,680
	,670
	,576

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.
Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.
Açıklanan Toplam Varyans: 50,251

Personel seçim sürecinin etkinliği ile ilgili olarak 7 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek bir faktör (Personel seçim sürecinin etkinliği) altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ile toplam açıklanan varyans Tablo 3.11'de görülmektedir.

Tablo.3.12 İş Genişletme, İş Zenginleştirme, İş Basitleşme ile İlgili Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	İş Genişletme	İş Basitleştirme	İş Zenginleştirme
İşlerini yaparken rutin değişiklikler yapmasına izin verilir. Bireysel yeteneklerine göre çevrelerini düzenlemelerine imkan verilir.			,856
Yaptıkları işte karar almaları desteklenir.			,770
Yaptıkları işte karar almaları desteklenir.			,565
Yaptıkları iş iyi bir biçimde tanımlanmıştır.		,811	
Yaptıkları iş endüstri aracılığıyla standardize edilmiştir.		,706	
Yaptıkları işte yüksek derecede iş güvenliğine sahiptirler.		,623	
Yaptıkları işin kapsamında iş rotasyonu da vardır.	,809		
Yaptıkları iş, onların karşılıklı işlevsel takım ve ağlara katılmalarını gerektirmektedir.	,739		
Yaptıkları iş çeşitli görevleri içermektedir.	,667		

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: 62,662

İş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleşme ile ilgili olarak 9 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleşmedir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 3.12’de görülmektedir.

Tablo.3.13 Performans Değerlemenin Etkinliği ile İlgili Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	Performans değerlemenin etkinliği
Çıktının kalitesini değerlendirir.	,836
Verimliliği ve etkinliği ölçer.	,813
Objektif ve sayısal sonuçları içerir.	,786
Çıktının niceliğini değerlendirir.	,765
Davranış, prosedür ve standartların bir arada değerlendirildiği bir sistemdir.	,540
Farklı kaynaklardan elde edilen çıktılara dayanır.	,510

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

Açıklanan Toplam Varyans: 51,907

Performans değerlemenin etkinliği ile ilgili olarak 6 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek faktöre (Performans değerlemenin etkinliği) altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 3.13’de görülmektedir.

3.7.3. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 3.8) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Tablo 3.8’e bakıldığında, alfa değerleri bir değişken hariç (.56) .67 ile .90 oranları arasında olduğu, değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, Cronbach tarafından .70 alfa katsayısı içsel güvenilirlik için kabul ederken, Kathuria (2000) ise .60 ve üzerindeki alfa katsayısının kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 3.14’de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 3.14 Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
İş Zenginleştirme	3	66,92
İş Basitleşme	3	56,76
İş Genişletme	3	67,66
Personel Seçim Sürecin Etkinliği	7	82,82
Performans Değerlemenin Etkinliği	6	79,88
İKY Performansı	6	90,12
Yenilikçilik	5	83,03
Müşteri Odaklılık	3	72,43
Özgünlük	4	84,64
Zor Bulunurluluk	4	81,66
Personelin Tatmin ve Bağlılığı	4	86,99
Finansal ve Pazar Performansı	6	81,60

İş zenginleştirme, iş basitleştirme ve iş genişletme değişkenlerinin alfa değeri diğerlerine nispeten düşük çıkmıştır. Ancak, literatürde dikkate alınması istenen en küçük alfa değeri .60 olarak belirtildiğinden (Kathuria, 2000), iş zenginleştirme ve iş genişletme değişkenlerinin alfa değerleri olağan karşılanabilir. İş basitleştirme değişkeninin 56.76 olan alfa değeri düşüktür. Bu değişkenle ilgili olarak verilen yanıtların iç tutarlılığı yeterli değildir. Diğer bütün değişkenlere ait alfa değerleri .70 değerinin üzerinde bulunmuştur ve bu uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerlerin içindedir. Dolayısıyla iş basitleştirme değişkeni ilişki testlerinde dikkate alınmamıştır.

3.7.4. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma

Tablo 3.15’de, modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri .516 ile .771 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Tablo 3.15’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da

kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Buradan yola çıkılarak, Tablo 3.15'de ($\rho < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 3.15 'deki korelasyon katsayılarına bakıldığında, ikili seviyede incelenen bir çok değişken arasında $\rho < 0.01$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu ve aynı değişkenlere ait hipotezlerimizde de öne sürülen yönde doğrulanmanın gerçekleştiği görülmektedir.

İş zenginleştirme ile, iş basitleştirme, performans değerlendirmenin etkinliği, finansal ve pazar performansı arasında, iş basitleştirme ile personelin tatmin ve bağlılığı ve finansal ve pazar performansı arasında, iş genişletme ile müşteri odaklılık hariç diğer tüm değişkenlerle, yine personel seçim sürecinin etkinliği ile müşteri odaklılık hariç diğer tüm değişkenlerle, İKY performansı ile müşteri odaklılık hariç diğer tüm değişkenlerle olumlu yönde bir ilişki vardır. Ayrıca, diğer tüm değişkenlerin aralarındaki *ilişkinin* $P < 0.001$ ve $p < 0.005$ anlamlılık seviyelerindeki değerleri de Tablo 3.15 'de görülmektedir.

Tablo 3.15 Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İş zenginleştirme (1)	3,6000	,75418	1										
İş basitleşme (2)	3,7754	,64768	,175	1									
İş Genişletme (3)	3,4316	,77165	,409(**)	,120	1								
Personel seçim sürecinin etkinliği (4)	3,6581	,75133	,321(**)	,274(**)	,405(**)	1							
Performans değerlendirme sürecinin etkinliği (5)	3,7685	,67767	,155	,211(*)	,242(*)	,402(**)	1						
İKY performansı(6)	3,6359	,72834	,290(**)	,209(*)	,357(**)	,676(**)	,620(**)	1					
Yenilikçilik (7)	3,7562	,65296	,456(**)	,261(*)	,511(**)	,465(**)	,225(*)	,477(**)	1				
Müşteri Odaklılık (8)	3,9963	,68992	,263(*)	,094	,181	,275(*)	,110	,250(*)	,541(**)	1			
Özgünlük (9)	3,9710	,60864	,305(**)	,234(*)	,429(**)	,456(**)	,275(*)	,513(**)	,627(**)	,474(**)	1		
Zor bulunurluluk (10)	3,3764	,73288	,394(**)	,218(*)	,293(**)	,357(**)	,317(**)	,317(**)	,541(**)	,518(**)	,575(**)	1	
Personelin tatmini ve bağlılığı (11)	3,9679	,51645	,414(**)	,337(**)	,385(**)	,576(**)	,463(**)	,703(**)	,534(**)	,345(**)	,569(**)	,427(**)	1
Finansal ve Pazar Performansı (12)	4,1923	,63826	,077	,274(**)	,292(**)	,461(**)	,243(*)	,461(**)	,500(**)	,245(*)	,528(**)	,297(**)	,590(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.7.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

3.7.5.1. Matematiksel Modeller

Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$ şeklindedir. Bu çalışmada mevcut hipotezleri test etmek amacı ile dokuz regresyon modeli öne sürülmüştür. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri aşağıda sırası ile verilmiştir:

1. Model 1 – İKY uygulamalarının işgören niteliklerinden yenilikçi olma eğilimi üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
2. Model 2 – İKY uygulamalarının işgören niteliklerinden müşteri odaklı olma üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
3. Model 3 – İKY uygulamalarının işgören niteliklerinden özgün olma üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
4. Model 4 – İKY uygulamalarının işgören niteliklerinden zor bulunur olma üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
5. Model 5 – İKY uygulamalarının İKY performansı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
6. Model 6 – İKY uygulamalarının firmanın finansal ve pazar performansı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
7. Model 7 – İKY uygulamalarının firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
8. Model 8 – İşgören niteliklerinin firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli,
9. Model 9 – İşgören niteliklerinin firmanın finansal ve pazar performansı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli.

Yukarıda sıralanan regresyon modelleri, ayrıntılı bir şekilde aşağıda açıklanmaktadır:

Model 1- İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Yenilikçi Olma Eğilimi Üzerine Olan Etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_1 İş gören niteliklerinden yenilikçi olma eğilimi, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 = iş zenginleştirme, X_2 =iş basitleştirme, X_3 =iş genişletme, X_4 =personel seçim sürecinin etkinliği, X_5 =personel değerlendirme sürecinin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 2- İKY uygulamalarının işgören niteliklerinden müşteri odaklı olma üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_2 = İşgören Niteliklerinden Müşteri Odaklı olma, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 =iş zenginleştirme, X_2 =iş basitleştirme, X_3 =iş genişletme, X_4 =personel seçim sürecinin etkinliği, X_5 =personel değerlendirme sürecinin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 3- İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Özgün Olma Üzerine Olan Etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_3 = işgören niteliklerinden özgün olma, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ = Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik

değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 =iş zenginleştirme, X_2 =iş basitleştirme, X_3 =iş genişletme, X_4 =personel seçim sürecinin etkinliği, X_5 =personel değerlendirme sürecinin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 4- İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Zor Bulunur Olma Üzerine Olan Etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_4 =İş gören Niteliklerinden Zor Bulunur Olma, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 =iş zenginleştirme, X_2 =iş basitleştirme, X_3 =iş genişletme, X_4 =personel seçim sürecinin etkinliği, X_5 =personel değerlendirme sürecinin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 5- İKY Uygulamalarının İKY Performansı Üzerine Olan Etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_5 = İKY Performansı, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 =iş zenginleştirme, X_2 =iş basitleştirme, X_3 =iş genişletme, X_4 =personel seçim sürecinin etkinliği, X_5 =personel değerlendirme sürecinin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 6- İKY Uygulamalarının Firmanın Finansal ve Pazar performansı Üzerine Olan Etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_6 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_6 = Firmanın Finansal ve Pazar performansı, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 =iş zenginleştirme, X_2 =iş basitleştirme, X_3 =iş genişletme, X_4 =personel seçim sürecinin etkinliği, X_5 =personel değerlendirme sürecinin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 7- İKY Uygulamalarının Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı Üzerine Olan Etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_7 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5$$

Modelde kullanılan; Y_7 = Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 =iş zenginleştirme, X_2 =iş basitleştirme, X_3 =iş genişletme, X_4 =personel seçim sürecinin etkinliği, X_5 =personel değerlendirme sürecinin etkinliğini temsil etmektedir.

Model 8- İşgören Niteliklerinin Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı Üzerine Olan Etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_8 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4$$

Modellerde kullanılan; Y_8 = Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 =yenilikçi olma, X_2 =Müşteri odaklılık, X_3 =Özgün olma, X_4 =Zor Bulunur olmayı temsil etmektedir.

Model 9- İşgören Niteliklerinin Firmanın Finansal ve Pazar performansı Üzerine Olan Etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_9 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4$$

Modellerde kullanılan; Y_9 = Firmanın Finansal ve Pazar performansı, β_0 =Sabit katsayı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y 'nin beklenen (tahmini) değeridir.), $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ =Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y 'deki ortalama değişme oranını gösterir). X_1 =yenilikçi olma, X_2 =Müşteri odaklılık, X_3 =Özgün olma, X_4 =Zor bulunur olmayı temsil etmektedir.

3.7.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

1. İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Yenilikçi Olma Eğilimi Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.16'da İKY uygulamalarının işgören niteliklerinden yenilikçi olma eğilimi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablo'da da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=9,799, p=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,398 olarak bulunmuştur. Buna göre işgören niteliklerinden yenilikçi olma eğilimini, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 39,80 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 3.16 İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Yenilikçi Olma Eğilimi Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
İş zenginleştirme	,239*	,020
İş basitleşme	,149	,121
İş genişletme	,278**	,009
Personel seçim sürecinin etkinliği	,250*	,022
Performans değerlemenin etkinliği	-,007	,944

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,398 F: 9,799 ρ : 0,000

Modeldeki bağımsız değişken iş genişletme ($\rho=0,009$) ile $\rho<0,01$ seviyesinde işgörenlerin niteliklerinden yenilikçi olma eğilimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenlerden iş zenginleştirme ($\rho=0,02$) ile $\rho<0,05$ seviyesinde, Personel seçim sürecin etkinliği ($\rho=0,022$) ile $\rho<0,05$ seviyesinde, işgörenlerin niteliklerinden yenilikçi olma eğilimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (iş basitleştirme ve performans değerlemenin etkinliği) ile işgören niteliklerinden yenilikçi olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.17’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.17 Hipotez Analizleri Sonuçları

H6: İKY uygulamalarından iş zenginleştirmesi ile işgörenlerin yenilikçi olma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H10: İKY uygulamalarından iş basitleştirmesi ile işgörenlerin yenilikçi olma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H14: İKY uygulamalarından iş genişletme ile işgörenlerin yenilikçi olma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H18: İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile işgörenlerin yenilikçi olma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H22: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile işgörenlerin yenilikçi olma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

2. İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Müşteri Odaklı Olma Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Modeldeki bağımsız değişken personel seçim sürecinin etkinliğinin ($\rho=0,164$) ile $\rho<0,05$ seviyesinde işgörenler niteliklerinden müşteri odaklı olma eğilimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (iş basitleştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme ve performans değerlendirme etkinliği) ile işgören niteliklerinden müşteri odaklı olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.18 İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Müşteri Odaklı Olma Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
İş zenginleştirme	,102	,412
İş basitleştirme	-,031	,792
İş genişletme	,079	,534
Personel seçim sürecinin etkinliği	,259	,050*
Performans değerlemenin etkinliği	-,058	,647

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,099 F: 1,625 ρ : 0,164

Tablo 3.19’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.19 Hipotez Analizleri Sonuçları

H7: İKY uygulamalarından iş zenginleştirilmesi ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H11: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H15: İKY uygulamalarından iş genişletme ile işgörenlerin müşteri odaklı yönelimli olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H19: İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H23: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile işgörenlerin müşteri odaklı olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

3. İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Özgün Olma Eğilimi Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.20’de İKY uygulamalarının işgören niteliklerinden özgün olma eğilimi üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo’daki F değerinden anlaşılacağı üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=6,063$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise 0,291 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişken, Personel seçim sürecinin etkinliği ($\rho=0,024$) ile $\rho < 0,05$ seviyesinde işgörenlerin niteliklerinden özgün olma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme ve performans değerlemenin etkinliği) ile işgörenlerin niteliklerinden özgünlük arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.20 İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Özgünlük Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
İş zenginleştirme	,062	,575
İş basitleştirme	,159	,126
İş genişletme	,196	,084
Personel seçim sürecinin etkinliği	,266*	,024
Performans değerlemenin etkinliği	,112	,322

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,291 F : 6,063 ρ : 0,000

Tablo 3.21’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.21 Hipotez Analizleri Sonuçları

H8: İKY uygulamalarından iş zenginleştirme ile özgün olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H12: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile işgörenlerin özgün olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H16: İKY uygulamalarından iş genişletme ile işgörenlerin özgün olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H20: İKY uygulamalarından personel seçim sürecin etkinliği ile işgörenlerin özgün olma arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H24: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile işgörenlerin özgün olma arasında anlamlı ilişki vardır.	RED

4. İKY Uygulamalarının İşgören Niteliklerinden Zor Bulunur Olma Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.22’de İKY uygulamaları ile işgören niteliklerinden zor bulunur olma yeteneği için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. F değerinde anlaşılacağı üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=5,654$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise 0,276 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişken, iş zenginleştirme ($\rho=0,034$) ile $\rho < 0,05$ seviyesinde işgören niteliklerinden zor bulunur olma yeteneği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (iş basitleştirme, iş genişletme, personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlemenin etkinliği) ile zor bulunur olma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.22 İKY Uygulamalarının İşgörenlerin Zor Bulunur Olmaları Üzerine Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
İş zenginleştirme	,238*	,034
İş basitleştirme	,127	,225
İş genişletme	,084	,461
Personel seçim sürecinin etkinliği	,205	,084
Performans değerlemenin etkinliği	,136	,234

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,276 F: 5,654 ρ : 0,000

Tablo 3.23’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.23 Hipotez Analizleri Sonuçları

H9: İKY uygulamalarından iş zenginleşmesi ile işgörenlerin zor bulunur olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H13: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile işgörenlerin zor bulunur olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H17: İKY uygulamalarından iş genişletmesi ile işgörenlerin zor bulunur olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H21: İKY uygulamalarından personel seçim sürecin etkinliği ile işgörenlerin zor bulunur olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H25: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile işgörenlerin zor bulunur olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

5. İKY Uygulamalarının İKY Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.24’de İKY uygulamalarının İKY performansı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değerinden anlaşılacağı üzere model oldukça ($\rho=0,000$) $p<0,01$ seviyesinde anlamlıdır ($F=27,922$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise 0,639 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişken, personel seçim sürecinin etkinliği ($\rho=0,000$) ve performans değerlemenin etkinliği ($\rho=0,000$) ile $\rho<0,01$ seviyesinde İKY performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (iş zenginleşme, iş basitleştirme, iş genişletme) ile İKY performansı arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.24 İKY Uygulamalarının İKY Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
İş zenginleştirme	,145	,057
İş basitleşme	,034	,628
İş genişletme	,024	,759
Personel seçim sürecinin etkinliği	,459**	,000
Performans değerlemenin etkinliği	,393**	,000

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,639 F: 27,922 ρ : 0,000

Tablo 3.25’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.25 Hipotez Analizleri Sonuçları

H1: İKY uygulamalarından iş zenginleştirme ile İKY performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H2: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile İKY performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H3: İKY uygulamalarından iş genişletme ile İKY performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H4: İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile İKY performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile İKY performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

6.İKY Uygulamalarının Firmanın Finansal ve Pazar Performansı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.26’da İKY uygulamalarının firmanın finansal ve pazar performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. F değerinden anlaşılacağı üzere model $p < 0,01$ seviyesinde oldukça anlamlıdır ($F=5,116$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise 0,254 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişken, personel seçim sürecinin etkinliği ($\rho=0,004$) ile $\rho < 0,01$ seviyesinde, iş basitleştirme ($\rho=0,045$) ile $\rho < 0,05$ seviyesinde, firmanın finansal ve pazar performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer

değişkenler (iş zenginleştirme, iş genişletme ve performans değerlemenin etkinliği) ile İKY performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.26 İKY Uygulamalarının Firmanın Finansal ve Pazar Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
İş zenginleştirme	-,155	,166
İş basitleşme	,212*	,045
İş genişletme	,114	,323
Personel seçim sürecinin etkinliği	,352**	,004
Performans değerlemenin etkinliği	,074	,516

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,254 F: 5,116 ρ : 0,000

Tablo 3.27’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.27 Hipotez Analizleri Sonuçları

H26: İKY uygulamalarından iş zenginleştirme ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H27: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H28: İKY uygulamalarından iş genişletme ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H29: İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H40: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

7. İKY Uygulamalarının Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.28’de İKY uygulamalarının firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo’daki F değerinden anlaşılacağı üzere model $p < 0,01$ seviyesinde oldukça anlamlıdır ($F=12,688$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise 0,458 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişken, iş zenginleştirme($\rho=0,012$), personel seçim sürecinin etkinliği($\rho=0,002$) ve performans değerlemenin etkinliği ($\rho=0,007$) ile $\rho<0,01$ seviyesinde, firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (iş basitleştirme ve iş genişletme) ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.28 İKY Uygulamalarının Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
İş zenginleştirme	,244**	,012
İş basitleştirme	,124	,168
İş genişletme	,016	,867
Personel seçim sürecinin etkinliği	,330**	,002
Performans değerlemenin etkinliği	,269**	,007
İKY Peformansı	,457**	,001

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,458 F: 12,688 ρ : 0,000

Tablo 3.29'da yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.29 Hipotez Analizleri Sonuçları

H41: İKY uygulamalarından iş zenginleştirilmesi ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H42: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H43: İKY uygulamalarından iş genişletmesi ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H44: İKY uygulamalarından personel seçim sürecin etkinliği ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H45: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H30: İKY performansı ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

İKY performansı ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasındaki ilişki için regresyon analizi tablo 3.23’de görülmektedir. Tablo’dan da anlaşılacağı üzere $\rho < 0,01$ seviyesinde ($\rho = 0.001$) İKY performansı ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu regresyon analizine göre hipotez kabul edilmektedir (Tablo 3.29).

8. İşgörenlerin Niteliklerinin Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.30’da İşgörenlerin niteliklerinin firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değerinden anlaşılacağı üzere model $p < 0,01$ seviyesinde oldukça anlamlıdır ($F = 12,798$, $\rho = 0,000$). R^2 değeri ise 0,379 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişken, özgünlük ($\rho = 0,004$) ile $\rho < 0,01$ seviyesinde, yenilikçi olma eğilimi ($\rho = 0,025$) ile $\rho < 0,05$ seviyesinde, firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (müşteri odaklı olma ve zor bulunur olma) ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.30 İşgörenlerin Niteliklerinin Firmadaki Personelin İş Tatmini ve Firmaya Bağlılığı Üzerine Olan Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Yenilikçi olma eğilimi	,274*	,025
Müşteri odaklı olma	-,015	,892
Özgünlük eğilimi	,357**	,004
Zor bulunurluk	,081	,481
İKY Performansı	,332*	,039

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) $R^2 : ,379$

F: 12,798

$\rho : 0,000$

İKY performansı ile firmanın finansal ve pazar performansı arasındaki ilişki için regresyon analizi tablo 3.24’de görülmektedir. Tablo’dan da anlaşılacağı üzere $\rho < 0,05$ seviyesinde ($\rho = 0.039$) İKY performansı ile firmanın finansal ve pazar

performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu regresyon analizine göre hipotez kabul edilmektedir (Tablo 3.31).

Tablo 3.31’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.31 Hipotez Analizleri Sonuçları

H31: İşgören niteliklerinden yenilikçi olma eğilimi ile personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H32: : İşgören niteliklerinden müşteri odaklı olma ile personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H33: İşgören niteliklerinden özgün olma ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H34: İşgören niteliklerinden zor bulunurluk ile firmadaki personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H35: İKY performansı ile firmanın finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

9. İşgörenlerin Niteliklerinin Firmanın Finansal ve Pazar Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.32’de işgörenlerin niteliklerinin firmadaki personelin iş tatmini ve firmanın finansal ve pazar performansı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model $p < 0,01$ seviyesinde oldukça anlamlıdır ($F=10,634$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise 0,336 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişken, yenilikçi olma eğilimi ($\rho=0,009$), ile özgünlük $\rho < 0,01$ seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (müşteri odaklı olma ve zor bulunurluk) ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 3.32 İşgörenlerin Niteliklerinin Firmanın Finansal ve Pazar Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Yenilikçi olma eğilimi	,334**	,009
Müşteri odaklı olma	-,091	,421
Özgünlük eğilimi	,400**	,002
Zor bulunurluk	-,067	,571

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,336

F: 10,634

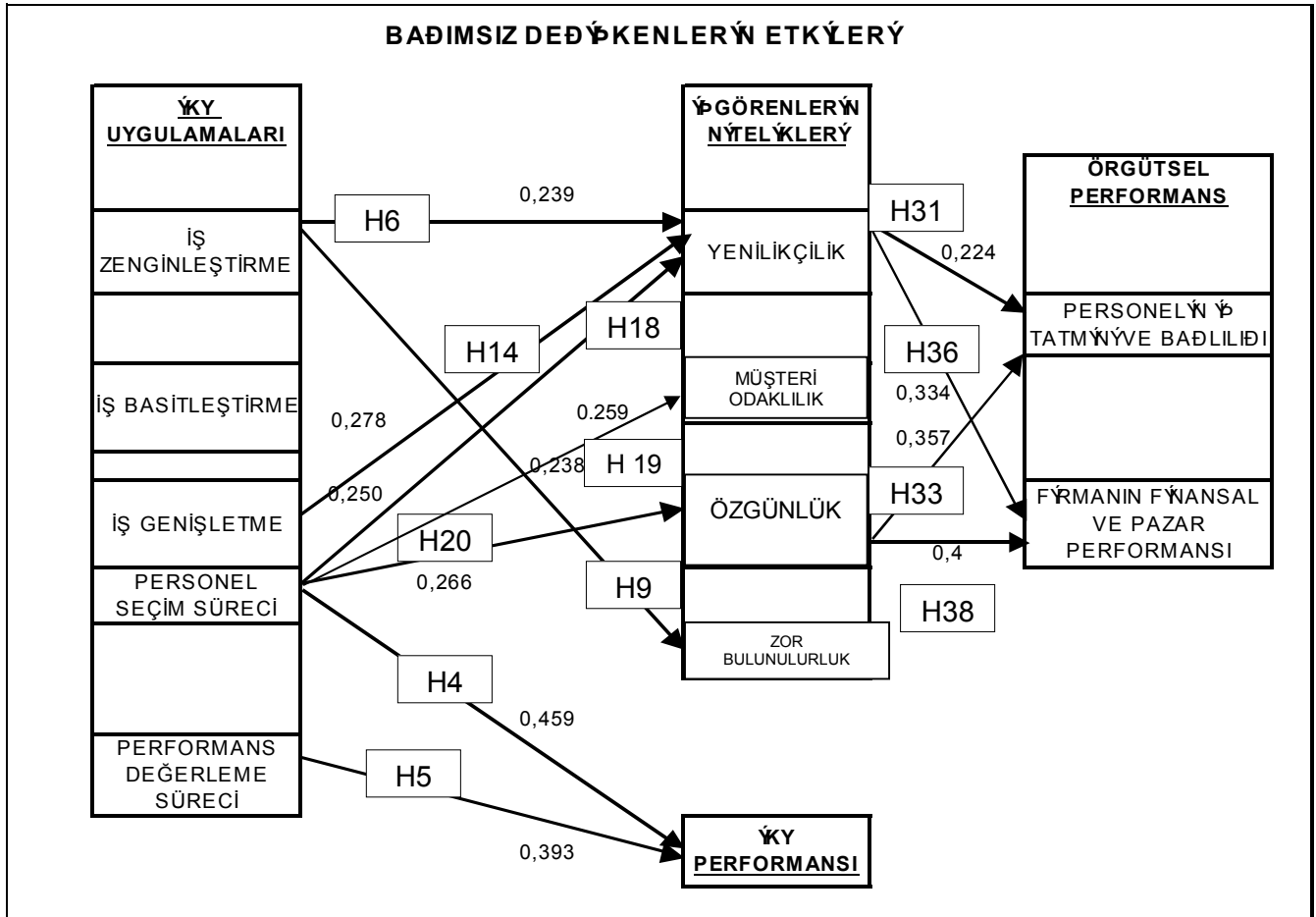
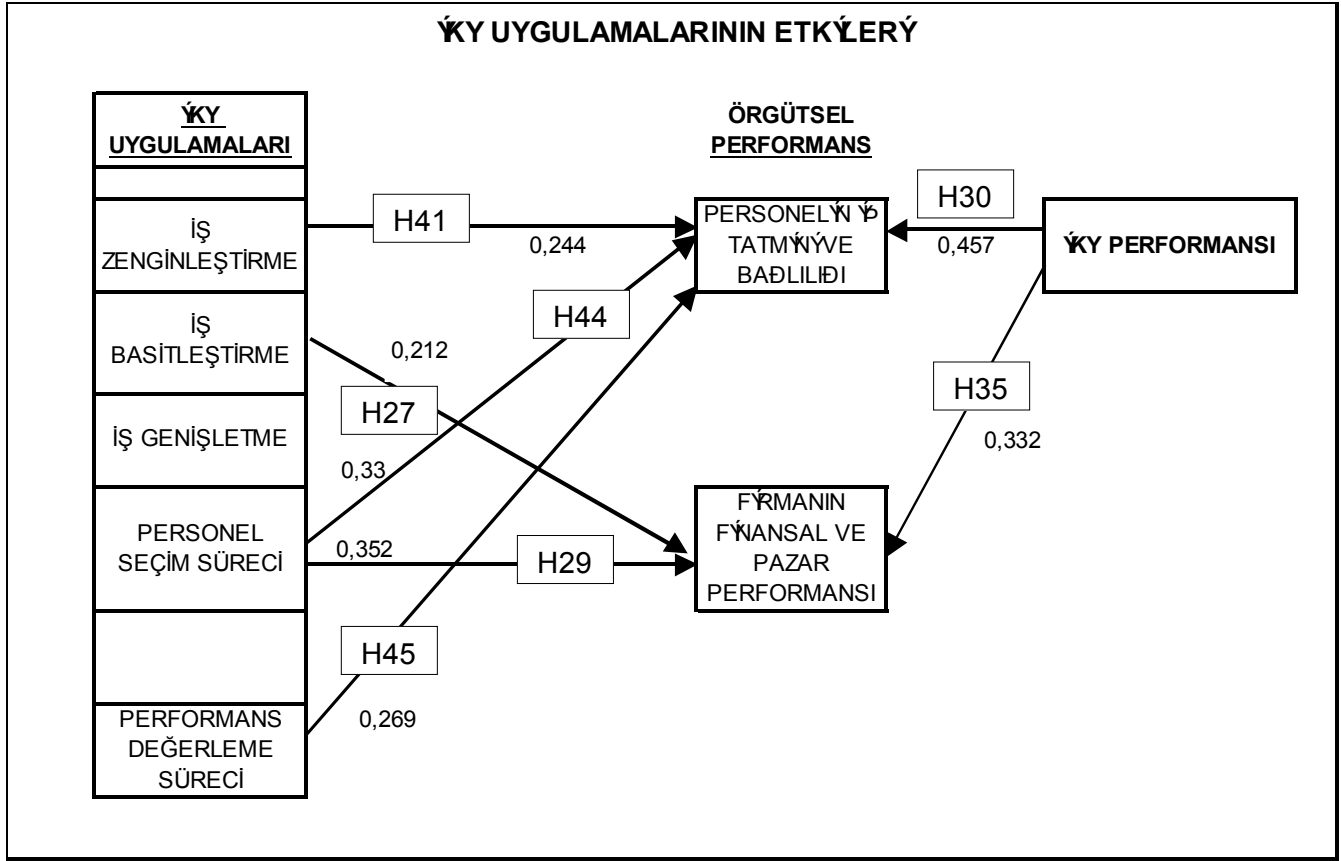
ρ : 0,000

Tablo 3.33’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 3.33 Hipotez Analizleri Sonuçları

H36: İşgören niteliklerinden yenilikçi olma eğilimi ile finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H37: : İşgören niteliklerinden müşteri odaklı olma ile finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H38: İşgören niteliklerinden özgün olma ile finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H39: İşgören niteliklerinden zor bulunurluk ile finansal ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

Regresyon analizlerinin sonuçlarına dayanarak oluşturulan sonuç modeli aşağıda şekil 3.2’de verilmiştir. Buradaki değerler, regresyon analizlerinden elde edilen standart beta katsayılarının değerleridir. Standart beta katsayısı; bir model de bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlerin ne kadar etkilediğini göstermektedir.



Şekil 3.2. Araştırmanın Sonuç Modeli

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, örgütün diğer fonksiyonlarında olduğu gibi çevresel karmaşıklık ve belirsizliklerden etkilenmektedir. Tüm örgüt sistemlerinin çevreleri ile kaynak alışverişi içinde bulunmaları ve kendilerine kontrol edebildikleri bir yer sağlamaları, programlanmamış, rasgele ortaya çıkmış durumlardan korunmaları için gereklidir. Böylece çevre, örgütün kararları üzerinde etkili olmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; ekonomik ve teknolojik değişimden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin de ilgili faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

İKY yönetimi ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ilk çalışmalardan birisi olan ve 1984 yılında Michigan Business School tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütler için uygun İKY sisteminin geliştirilmesi üzerinde durulmuştur. Buradaki temel kriter, kalite geliştirme ve verimliliği artırma gibi örgütsel gereksinimlerdir (Hiltrop, 1996, s. 629). Kalite ve verimlilik, bu çalışmada da değişkenler arasında yer almıştır ve genellikle olumlu etki yapan faktör konumundadır.

Liao (2005)'nin örgüt stratejisi ve performansında İKY'nin rolü üzerine yaptığı çalışmasında; örgütün İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasında bir ilişki olduğunu, örgütlerin İKY uygulamalarını bir bütün olarak kullanması gerektiğini, bundaki başarısızlığın daha düşük performansa yol açacağını ve buna bağlı olarak İKY ile stratejik amaçların uyumlu olmasının örgütün performansını geliştireceğini ileri sürmektedir (Liao, 2005).

İKY uygulamaları, işgücünün azaltılması ve işgörenlerin katılımı gibi konularla da yakın ilişki içindedir. Önemli yapısal ve süreç değişikliklerine giden örgütlerde,

yenilikçi uygulamalar işgören katılımını, iletişimi ve değişim stratejisinin kabulünü kolaylaştırabilmektedir. Buna ilaveten, örgütlerde büyük işgücü azaltma hareketlerinin istenmeyen sonuçları hafifletmede de İKY uygulamaları önemli rol oynamaktadır (Rondeau and Wagar, 2002, s. 13).

Yapılan araştırmalar, maliyet liderliği, yenilikçilik ve kalite geliştirme gibi farklı rekabet seçeneklerinin her birinin farklı insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmesi gerektiği sonucuna varmıştır. Bunun yanında, örgütler için belirlenen her bir davranış biçiminin farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla desteklenmesi gereği üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletme stratejisine mutlaka uyumlu olması gerektiği konusu da büyük önem taşımaktadır (Schuler and Jackson, 1987; Miles and Snow, 1984; Cooke, 1992).

Bu bölümde öncelikle gerçekleştirilen araştırmanın önemi ve literatüre yaptığı katkılar belirtilmektedir. Bunlara ilaveten, uygulanan analiz yöntemi, kullanılan değişkenler, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizine de değinilmektedir. Daha sonra, anket çalışmasından elde edilen bulgulara dayanarak, değişkenlerin etkisi yorumlanmakta; önceki çalışmalarla karşılaştırılarak ve mevcut uygulamalara katkıları ele alınmaktadır.

Son olarak, araştırmanın bulguları ve yorumlanan sonuçları çerçevesinde, insan kaynakları yöneticileri ve üst yöneticilere öneriler sunulmaktadır. Aynı zamanda, bu çalışmanın gelecekteki çalışmalara ve araştırmalara katkıları, öneriler şeklinde verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Sonuçları ve Değerlendirme

İş yaşamının giderek küreselleşmesi ve rekabetin artması, İKY ve personel seçimini stratejik ve dinamik bir yapı haline getirmiştir. Bu bağlamda, kalifiye işgücünün sağlanması ve bunun işletme amaçları doğrultusunda kullanılabilmesi önem kazanmıştır. Söz konusu dinamik yapı, personel seçimiyle iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen araştırma soruları çerçevesinde, araştırma konusuyla ilgili 45 hipotez kurulmuş ve aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

1. İKY uygulamalarının İKY performansı ve iş gören performansına etkileri ile ilgili hipotezler (Hipotez 1 – 25) (Model 1 – 5).

2. İKY uygulamalarının personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı ile firmanın finansal ve pazar performansına etkileri ile ilgili hipotezler (Hipotez 26 – 30, 40 - 45) (Model 6 – 7).

3. İşgörenlerin niteliklerinin personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı ile firmanın finansal ve pazar performansına etkileri ile ilgili hipotezler (Hipotez 31 – 39) (Model 8 - 9).

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmış ve analizler sırasıyla, anketi cevaplayanlara ve katılan firmalara ilişkin frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucu, araştırmada yer alan değişkenlerin birbirlerinden farklı kavramlar olduğu görülmüştür (Tablo 3.8, Tablo 3.9, Tablo 3.10, Tablo 3.11, Tablo 3.12, Tablo 3.13). Elde edilen faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayıları ise 56,76 ile 90,12 arasında değişmektedir (Tablo 3.14). İş zenginleştirme, iş basitleştirme ve iş genişletme değişkeninin alfa değeri diğerlerine nispeten düşük çıkmıştır. Ancak, literatürde dikkate alınması istenen en küçük alfa değeri .60 olarak belirtildiğinden (Kathuria, 2000), iş zenginleştirme ve iş genişletme değişkenlerinin alfa değerleri olağan karşılanabilir.

İş basitleştirme değişkeninin 56.76 olan alfa değeri düşüktür. Bu değişken ile ilgili olarak verilen cevapların iç tutarlılığı yeterli değildir. Bu nedenle iş basitleştirme değişkeni ise ilişki terstlerinde dikkate alınmamıştır. Buna ilaveten, korelasyon katsayılarına bakacak olursak, ikili seviyede incelenen bir çok değişkenin $\rho < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu ve aynı değişkenlere ait hipotezlerimizde de öne sürülen yönde doğrulanmanın gerçekleştiği görülmektedir (Tablo 3.15).

Analiz sonuçları, hipotezlerin ve regresyon modellerinin gruplandırılmasına dayanarak üç başlık altında ele alınmıştır.

4.1.1. İKY Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi

Geçmişte yapılan araştırmaların çoğunluğu, İKY uygulamalarının örgütsel performansı pozitif olarak etkilediği yönünde sonuçlara ulaşmıştır. İKY uygulamaları ile ilgili elde edilen bazı bulgular, literatürü destekler nitelikte olduğu kadar (Hiltrop, 1996; Becker ve Gerhard, 1996; Adsit vd., 1997; Guest, 1997; Ngo vd., 1998; Canmon, 2000; Ahmad ve Schroeder, 2003; Oltmanns, 2004; Ross vd. 2004; Chang ve Huang, 2005), uygulamalardan bazılarının da (Lee ve Chee, 1996; Cappeli ve Newmark, 2001; Wright ve Boswell, 2002) desteklemediği görülmüştür.

Yapılan çalışmalar özellikle belirli bazı İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Ngo et all, 1998). Araştırmalara göre, İKY uygulamalarıyla bireysel ve örgütsel performans ya da verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna ilaveten, söz konusu uygulamaların kârlılık ve işgören devir hızı üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır (Guest ve Hogue, 1994, s. 40; Roberts, 1995, s. 43; Huselid, 1995, s. 636; Wright and Boswell, 2002, s. 252).

İKY faaliyetleri, işgören yetenekleriyle firmanın performans gereksinimlerini ilişkilendirmede merkezi bir rol oynamaktadır (Chen et all, 2003, s. 300).

Literatürde örgütsel performans üzerine yapılan araştırmalarda iki alana odaklanılmıştır. Ekonomik bakış açısı, firmanın rekabetçi pozisyonu gibi dış piyasa faktörlerinin önemini vurgular. Örgütsel bakış açısı ise, davranışsal ve sosyal paradigmalara ve bunların çevreyle uyumuna dayanmaktadır. Söz konusu her iki faktör de firma performansının belirleyicisidirler. Ancak, örgütsel faktörlerin, ekonomik faktörlere göre örgütsel performansı daha fazla etkilediği görülmektedir (Tvorik and McGivern, 1997, s. 417, 429).

Lee ve Miller (1999) ise yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamaları ve performans arasında bir ilişki tespit etmekle birlikte, bu ilişki üzerinde pazar farklılığı ve yenilikçilik stratejilerinin de güçlü birer etkiye sahip olduklarını saptamışlardır (Lee and Miller, 1999, s. 580).

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular ışığında, İKY uygulamalarından iş genişletme, iş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliğinin, işgörenlerin nitelikleri üzerinde olumlu etkiler yaptığı sonucuna varılmıştır (Tablo 3.16). İş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları, işgörenlerin yenilikçi olma ve zor bulunur olma durumları artırmaktadır. Dolayısıyla, literatürdeki İKY uygulamalarının verimliliği artırdığı yönündeki görüş desteklenmektedir. İş basitleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliği faktörlerinin finansal ve pazar performansını artırdığı da göz önüne alınırsa, İKY uygulamalarının kârlılık üzerinde de etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Geçmiş araştırmalar, İKY uygulamalarıyla, işgören devir hızı arasında da bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Huselid, 1995, s. 636; Wright and Boswell, 2002, s.252). Araştırmada, işgören devir hızı bir değişken olarak ele alınmamıştır, ancak personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığının, işgören devir hızını düşüreceği göz önüne alınırsa, birtakım sonuçlara varılabilir.

Elde edilen bulgulara göre, iş zenginleştirme, personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirmenin etkinliği, personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Tablo 3.28). Diğer bir deyişle, etkin bir personel seçim süreci ve performans değerlendirme sistemi ile yapılan işlerin zenginleştirilmesi uygulamaları, işgörenlerin devir hızını düşürecektir. Daha güvenli ve istikrarlı bir ortamda çalışan personel de, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunacaktır. Etkin bir personel seçim süreci ve performans değerlendirme sisteminin, İKY performansı üzerinde de etkili olduğu belirlenmiştir.

Literatürde, elde edilen olumlu sonuçlar yanında, İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasında sıkı bir ilişki belirleyemeyen çalışmalar da mevcuttur. Cappeli ve Newmark (2001) İK uygulamalarıyla işgücü etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırmış

ve “yüksek performanslı iş uygulamalarının” verimliliği artırdığını, ancak beraberinde işgücü maliyetlerini yükselttiğini saptamışlardır (Cappeli and Newmark, 2001, s. 740).

İKY uygulamalarının performans ile nadiren bir ilişkiye sahip olduğu, ancak gelecekteki performans beklentileriyle güçlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır (Wright and Boswell, 2002, s. 251). Lee ve Chee (1996), Kore’de yaptıkları çalışmada İKY uygulamalarıyla performans arasında bir ilişki tespit edememişlerdir (Lee and Chee, 1996, s. 77).

Müşteri memnuniyetini esas alan politikalar ve müşteri beklentilerini üst düzeyde karşılayacak ürün ya da hizmetlerin yaratılabilmesi örgüt çabaları arasında önemli yer tutmaktadır (Porter, 1986, s. 23; Shapiro, 1988, s. 120). Çalışmada, İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkinliği ile müşteri odaklı olma arasında pozitif bir ilişkinin vardır .

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin en önemli araçlarından birisi müşteri odaklı olmaları yani müşteri beklentilerini üst düzeyde karşılayabilmeleri ve tatmin etmelerine bağlıdır. Bunu sağlayabilmeleri de çalışanların bu yönde eğilimli olmaları yani müşteri odaklı olmaları ile mümkündür. Müşteri odaklı olmakla yani müşteri memnuniyetinin sağlanması ile örgütsel performansın gelişeceği ve böylece her alanda rekabet avantajı elde edilebileceği de söylenebilir.

İKY uygulamalarından iş zenginleştirme uygulamaları, zor bulunurluk özelliğine olumlu yönde etki etmektedir (Tablo 3.22). Müşteri ihtiyaçlarını üst düzeyde karşılayabilmek, rakiplerden daha farklı ürün ya da hizmetlere sahip olmak, öncelikle örgüt içerisinde bu amaca inanmış insan sermayesini gerektirmektedir.

Bu çalışmada, olumlu etkilerinden dolayı, personel seçim sürecinin etkisinin ayrıca ele alınmasına ihtiyaç duyulmuştur. Ahmad ve Schroeder (2003), İKY uygulamalarını sıralarken personel seçimi uygulamalarını en üst sıralara koymuşlardır (Ahmad and Schroeder, 2003, s. 20). Terpsta ve Rozell da 1993 yılında yaptıkları çalışmada, personel seçim süreciyle örgütsel kârlılık arasında olumlu

yönde bir ilişki tespit etmişlerdir (Terpsta and Rozell, 1994, s. 29). İKY uygulamalarında yer alan personel seçim sürecinin, ilgili literatürde bu denli ön plana çıkması, değişkenin hangi faktörlere etki ettiği sorusunu önemli hale getirmektedir.

Analizler sonucunda, personel seçim sürecinin birçok değişkenle pozitif ilişki içinde olduğu bulgusu elde edilmiştir (Tablo 3.16, Tablo 3.20, Tablo 3.24, Tablo 3.26, Tablo 3.28). Yine elde edilen sonuçlara göre İKY uygulamalarından personel seçim sürecinin etkin bir şekilde işletilmesi, aşağıdaki faktörleri olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir;

1. İşgörenlerin yenilikçi olma eğilimi,
2. İş görenlerin özgünlük eğilimi,
3. İKY performansı,
4. Örgütün finansal ve pazar performansı,
5. Personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı.

Örgütteki performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet durumu, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgi edinilebilir. Performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına ışık tutması sağlanmalıdır. Performans değerlendirmeyle ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Aynı kurumun farklı bir görevinde çalışan kişi, önceki görevinden daha başarılı olabilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda, kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

Performans değerlemenin etkinliği, genel olarak personel seçim sürecinin etkinliğiyle birlikte ele alınmıştır. İki faktör de İKY performansına olumlu etki etmektedir. Buna ilaveten, iş zenginleştirme uygulamalarıyla bir arada ele alınınca, personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı da etkilenmektedir.

4.1.2. İKY Performansının Örgütsel Performansa Etkisi

İKY performansının örgütsel performansa etkileri incelenirken personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı ile, firmanın finansal ve pazar performansı üzerine olan etkileri ile İKY uygulamalarının İKY performansı üzerine olan etkileri de incelenmiştir.

İKY uygulamalarının İKY performansı üzerine olan etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına göre; İKY uygulamalarında personel seçim sürecinin etkinliği ile performans değerlemenin etkinliği değişkenleri İKY performansını olumlu etkilemektedir (Tablo 3.24). Bunun yanında, iş basitleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliği faaliyetlerinin firmanın finansal ve pazar performansını da olumlu etkilediği göz önüne alınırsa (Tablo 3.26), örgütlerin bu uygulama üzerine yoğunlaşmaları gerektiği sonucuna varılabilir.

Fey ve Björkman (2000) İKY'nin performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. İşletme performansı, örgüt ve yönetim gelişimi arasında olumlu yönde bir ilişki tespit eden araştırmacılar, yönetici-işgören-örgüt üçlüsü arasında performans ilişkilerini incelemiştir (Fey and Björkman, 2000, s. 8).

İKY performansı ayrıca, personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığını da olumlu olarak etkilemektedir (Tablo 3.30). İşgörenlerin yaptıkları işten elde ettikleri doyum oranı arttıkça, örgüt adına gerçekleştirdikleri iş ve eylemlerde daha yüksek performans göstermeleri söz konusudur.

İş güvenliği yüksek olan ve yaptığı işten zevk alan işgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmekte ve örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Ayrıca, iş doyumunu yüksek olan işgörenlerde örgütsel amaçlara bağlılık derecesi yüksek bir düzeyde oluşmakta, bu durum işgören verimliliğini artırmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, İKY içerisinde performans kavramı değerlendirildiğinde sadece bir takım niceliksel verilere değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi bir takım nitel boyutlar da göz önünde tutulmalıdır.

4.1.3. İşgörenlerin Niteliklerinin Örgütsel Performansa Etkisi

Literatürdeki hizmet kalitesi ile ilgili çalışmaların büyük bir bölümü, müşteri odaklılık ile iş tatmini arasında kuvvetli bağlantıların varlığını doğrulamaktadır (Korunka et al., 2003, s. 55). Özellikle, örgütün İK uygulamaları konusunda işgörenlerin ortaya koydukları tavırlarla, müşterilerin aldıkları hizmet karşısında gösterdiği tavır arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Adsit et al., 1997, s. 64).

Literatürdeki bazı araştırmalar da, iş tatmini ile iş performansı arasında olumlu bir korelasyon olduğu sonucuna varmıştır. Ancak, tatmin olmuş işgörenlerin her zaman yüksek performansla çalışacağına dair bir genellemeye ulaşılamamıştır (Fisher, 2003, s. 1).

Bunun yanında, işlerine ve örgüte (firmaya, şirkete, işletmeye) daha fazla bağımlı olan işgörenlerin, daha fazla üretim talep eden örgütün isteklerini gönüllü olarak kabul ettikleri görülmüştür. Böylelikle de örgüt, yüksek bir örgütsel performans düzeyine ve görevi yerine getirme seviyesine ulaşmış olmaktadır (Maiga and Jacobs, 2004, s. 17).

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, müşteri odaklılık ile çalışanların iş tatmini arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır (Tablo 3.30). Diğer bir deyişle, elde edilen bulgulardan, işlerinden tatmin olan çalışanların müşteri odaklı olmaya yönelik olarak çalıştıkları sonucu çıkarılamaz. Ancak, firmaya bağlılık ve iş tatmini faktörleri, örgütsel performansın alt bileşenleri olarak ele alındığı için, söz konusu faktörlerin performansa doğrudan etki ettiği söylenebilir.

Ichniowski, Shaw ve Prensushi 1995 yılında yaptıkları araştırmada “işbirlikçi ve yenilikçi” insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, verimlilik arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır (Ichniowski, et. al., 1995, s. 40). Ayrıca literatürde, performans değerlemesinde pazar payında oluşan artışların da ele alınması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda, özgünlük ve yenilikçilik eğilimlerinin, örgütün finansal ve pazar performansı ile personelin iş

tatmini ve firmaya bağlılığını artırdığı görülmüştür (Tablo 3.32). Söz konusu sonuçlar, konuyla ilgili geçmiş literatürü destekler niteliktedir.

Bütünleştirilmiş bir İKY stratejisi kullanan örgütler kalite yönetimi, çalışanları idare etme ve geliştirme, sürdürülebilirlik ile yenilik konularında daha iyi uygulama ve performans göstermektedir. Böylece, yeni ürünlerin yaratılması, çalışan performansı ile müşteri memnuniyeti birbiriyle ilişkilendirilmiş olur (Appleby and Mavin, 2000, s. 560). Bütünleştirilmiş İKY stratejisi içinde yer alan faktörler, bu çalışmanın değişkenleriyle benzerlik göstermektedir. Özgünlük, yenilikçilik eğilimi, müşteri memnuniyeti gibi işgören nitelikleri, bütünleştirilmiş İKY stratejisinin kapsamında yer alır ve işgören performansı ile örgütsel performansını artırıcı etki yapar.

Yeni ürünlerle müşterilerin gereksinimlerini karşılamak zorunda olan örgütler, işgörenlerinin niteliklerini de geliştirmek zorundadır. Ayrıca, örgütün ve üretim hattının esnekliğinin artırılması ile örgüt performansının da arttığı gözlenmiştir. İmalat esnekliği stratejileri ile performans arasındaki ilişkinin de güçlü olduğu sonucuna varılmıştır (Chenhall, 1996, s. 29-30).

Analizler sonucunda, İKY uygulamaları ile işgörenlerin niteliklerinin geliştiği söylenebilir. Örneğin, iş genişletme, iş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliği değişkenlerinin, işgörenlerin niteliklerine pozitif etki yaptığı saptanmıştır (Tablo 3.16).

Yapılan araştırmalarda örgütlerdeki kalite yönetimi uygulamalarının da örgütsel performansla ilişkili olduğu saptanmıştır (Hartman et all, 2002, s. 937). İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi sonucu yüksek kalite performansına ulaşılması, bir dereceye kadar yenilik performansına yol açmaktadır (Prajogo and Sohal, 2003, s. 914).

Bu çalışma sonucunda, örgütlerin özgünlük ve yenilikçilik eğilimlerinin, personelin iş tatminini ve firmaya bağlılığını artırdığı görülmüştür (Tablo 3.30).

Dolayısıyla, özgünlük ve yenilikçilik konularında literatürü destekleyici sonuçlar elde edilmiştir.

İşgörenlerin nitelikleri, bu araştırma kapsamında dört faktöre ayrılmıştır: Yenilikçi olma eğilimi, müşteri odaklı olma, özgün olma ve zor bulunurluk. Söz konusu faktörlerin etkileri hakkındaki bulgular genel olarak ele alındığında, işgörenlerin yenilikçi olma ve özgün olmalarının hem personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığını, hem de firmanın finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Tablo 3.30, Tablo 3.32).

Gerçekleştirilen analizler, yenilikçilik ve özgün olma, işgörenlerin işlerinden daha fazla memnun olmasına yol açtığını göstermektedir (Tablo 3.30). Yaptığı işten tatmin olan işgören, yeni ve özgün ürün üretmek için daha hevesle çalışacaktır. Bu döngü, firmanın pazar payı büyüyüp sabit kaldıkça ve kârlılığı artıkça devam edecektir. Personelin işini sevmesi, örgütün finansal ve pazar performansına da olumlu yansıtacaktır. Elde edilen bu sonuçlar, literatürdeki çalışmaları desteklemektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan bağımsız değişkenler ve ara değişkenlerin etkileri bir bütün olarak Tablo.4.1’de gösterilmektedir. Araştırmanın sonuç modeline ait ilişkiler ise Şekil 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Bağımsız Değişkenlerle Ara Değişkenlerin Etkileri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	ETKİLENEN FAKTÖRLER
İş genişletme İş zenginleştirme Personel seçim sürecinin etkinliği	İşgörenlerin nitelikleri
İş genişletme İş zenginleştirme	İşgörenlerin yenilikçi olma eğilimi Zor bulunurluk
İKY uygulamaları	Kârlılık
İş zenginleştirme Personel seçim sürecinin etkinliği Performans değerlendirmenin etkinliği	İşgörenlerin devir hızı Personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı
İş zenginleştirme	Zor bulunurluk Müşteri odaklılık
İş zenginleştirme İş basitleştirme Personel seçim sürecinin etkinliği İKY performansı	Finansal ve pazar performansı
İKY performansı	Personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı
İşgörenlerin yenilikçi olma eğilimi Özgün olma eğilimleri	Firmanın finansal ve pazar performansı Personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı
Personel seçim sürecinin etkinliği	Yenilikçi olma eğilimi, Özgün olma eğilimi, İKY performansı, Finansal ve pazar performansı, Personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı.

4.2. Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçların, iş yaşamında ve gelecekte yapılacak akademik araştırmalarda kullanılabilmesi amacıyla, bu bölümde örgütün üst düzey yöneticilerine, İK yöneticilerine ve akademisyenlere öneriler sunulmaktadır. Söz konusu öneriler, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlamaları da göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

4.2.1. İK Yöneticilerine Yönelik Öneriler

Çalışmada elde edilen bulgulara dayanarak, örgütlerdeki üst düzey yöneticilere ve İK yöneticilerine birtakım öneriler getirilebilir. Söz konusu öneriler, ilgili örgütün faaliyet gösterdiği sektöre, işletmenin büyüklüğüne ve örgüt yapısına göre değerlendirilmelidir.

İKY uygulamalarının firma performansının artmasına getirmiş olduğu kayda değer artış iş dünyasında da önemli bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerdeki birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme stratejileri, örgütün yaşam döngüsündeki değişimler esnasında İKY uygulamalarının etkileri görülmektedir.

İş dünyasında yaşanan, söz konusu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için etkin bir insan kaynakları yönetiminin şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu nedenle, yöneticilerin bu İKY uygulamalarının firmanın performansı üzerinde yarattığı katkının önemini anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır.

Örgütler değiştiklerinde ya da rekabet arttığında firmanın çalışanları yeni örgütsel yapıya, belirlenen stratejiye ayak uydurmak zorunda kalırlar. Çalışanların davranış ve eylemlerin kökeninde ise yönetsel uygulamaların etkisi yatar. Bu yüzden ilk önce uygulanacak İKY politikalarının belirlenmesi gerekmektedir.

Mevcut İKY politikalarının yönetsel uygulamalara (takım çalışması, güçlendirme, v.s.) olumlu yada olumsuz etkileri gözlemlenmelidir. Bu sonuçlara göre firmalar politikalarını yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir.

Firmaların hızlı değişime ayak uydurabilmesi, yüksek performans gösterebilmesi hem firma içi uyum hem de dış çevreye uyumlu bir yapıya sahip olması ile olacaktır. Bu yüzden örgütsel sistemi bir arada tutan insanın etkin

kullanımı konusunda firmaya özel politikaların belirlenmesinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Yöneticiler, performans geliştirmeye yönelik olarak, iş zenginleştirme ve iş genişletme uygulamalarından yararlanabilirler. Söz konusu uygulamalar işgörenden yenilikçi olma ve zor bulunurluk durumları arttırmaktadır. İşini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya genişletilebilir. Yeni görev ve sorumluluklar verilerek işgörenin, işinden aldığı tatmin arttırılabilir. İş doyumunu arttıran işgörenden örgütsel amaçlara bağlılık derecesi de yükselmekte, bu durum işgören verimliliğini arttırmaktadır. İş basitleştirme uygulaması ile de yöneticiler, firmanın finansal ve pazar performansını, dolayısıyla kârlılığını etkileyebilirler.

İK yöneticileri etkin bir performans değerlendirme sistemi kullanarak, performans üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Performansların etkili bir şekilde değerlendirilmesi, işgörenden motivasyonunu ve verimliliğini arttıracak, işgören devir hızında düşüş görülecektir. Bu uygulama, işgörenden firmaya bağlılığını ve işinden aldığı tatmini de arttıracaktır. Bir bütün olarak İKY performansını arttırmak isteyen yöneticiler, etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve işletilmesini sağlamak zorundadır.

Çalışmanın sonuçları, personel seçim sürecinin etkin bir şekilde işletilmesinin önemli etkiler doğuracağını göstermektedir. Literatürdeki çalışmalar da personel seçim süreciyle örgütsel performans arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu sonucuna varmıştır (Ahmad and Schroeder, 2003, s. 20; Terpsta and Rozell, 1994, s. 29). Çalışanların iş tatmini ve firmaya bağlılığını, dolayısıyla örgütün finansal ve pazar performansını arttırıcı uygulamaların başında personel seçimi gelmektedir.

Personel seçim süreci içerisinde üzerinde durulması gereken konu, örgütün gerçekten ihtiyaç duyduğu ve katma değer yaratabilecek personelin işe alınmasıdır. Etkin bir eleman seçim süreci işgören devir hızını azaltacak ve çalışanların moralini yükseltecektir (Heraty and Morley, 1998, s. 665). Personel seçimi sürecinin iki temel aşaması olan aday toplama ve eleman seçimi ve yerleştirme aşamaları, dikkatle ele alınmalı ve yürütülmelidir.

Yeni elemanların sağlanmasıyla ilgili faaliyetlerin başarısı, insan kaynakları yöneticisinin insan sermayesi ve aday toplama yöntemleri ile işgörenlerin başarıları arasındaki ilişkileri kurabilmesine bağlıdır. Yapılan işlerle, o işi yapacak olan personel arasındaki uyum ya da uyumsuzluk, örgütün rekabet ortamında başarısını etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir.

İş analizi ve planlama gibi seçim süreci de bütün insan kaynakları faaliyetlerini etkilemektedir. Doğru eleman seçilemediği takdirde, diğer insan kaynakları uygulamalarının da başarılı bir şekilde yürütülmesi mümkün olmayacaktır. Aynı zamanda doğru elemanların seçilmesi örgüte başlı başına bir rekabet avantajı getirecek ve rakiplerden farklılık yaratacaktır.

İşe uygun eleman seçiminin bir diğer etkisi de işgörenlerin niteliklerinde göze çarpmaktadır. İşgörenlerin özgün olma eğilimi, yenilikçi olma gibi özelliklere sahip olmaları gerekir. Söz konusu özelliklere sahip ya da potansiyeli bulunan elemanların örgüte dahil edilmesi, gelecekte İKY performansı ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.

Yapılan çalışmalarda personelin seçiminin yanında, işgören eğitiminin de büyük önem taşıdığı belirlenmiştir (Russell et al., 1985, s. 850). İKY uygulamaları kapsamında gerçekleştirilecek hizmet içi eğitim ve uygulama çalışmaları, bireysel ve örgütsel performansı artırıcı etki yapacaktır.

4.2.2. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Araştırma, teorik ve uygulama bölümlerindeki bilgiler ve sonuçlarla gelecekteki araştırmalara yol gösterici ve katkı sağlayıcı bir kaynak oluşturabilir. Gerek teorik, gerekse metodolojik sınırlamalara sahip olan çalışma, İKY uygulamalarının örgütsel performansa etkilerine odaklanmıştır. Çalışmada yer alan sınırlamalar ortadan kaldırılarak ya da değiştirilerek, yeni çalışma konuları oluşturulabilir.

Bu çalışma, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarına uygulanmıştır. Küçük ve orta çaptaki işletmeleri de dahil eden ya da hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaları kapsayan bir araştırma yapılabilir. Performans kriterleri daha fazla insana dayalı olan hizmet sektöründe yapılacak bir araştırma, İKY uygulamalarının etkileri hakkında daha doğrudan sonuçlar verebilir. Aynı şekilde, araştırmaya dahil edilecek firmalar, belirli bir sektörden ya da belirli bir bölgeden (şehirden, ilden, vs.) de seçilebilir. Araştırmanın kapsadığı firmaların çeşitleri ve sayıları farklılaştırılarak, sektörler arası ya da bölgeler arası bir karşılaştırma yapılarak, İKY uygulamalarının farklı alanlardaki etkileri yorumlanabilir.

İKY uygulamaları kapsamında, bu çalışmada ele alınan faktörlerden farklı kriterler de analize dahil edilebilir. İş analizinin etkinliği, işgörenlerin eğitimi, örgüt içinde yükselme, kariyer planlamasının etkinliği gibi faktörler, bağımsız değişken olarak ele alınabilir. Buna ilaveten, bağımlı değişken örgütsel performans dışında verimlilik, işgören devir hızı, kârlılık, ekonomiklik gibi performans kriterlerine de yer verilebilir.

Çalışmada, performansın değerlendirilmesinde finansal olmayan göstergelere daha fazla ağırlık verilmiştir. Finansal göstergeleri ön planda tutan bir anket çalışması gerçekleştirilebilir. Böylece, daha somut, rakamlara dayanan veriler elde edilmiş olur. Ancak, firmalardan finansal verileri elde etmede yaşanan zorluklar bilinmektedir.

Ankete yanıt veren yetkililerden, finansal olmayan göstergelere dair bilgilerin toplanması nispeten daha kolay olmaktadır. Buradaki tek çekince, söz konusu bilgilerin yeterince açık ve anlaşılır hale getirilememe ihtimalidir. Soyut kavramlar hakkında bilgi toplamada karşılaşılan zorluklar, bu tip çalışmalardan elde edilen sonuçların doğruluğunu etkilemektedir.

Benzer şekilde, bir ara değişken olarak kullanılan işgörenlerin nitelikleri değişkeninde yer alan alt faktörler de farklılaştırılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, anket sorularının amaca yönelik olarak hazırlanması ve faktör analiziyle ortaya çıkan sonuçların iyi değerlendirilmesidir.

Araştırma bulguları, personel seçim süreci faktörünün birçok farklı değişkene etki ettiğini göstermektedir. Söz konusu değişken, tek başına bir araştırma konusu olabileceği gibi, alt faktörlere ayrılıp benzer bir çalışma içine de dahil edilebilir. Örnek olarak, personel seçim sürecinin aşamaları ayrı ayrı ele alınarak gerçekleştirilecek bir çalışma, örgütsel performansa etkiler hakkında daha ayrıntılı sonuçlar verecektir.

Yeni araştırma konuları belirlenirken, iş dünyasının beklentileri de göz önüne alınmalıdır. Örgütler her zaman yüksek performanslı çalışma ortamları oluşturmayı amaçlar. Bu amaca yönelik uygulamaları işyerlerinde hayata geçirmek, başlı başına bir risktir. Bu nedenle, akademik çalışmalar daha fikir aşamasındayken, uygulanabilir ve varolan sorunlara çözüm getirecek nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Literatüre yapılan teorik ve metodolojik katkıların yanında, seçilen konuların gerçek dünyaya yönelik olması, uygulamada gerçekleştirilebilir olması da önem taşır. Buna ilaveten, bu tip çalışmaların üniversitelerle iş dünyasının ortaklaşa çalışma alanları yaratmasına ön ayak olması gerekir.

KAYNAKLAR

- ADSIT, D. J.; LONDON, M.; CROM, S.; JONES, D.**, “Relationships Between Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Departmental Performance”, *Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 1, 1997, pp. 62-75.
- AHMAD, S.; SCHROEDER, R. C.**, “The Impact Human Resources Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences”, *Journal of Operation Management*, Vol.21, 2003.
- AKAL Z.**, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, MPM Yayınları No: 473, Ankara, 2000.
- AKKAYA G. C.**, “Türkiye’deki Stratejik İşbirliklerinin Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.
- ALDEMİR, M. C.**, “Örgütler ve Yönetimi”, İzmir, 1985.
- ALDEMİR, M. C.; ATAOL, A.; BUDAK G.**, “Personel Yönetimi”, 1. Baskı, İzmir, 1993.
- ALDEMİR, M. C.; ATAOL, A.; BUDAK, G.**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İzmir, 2004.
- APPLEBY, A.; MAVIN, S.**, “Innovation not Imitation: Human Resource Strategy and the Impact on World-Class Status”, *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos. 4/5/6, 2000, pp. 554-561.
- BAKER, D.**, “Strategic Human Resource Management: Performance, Aligment, Management”, *Library Career Development*, Vol.7, No.5, 1999, pp. 51-63.

BECKER B.; GERHART B.; “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect”, Academy of Management Journal, Vol.39, no.4, 1996.

BİLGİN, M., H.; “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, ÇMİS, 2002.

BİNGÖL, D., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Bası, Beta Basım Yayın, İstanbul, Nisan 2003.

CANMAN, D., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2000.

CAPPELLI P.; NEWMARK D., “Do High Performance Work Practices Improve Establishment Level Outcomes?”, Industrial and Labor Relations Review Vol.54; 2001.

CHAN, J. W.K.; BURNS, N.D.; YUNG, K.L., “Environment Strategy Fit: A Study of Hong Kong Manufacturing Logistics”, Logistics Information Management Vol:13; No:5; 2000.

CHANG, W-J.A.; HUANG, T.C.; “Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance”, International Journal of Manpower, Vol.26, No.5, 2005, pp 434-449.

CHEN, L.-H.; LIAW, S.-Y.; LEE, T.-Z., “Using an HRM Pattern Approach to Examine the Productivity of Manufacturing Firms – An Empirical Study”, International Journal of Manpower, Vol. 24, No. 3, 2003, pp. 299-318.

CHENHALL, R., H., “Strategies of Manufacturing Flexibility, Manufacturing Performance Measures and Organizational Performance: An Empirical Investigation”, Integrated Manufacturing Systems, 7/5, 1996, pp. 25-32.

COOKE R., “Human Resources Strategies for Business Success; Strategies for Human Resources Management”, London 1992.

DECENZO, A. D.; ROBBINS, P. S.; “HRM; Concepts and Practices”, 1994.

DE FRUYT F.; MERVIELDE I., “RIASEC Types and Big Five Traits as Predictors of Employment Status and Nature of Employment”, Personnel Psychology, Vol.52, 1999.

DOBNI, B. C.; LUFFMAN, G.; “Market Orientation and Market Strategy Profiling an Empirical Test of Environment-Behavior- Action and Co-alignment and Its Performance”, 2000.

ELMA, C. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayınevi, Ankara, 2000.

ERDİL, O.; KESKİN, H.; ZEHİR, C., “Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi ile Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (1) 2003, s. 43-54.

ERDİL, O.; KESKİN, H.; DENİZ, E., “Bir Maliyet Unsuru Olarak İşgücü Devir Oranının İşletmeler Açısından Önemi: Bir Şirketler Grubunda İşgücü Devir Hızını İnceleyen Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.

EREN, E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.

EREN, E.; ALPKAN, L.; ERGÜN, E., “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (1) 2003, s. 55-70.

- ERSEN, H.;** “Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- FENWICK, T. J.;** “Toward a Critical HRD in Theory and Practice”, Adult Education Quarterly, Vol. 54, No. 3, May 2004, pp. 193-209.
- FEY, F. C.; BJÖRKMAN, I.;** “The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia”, Stockholm School of Economics, St. Petersburg, Working Paper, 2000.
- FINDIKÇI, İ.;** “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1999.
- FISHER, C. D.;** “Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory”, John Wiley and Sons Ltd., 2003.
- FOURMAN L., JONES J.,** <http://www.joe.org/joe/1997october/iw1.html>.
- GINN, G. O.; HENRY, J.;** “Wellness Programs in the Context of Strategic Human Resource Management”, Hospital Topics: Research and Respectives on Healthcare, Vol. 81, No. 1, Winter 2003.
- GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B. F.;** “Motivating Employees for Environmental Improvement, Industrial Management and Data Systems”, Vol. 104, No. 4, 2004, pp. 364-372.
- GRAHAM, H. T.; BENNETT R.,** “Human Resources Management”, Seventh Edition, 1992

GUEST, D.E., “Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agende”, The International Journal of Human Resource Managment, 8:3, June 1997.

GUEST, D.; HOGUE K., “Yes, Personnel Does Make A Difference”, Personnel Management, November 1994.

GÜMÜŞ, M.; “Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar”, Alfa Basım Yay. Dağ., Yönetim Dizisi, İstanbul, 1999.

HAFFERNAN, M. M.; FLOOD, P. C.; “An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations”, Journal of European Industrial Training, 24/2/3/4, 2000, pp. 128-136.

HAIMAN T.; SCOTT W. G.; CONNOR P. E., “Management”, Dallas, 1982.

HALL, R., “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, Strategic Management Journal, Vol.13, 1992.

HAREL, H. G.; TZAFRIR S. S.; “The Effect of Human Resource Management Practices on the Perception of Organization and Market Performance of the Firm”, Human Resource Management, Vol. 38, 1999.

HARTMAN, S. J.; FOK, L. Y.; FOK, W. M.; “Relationships Among Quality Management, IS Use and Organizational Performance in the Health Care and Non-Health Care Setting”, Total Quality Management, Vol. 13, No. 7, 2002, pp. 927-943.

HERATY, N.; MORLEY, M.; “In Search of Good Fit: Policy and Practice in Recruitment and Selection in Ireland”, *Journal of Management Development* Vol.17, 1998.

HILTROP, J. M.; “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and Research”, *European Management Journal* Vol. 14, 1996.

HUSELID, M., “The Impact of Human Resources Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal* Vol.38, 1995.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW K.; PRENNUSHI, G., “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity”, Working Paper, 1995.

JANS, N.; FRAZER-JANS, J.; “Career Development, Job Rotation, and Professional Performance”, *Armed Forces & Society*, Vol. 30, No. 2, Winter 2004.

KALKAN, V. D.; AKGÜN, A. E.; KESKİN, H.; “Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, Mart 2003.

KANTER, R. M.; “Yenilik Kültürü”, *Executive Excellence Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 53, Ağustos 2001.

KARLÖF, B.; “Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri”, Çev. Z. Kütevin, E. Kütevin, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996.

KATHURIA, V., “Productivity Spillovers from Technology Transfer to Indian Manufacturing Industry”, *Journal of International Development*, Vol. 12, 2000, pp. 343-369.

KAYNAK, T.; “İnsan Kaynakları Planlaması”, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1996.

KERLINGER, F. N.; “Foundations of Behavioral Research”, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1986.

KNOUSE, B. S.; “The Role of Attribution Theory in Personnel Employment Selection: A Review of the Recent Literature”, *The Journal of General Psychology*, 1988.

KOÇEL, T.; “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yay. Dağ., 9. Bası, İstanbul, 2003.

KORUNKA, C.; SCHARITZER, D.; CARAYON, P.; “Employee Strain and Job Satisfaction Related to an Implementation of Quality in a Public Service Organization: A Longitudinal Study”, *Work & Stress*, Vol. 17, No. 1, January March 2003, pp. 52-72.

KOTTER, J. P.; “Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Değişim*, s. 11-27, MESS Yayın No: 291, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999.

KURTULUŞ, K.; “Pazarlama Araştırması”, 6. Baskı, İstanbul, 1989.

LEE J.; MILLER D., “People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999.

- LEE M. B.; CHEE Y.**, “Business Strategy, Participative Human Resource Management and Organizational Performance: The Case of South Korea”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.34, 1996.
- LEPAK, P. D.; SNELL, A. S.**; “Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations”; *Journal of Management*, 2002.
- LIAO, Y.-S.**; “Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control”, *Personnel Review*, Vol.34, No.3, 2005, pp 294-309.
- LYNN, G. S.; AKGÜN, A. E.; KESKİN, H.**; “Accelerated Learning in New Product Development Teams”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 4, 2003, pp. 201-212.
- MAIGA, A. S.; JACOBS, F. A.**; “The Association Between Benchmarking and Organizational Performance: An Empirical Investigation”, *Managerial Finance*, Vol. 30, No. 8, 2004.
- MATHIS, L. R.; JACKSON, H. J.**; “Human Resource Management”, Ninety Edition, 2000.
- MILES, R.; SNOW, C.**, “Designing Human Resources Systems”, *Organizational Dynamics*, Vol.12, 1984.
- NGO, H.-Y.; TURBAN, D.; LAU, C.-M.; LUI, S.-Y.**, “Human Resource Practices and HRM Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin”, *The International Human Resource Management*, Vol. 9; 1998.
- NOE, R.**; “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, Çeviren: C. Çetin, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

OLTMANN, G. V.; “Organization and Staff Renewal Using Assessment, Library Trends, Vol. 53, No. 1, Summer 2004 (“Organizational Development and Leadership,” edited by Keith Russell and Denise Stephens), pp. 156–171.

ÖZGEN, H.; ÖZTÜRK, A.; YALÇIN, A.; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul, 2002.

PALMER, M.; WINTERS, T. K.; “İnsan Kaynakları”, Rota Yayınları, 1993.

PANAYOTOPOULOU, L.; PAPALEXANDRIS, N.; “Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Firm Performance”, Personnel Review, Vol. 33, No. 5, 2004, pp. 499-520.

PAUL, R. J.; NIEHOFF, B. P.; TURNLEY, W. H.; “Empowerment, Expectations and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages”, The Journal of Socio-Economics, No. 29, 2000, pp. 471-485.

PORTER, M. E., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 1985.

PORTER, M. E., “Competitive Strategy”, New York, 1986.

PRAJOGO, D.; SOHAL, A.; “The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance and Innovation Performance”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No. 8, 2003.

PROKOPENKO, J.; “Verimlilik Yönetimi, Uygulamalı El Kitabı”, Çeviri: O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Üçüncü Baskı, 1998.

PUN, K. F.; CHIN, K. S.; GILL, R., “Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises”, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 95-109.

REICH, R.B.; “Who is us”, *Harvard Business Review*, January-February 1990, pp 53-64.

ROBBINS, S. P.; “Organizational Behavior”, Eighth Edition, Prentice-Hall Int., Inc, New Jersey, 1998.

ROBERTS, K., “The Proof of HR is in the Profit”, *People Management* Vol.42, 1995.

ROBERTSON, T. I.; SMITH, M.; “Humans Resource Management”, Ninety Edition South- Western College Publishing, 2000.

RONDEAU, K. V.; WAGAR, T. H.; “Reducing the Hospital Workforce : What is the Role of HRM Practices ?”, *Hospital Topics: Research and Respectives on Healthcare*, Vol. 80, No. 1, 2002.

ROOS, G.; FERNSTRÖM, L.; PIKE, S.; “Human Resource Management and Business Performance Measurement“, *Measuring Business Excellence*, Vol.8, No.1, 2004, pp 28-37.

ROWLEY, J.; “Focusing on Customers”, *Library Review*, Vol. 46 No. 2, 1997.

RUSSEL J.; TERBORG J.; POWERS M., “Organizational Performance and Organization Level Training and Support”, *Personnel Psychology* Vol.38, 1985.

SABUNCUOĞLU, Z.; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2000.

SANZ-VALLE, R.; SANCHEZ, R. .; SANCHEZ A.; “Human Resource Management and Business Strategy Links: An Emprical Study”, The International Journal of Human Resource Management, Vol.10, 1999.

SCARPELTO, G.; LEDVINKA, J.; “Personnel / Human Resources Management”, Environments and Functions, 1987.

SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN; “Organizational Behavior”, Prepared by: Michael K. McCuddy, Valparaiso University, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

SCHULER, R. S.; “Managing Human Resources”, Cincinnati, 1998.

SCHULER, R.S., JACKSON; S.E., “Linking Competitive Strategies With Human Resource Managment Practices”, Academy of Management Executive, 1(3). 1987.

SCOTTER, V. J. R.; “Relationship of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction and Effective Commitment”, Human Resource Management Review, Vol.10, 2000.

SEGALLA M.; SAUQUET A.; TURATI C.; “Symbolic vs. Functional Recruitment: Cultural Influences on Employee Recruitment Policy,” European Management Journal, Vol.19, No. 1, 2001.

SERVI, S. I.; “New Product Development and Marketing”, 1990.

SHAPIRO, B.P., “What the Hell is ‘Market Oriented’?”, Harvard Business Review Vol. 66, 1988.

SMITHER, D. R.; “The Psychology of Work and Human Performance”, Third Edition, 1998.

- STOREY, J.**, “Developments in Management of Human Resources”, Oxford: Blackwell, 1992.
- STREBEL, P.**; “Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Değişim, s. 137-153, MESS Yayın No: 291, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- TAŞTAN, S.**; “İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi ve Performans Göstergeleri”, İnsan Kaynakları, 2002.
- TERPSTRA D.; ROZELL E.**, “The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance”, Personnel Psychology Vol.46, 1994.
- TVORIK, S. J.; MCGIVERN, M. H.**; “Determinants of Organizational Performance”, Management Decision, 35/6, 1997, pp. 417-435.
- VARDAR, A.**; “Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- WERNER, J. M.**; “Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management”, Human Resource Management Review Vol.10, 2000.
- WRIGHT, M. P.; BOSWELL, R. W.**; “Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research”, Journal of Management, Vol.3, 2002.
- WRIGHT, P. C.; GEROY, G. D.; MACPHEE, M.**; “A Human Resources Model for Excellence In Global Organization Performance”, Management Decision, 38/1, 2000, pp. 36-42.

EKLER

EK-1: Araştırmaya Katılan Örgütlerin Listesi

EK-2: Anket Formu

EK-1: ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖRGÜTLERİN LİSTESİ

Sıra No	Sektör/ Sıra No	Sektörü /Firma Adı	İli
AMBALAJ			
1	1	Rotopak Matbaacılık Ambalaj San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
2	2	Camiş Ambalaj San. AŞ.	İstanbul
3	3	Işıklar Ambalaj	İstanbul
4	4	Kartonsan	İstanbul
5	5	Olmuksa	İstanbul
6	6	Işıklar Ambalaj	İstanbul
7	7	Bak Ambalaj San. Ve Tic. AŞ.	İzmir
8	8	Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. AŞ.	Denizli
9	9	Asaş Ambalaj Baskı San. Ve Tic. AŞ.	Ankara
10	10	Bomsaş Mukavva San. Tic. AŞ.	Kocaeli
AĞAÇ ORMAN			
11	1	Astel Kağıtçılık San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
12	2	Yıldız Sunta MDF Orman Ürünleri San. Tes. Ve Tic. AŞ.	İzmit
13	3	Çopikaş Kağıt Oluklu Mukavva San. Tic. AŞ.	Çorum
14	4	İdaş	İstanbul
15	5	Viking Kağıt	İzmir
ÇİMENTO/İNŞAAT			
16	1	Akçansa Çimento	İstanbul
17	2	Çimsa	Mersin
18	3	Adana Çimento	Adana
19	4	Batıçim Çimento	İzmir
20	5	Bolu Çimento	Bolu
21	6	Bursa Çimento	Bursa
22	7	Konya Çimento	Konya
23	8	Denizli Çimento Sanayi TAŞ.	Denizli
24	9	Batı Söke Çimento	İzmir
25	10	Baştaş Başkent Çimento San. Ve Tic. AŞ.	Ankara
26	11	Eczacıbaşı Yapı	İstanbul
27	12	Gama Endüstri Tesisleri İmalat Ve Montaj AŞ.	Ankara
28	13	Ataç İnşaat ve San. AŞ.	Antalya
29	14	İzocam	İstanbul
30	15	Elazığ Altınova Çimento San. Ve Tic. AŞ.	Elazığ
31	16	Özgür Atermit San. Ve Tic. AŞ.	Adana
32	17	Valf Sanayi AŞ.	Manisa
33	18	Trakya Döküm Sanayi ve Ticaret AŞ.	İstanbul
ELEKTRİK-ELEKTRONİK			
34	1	Arçelik	İstanbul
35	2	Vestel Elektronik	Manisa
36	3	Profilo Telra Elektronik San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
37	4	Hesfibel Fiber Optik ve Elektronik San.	Kayseri
38	5	Camiş Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu AŞ.	İstanbul
39	6	Havelsan Hava Elektronik San. AŞ.	Ankara
40	7	Datateknik Bilgisayar Sistemleri San. Tic. AŞ.	İstanbul
41	8	Esem Elektrik Sayaç ve Elekt. Malz. Tic. Ve San. AŞ.	İstanbul
42	9	İnci Exide Akü San. AŞ.	Manisa
43	10	İşbir Elektrik San. AŞ.	Balıkesir

İLAC-KİMYA			
44	1	Eczacıbaşı İlaç	İstanbul
45	2	Gübre Fabrikaları	İstanbul
46	3	Hayat Kimya San. AŞ.	İstanbul
47	4	Bağfaş	Balıkesir
48	5	Deva Holding	İstanbul
49	6	Marshall	Kocaeli
50	7	Fako İlaçları AŞ.	İstanbul
51	8	Cognis Kimya San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
52	9	Ak-Kim Kimya San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
53	10	Akdeniz Kimya San. Ve Tic. AŞ.	İzmir
54	11	Hektaş	İstanbul
YEM			
55	1	Özlem Tarım Ürünleri	Manisa
56	2	Abaloğlu Yem Soya ve Tekstil San. Ve Tic. AŞ.	Denizli
57	3	Beyyem Beypazarı Yem San. Ve Tic. AŞ.	Bolu
58	4	Eryem Ericek Yem San. Ve Tic. Ltd. Şti.	Bolu
59	5	Murat Un San. AŞ.	Ankara
METAL			
60	1	Assan Demir ve Saç Sanayi AŞ.	İstanbul
61	2	Borusan	İstanbul
62	3	Mannesman Boru End. Tic. AŞ.	Kocaeli
63	4	Çemtaş	Bursa
64	5	Çukurova İnşaat Makinaları San. Ve Tic. AŞ.	Mersin
65	6	Kale Kilit ve Kalıp San. A.Ş.	İstanbul
66	7	Teknik Alüminyum San. Ve AŞ.	İstanbul
67	8	Oerlikon Kaynak Elektronik ve San. AŞ.	İstanbul
68	9	Feniş Alüminyum	İstanbul
69	10	Çelik Halat	İstanbul
MADEN			
70	1	Demir Export AŞ.	Ankara
71	2	Mitaş Madeni İnşaat İşleri Tic. AŞ.	Ankara
72	3	Camiş Madencilik AŞ.	İstanbul
73	4	Özkoyuncu Demir Madeni Ltd. Şti.	Kayseri
74	5	Esan Ecz. Endüstriyel Hammaddeler San. Ve Tic. A.Ş.	İstanbul
PLASTİK			
75	1	Polinas Plastik San. Tic. AŞ.	Manisa
76	2	Ege Plastik	İzmir
77	3	Ege Profil	İzmir
78	4	Corning Kablo Ve Sistemleri Ltd. Şti.	İstanbul
79	5	Kompen PVC Yapı ve İnş. Malz. San. Ve Tic. AŞ.	Konya
OTOMOTİV			
80	1	Mercedes-Benz Türk AŞ.	İstanbul
81	2	Karsan	Bursa
82	3	Anadolu Isuzu	Kocaeli
83	4	Otokar	İstanbul
84	5	Döktaş	Bursa
85	6	Kale Oto Radyatör San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
86	7	Tırsan Treyler San. Tic. Ve Nakliyat AŞ	Adapazarı
87	8	Ege Fren Sanayi ve Ticaret AŞ.	İzmir
88	9	Cevher Döküm San. AŞ.	İstanbul

89	10	Akkardansa	Kocaeli
90	11	FM İzmit Piston	Kocaeli
91	12	Ermetal	Bursa
92	13	Hyundai-Assan Otomotiv Tic. Ve San. AŞ.	İstanbul
93	14	BMC San. Ve Tic. AŞ.	İzmir
94	15	Bosch San. Ve Tic. AŞ.	Bursa
95	16	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri AŞ.	Ankara
96	17	Chrysler Kamyon İmalat ve Tic. AŞ.	Kocaeli
97	18	Toyota Sabancı Otomotiv Sanayi Türkiye	Adapazarı
98	19	Otoyol San. A.Ş.	Sakarya
99	20	Volkswagen Elektrik Sistemleri AŞ.	Tekirdağ
100	21	Teknik Malzeme Tic. Ve San. AŞ.	Bursa
GIDA			
101	1	Anadolu Efes Biracılık	İstanbul
102	2	Kayseri Şeker Fabrikası AŞ.	Kayseri
103	3	Anadolu Gıda San. AŞ.	Ankara
104	4	Kent Gıda	Kocaeli
105	5	Oltan Gıda Maddeleri İthalat ve İhracat San. Ve Tic. AŞ.	Trabzon
106	6	Amasya Şeker Fabrikası AŞ.	Amasya
107	7	Tariş Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	İzmir
108	8	Sagra Gıda	İstanbul
109	9	Tat Konserve	İstanbul
110	10	Beypi Beypazarı Tarımsal Üretim Paz. San. Ve Tic. AŞ.	Bolu
111	11	Sek Süt Kurumu San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
112	12	Ünal Tarım Ürünleri İhracat Ve San. AŞ.	İstanbul
113	13	Erpiliç Entegre Tavuk Üretim ve Paz. Tic. Ltd. Şti.	Bolu
114	14	Şenpiliç Gıda Sanayi AŞ.	İstanbul
115	15	Dardanel	Çanakkale
116	16	Pendik Nişasta San. AŞ.	İstanbul
117	17	Buzcular Un Çeltik Yağ San. Ve Tic. AŞ.	Edirne
118	18	Cidersan Cider Yağ ve Yem San. Ve Tic. AŞ.	İzmir
119	19	Dimes Gıda San. Ve Tic. AŞ.	Tokat
120	20	İstanbul Halk Ekmek Un ve Unlu Maddeler Gıda San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
121	21	Arı Rafine ve Yağ San. AŞ.	Balıkesir
122	22	Karin Gıda San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
123	23	Baycan Ciklet Gıda SAN. AŞ.	İstanbul
124	24	Tukaş Turgutlu Konservecilik AŞ.	İzmir
125	25	Bağ Yağları San. Ve Tic. AŞ.	İzmir
126	26	Birlik Pazarlama San. Tic. AŞ.	Ankara
127	27	Keskinkılıç Gıda San. Ve Tic. AŞ.	Kayseri
TEKSTİL-KONFEKSİYON			
128	1	Berdan Tekstil	Mersin
129	2	Abaloğlu Tekstil San. AŞ.	Denizli
130	3	Akın Tekstil	İstanbul
131	4	Arsan Tekstil Tic. Ve San. AŞ.	K.maraş
132	5	Birlik Mensucat	Kayseri
133	6	Çak Tekstil San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
134	7	Karsu Tekstil	Kayseri
135	8	Merinos Halı San. Ve Tic. AŞ.	Gaziantep
136	9	Öztay Tekstil Konfeksiyon San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
137	10	Samur Halıları San. Ve Tic. AŞ.	Ankara
138	11	Sanko Tekstil San. Ve Tic. AŞ.	Gaziantep
139	12	Saray Halı	İstanbul
140	13	Söktaş	Aydın
141	14	Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil San. AŞ.	İstanbul

142	15	Mensa Mensucat	Adana
143	16	Erak Giyim San. Ve Tic. Ltd. Şti.	İstanbul
144	17	Menderes Tekstil	İzmir
145	18	Yünsa Yünlü San. Ve Tic. AŞ.	Adana
146	19	Çukurova Sanayi İşletmeleri Tic. Ve AŞ.	Mersin
147	20	Gap Güneydoğu Tekstil San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
148	21	Sönmez Filament	Bursa
149	22	Atateks Tekstil İşletmeleri San. Ve Tic. AŞ.	İstanbul
150	23	Akbaşlar Tekstil Enerji San. Ve Tic. AŞ.	Bursa
151	24	Denizli Basma ve Boya San. AŞ.	Denizli
152	25	Küçüker Tekstil San. Ve Tic. AŞ.	Denizli
153	26	Birko Birleşik Koyunlular Mens. Tic. Ve San. AŞ.	Niğde
154	27	Özdilek Alışveriş Merkezi ve Tekstil San. AŞ.	Bursa
155	28	Isparta Mensucat San. Ve Tic. AŞ.	Isparta
156	29	Pagmat Pamuk Tekstil Gıda San. Tic. AŞ.	İzmir

EK-2: ANKET FORMU**Bölüm-1: Kişisel Bilgiler**

1-1. Cinsiyetiniz? a) Kadın b) Erkek

1-2. Firmadaki pozisyonunuz?

() Genel Müdür () Genel Md.Yrd. () Şube/Hat Md. () İnsan Kay.Md. () Diğer.....

1-3. Kaç yıldır bu pozisyonda görev yapmaktasınız?

() 1 yıldan az () 1-2 yıl arası () 2-3 yıl arası () 3-4 yıl arası () 4 yıl ve üstü

1-4. Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-8 yıl arası () 9-15 yıl arası () 16 yıl ve üstü

1-5. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-8 yıl arası () 9-15 yıl arası () 16 yıl ve üstü

Bölüm-2: Firmanıza İlişkin Genel Bilgiler**2-1. Firmanızın faaliyet gösterdiği sektörü işaretleyiniz:**

() Elektrik-Elektronik () Bilgi İşlem-Bilgisayar () İletişim-Ulaştırma () Yem () Tekstil
 () Gıda -İçecek () Ambalaj () Çimento () Lastik () Tütün
 () Yapı-İnşaat () Basın-Yayın () Demir – Çelik () Maden () Plastik
 () Otomotiv () Ağaç-Orman () Enerji-Petrol () Metal () Makine
 () İlaç-Kimya () Kuyumculuk

2-2. Firmanızda çalışan sayısını yazınız:

..... kişi

2-3. Firmanızda yabancı ortakların sermaye üzerindeki payı ne kadardır?

() %0 - %15 arası () %15-%30 arası () %30-%49 arası () %50 () %51 ve üstü

2-4. Son faaliyet dönemi içerisinde Pazar payınızda meydana gelen artış/azalış oranı ne kadardır?

() %10 ve daha fazla azalmıştır () %10'dan daha az azalmıştır () Değişmemiştir () %10'dan daha az artmıştır () %10 ve daha fazla artmıştır

2-5. Son yıllarda, “müşteri memnuniyeti araştırması” yapmışsanız/yaptırmışsanız:

Yılı yazınız:

Ortaya çıkan müşteri memnuniyeti:

() Çok Yüksek () Yüksek () Yeterli () Düşük () Çok Düşük

2-6. Son yıllarda, “işgören tatmini araştırması” yapmışsanız/yaptırmışsanız:

Yılı yazınız:

Ortaya çıkan işgören tatmini:

() Çok Yüksek () Yüksek () Yeterli () Düşük () Çok Düşük

Bölüm-3: Bu Grupta Yer Alan Sorular İşgörenlerinizin Niteliklerini Ortaya Koymaya Yöneliktir.

Verilen ölçeği kullanarak ilgili soruların soluna cevabınızı yazınız.

Hiç Katılmıyorum (1)	Kısmen Katılıyorum (2)	Bazen Katılıyorum (3)	Çoğunlukla Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
----------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	-------------------------------

İşgörenlerimiz;

1. () yeniliklerin yaratılmasını büyük ölçüde desteklerler.
2. () müşteri değeri yaratma yeteneklerini oldukça geliştirmişlerdir.
3. () ürün/hizmet veya teslimat maliyetlerinin minimize edilmesinde yardımcı olurlar.
4. () yeni ürün/hizmet ve pazar fırsatların geliştirilmesine katkı sağlarlar.
5. () örgütsel etkinlik ve verimliliği doğrudan etkilerler.
6. () örgütümüzün müşteri taleplerinde meydana gelen değişimlere cevap vermesine yardımcı olurlar.
7. () müşterilerimizin tatmin düzeyini doğrudan etkilerler.
8. () süreç geliştirmeye katkı sağlarlar.
9. () yüksek düzeyde özgündürler.
10. () orijinal niteliklere sahiptirler.
11. () temel ihtiyaçlarımızı gereği gibi karşılarlar.
12. () rakiplerden farklılık yaratmamızı sağlarlar.
13. () işgücü pazarından kolaylıkla sağlanamazlar.
14. () yerlerine yenisini koymanın oldukça güç olduğu elemanlardır.
15. () benzerlerinin rakiplerimiz tarafından sağlanması oldukça güç olan niteliklere sahiptirler.
16. () çoğunlukla sektörün en iyileridir.

Bölüm-4: Buradaki Sorular İşinizin Niteliklerini Ortaya Koymaya Yöneliktir.

Verilen ölçeği kullanarak ilgili soruların soluna cevabınızı yazınız.

Hiç Katılmıyorum (1)	Kısmen Katılıyorum (2)	Bazen Katılıyorum (3)	Çoğunlukla Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
----------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	-------------------------------

İşgörenlerimizin;

1. () işlerini yaparken rutin değişiklikler yapmasına izin verilir.
2. () bireysel yeteneklerine göre çevrelerini düzenlemelerine imkan verilir.
3. () yaptıkları iş endüstri aracılığıyla standardize edilmiştir.
4. () yaptıkları iş iyi bir biçimde tanımlanmıştır.
5. () yaptıkları işte karar almaları desteklenir.
6. () yaptıkları işte yüksek derecede iş güvenliğine sahiptirler.
7. () yaptıkları iş çeşitli görevleri içermektedir.
8. () yaptıkları işin kapsamında iş rotasyonu da vardır.
9. () yaptıkları iş, onların karşılıklı işlevsel takım ve ağlara katılmalarını gerektirmektedir.

Bölüm-5: Bu Grupta Yer Alan Sorular Performans Değerlendirme Sürecinin Niteliklerini Ortaya Koymaya Yöneliktir.

Verilen ölçeği kullanarak ilgili soruların soluna cevabınızı yazınız.

Hiç Katılmıyorum (1)	Kısmen Katılıyorum (2)	Bazen Katılıyorum (3)	Çoğunlukla Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
----------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	-------------------------------

Performans değerlendirme sürecimiz;

1. () Farklı kaynaklardan elde edilen çıktılara dayanır.
2. () Objektif ve sayısal sonuçları içerir.
3. () Davranış, prosedür ve standartların bir arada değerlendirildiği bir sistemdir.
4. () Çıktının kalitesini değerlendirir.
5. () Çıktının niceliğini değerlendirir.
6. () Verimliliği ve etkinliği ölçer.

Bölüm-6: Bu Grupta Yer Alan Sorular İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Sürecinin Niteliklerini Ortaya Koymaya Yöneliktir.

Verilen ölçeği kullanarak ilgili soruların soluna cevabınızı yazınız.

	Hiç (1)	Az (2)	Kısmen (3)	Büyük Ölçüde (4)	Tamamen (5)
6-1 ()					
6-2 ()					
6-3 ()					
6-4 ()					
6-5 ()					
6-6 ()					

Bölüm-7: Bu Grupta Yer Alan Sorular Örgütsel Başarının Değerlemesini Ortaya Koymaya Yöneliktir.

Firmanızın faaliyet gösterdiği işkolu içerisinde veya size benzer kuruluşlarla bir kıyaslama yapacak olursanız;

Verilen ölçeği kullanarak ilgili soruların soluna cevabınızı yazınız

	1	2	3	4	5	
Çok düşük						Çok yüksek

Firmanızın;

1. () çalışanlarının morali,
2. () çalışanlarının işten duydukları doyum,
3. () çalışanlarının kuruluşun amaçlarına bağlılıkları,
4. () amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma oranı,
5. () toplumdaki imajı ve değeri nasıldır?
6. () finansal bakımından yeterlilik derecesi,
7. () müşteri beklentilerini (iç müşteri: örgüt çalışanları ve dış müşteri: nihai müşteriler açısından) hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesi,
8. () müşterilerin memnuniyet düzeyi,
9. () çalışanların örgüte bağlılığı.

Bölüm-8: Bu Grupta Yer Alan Sorular Eleman Seçim Sürecinin Niteliklerini Ortaya Koymaya Yöneliktir.

Verilen ölçeği kullanarak ilgili soruların soluna cevabınızı yazınız.

Hiç Katılmıyorum (1)	Kısmen Katılıyorum (2)	Bazen Katılıyorum (3)	Çoğunlukla Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
----------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	-------------------------------

İşgörenlerimiz için eleman seçme süreci;

1. () Kariyer gelişiminde yoğunlaşır.
2. () İşbirliği ve takım çalışmasına yatkınlığı üzerinde yoğunlaşır.
3. () İşin niteliğine göre adaylar içinden en iyisinin seçilmesi üzerinde yoğunlaşılır.
4. () İş görenlerin stratejik hedeflerimize katkı sağlama kabiliyetleri üzerinde yoğunlaşır.
5. () Bir çok adayın izlenmesini içerir.
6. () Ayrıntılıdır (mülakatlar ve testler uygulanır).
7. () Farklı işe alma kaynakları kullanılır.(Üniversiteler, İşçi bulma kurumları vb.)

Çalışmanın sonuçlarının bildirilmesini istediğiniz elektronik posta adresi:

ÖZGEÇMİŞ

1967 yılında ŞANLIURFA'nın BİRECİK ilçesinde doğdu. İlk öğrenimini BİRECİK, TUNCELİ-MAZGİRT ve AĞRI-DİYADİN'de tamamladıktan sonra ŞANLIURFA-SURUÇ, ve MERSİN'de orta öğrenimini sürdürdü. 1983 yılında MERSİN Dumlupınar Lisesi'nden mezun oldu. Kara Harp Okulu İşletme Bölümü'nü 1987 yılında bitirdi.

1987 yılından itibaren Silahlı Kuvvetlerin çeşitli kademelerinde Askerlik Şubesi Başkanlığı, Garnizon Komutanlığı ve Bölük Komutanlığı görevlerinde bulundu. 1996 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yüksek Lisans Programını bitirdi. Aynı yıl, GEBZE Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde İşletme Doktorası eğitimine başladı. Halen Kara Kuvvetleri Komutanlığı Personel Başkanlığı Personel Plan ve Yönetim Dairesi Plan Şubesinde Terfi Sistem Kısım Amiri olarak çalışmaktadır. İngilizce bilmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.