

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ – ÖRGÜTSEL PERFORMANS
İLİŞKİSİ ve TÜRKİYE’NİN BÜYÜK İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Kurtuluş Yılmaz GENÇ

KASIM – 2009

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Günümüzün karmaşık, belirsizliklerle dolu dünyasında işletmeciliğin her alanında olduğu insan kaynakları yönetimi alanında da stratejik yaklaşım bir zorunluluktur. Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarını örgütsel stratejiyle bütünleştirilmesine, insan kaynakları yöneticilerinin örgütün üst yönetiminde yer almalarına dolayısıyla üst yönetimin insan ile ilgili her konuya eğilmesine ve insan kaynakları uygulamalarının bir bütün olarak değerlendirilmesine dayanır. Bu çalışmada; insanın rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olarak görülmesi anlayışına dayalı olan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının işletmelerde örgütsel performansı yükselteceği savunulmaktadır.

Bu çalışma; uluslar arası literatürden derlenen stratejik insan kaynakları yönetiminin başlıca esaslarına, temel yaklaşımlarına dayalı olarak ve benzer çalışmalarla ilişkilendirerek, Türkiye’de; İstanbul Sanayi Odasının (İSO) belirlediği Türkiye’nin en büyük 500 işletmesinde, stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada alan araştırması sonuçları stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesindeki yaklaşımlardan insan sermayesi yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım, evrensel yaklaşım ve kısmen yapısal yaklaşımla ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın temel katkısı stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili uluslar arası literatürü ana hatlarıyla yansıtması ve Türkiye’deki uygulamayı belli yönleriyle uluslar arası literatürle ilişkilendirmesidir.

Bu tezin yazımı sürecine katkılarından dolayı danışmanım sayın Prof. Dr. Taner ACUNER’e, Prof Dr. Kamil YAZICI’ya, sayın Yard. Doç. Dr. Tuba YAKICI AYAN’a ve sayın Doç. Dr. Haydar AKYAZI’ya çok teşekkür ederim. Sayın Arş. Gör. Zuhâl ÇİLİNGİR’e istatistiksel analizlerdeki katkılarından dolayı çok çok teşekkür ederim. Yine bu tezin yazımı sürecinde beni destekleyen sayın Yard. Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ’a, sayın Yard. Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN’e, sayın Yard. Doç. Dr. Tülay

İLHAN'a, sayın Yard. Doç. Dr. Dilara KESKİN'e, ve sayın Öğr. Gör. Gönül OĞUZ'a çok teşekkür ederim.

Kuşkusuz; akademik anlamdaki her kişisel başarıml aynı zamanda; bütün yaşamım boyunca beni destekleyen, motive eden ve başarımlı içtenlikle isteyen ailemin ortak başarısıdır.

Umuyorum ki; bu çalışma Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi literatürüne ve işletmelerin gündelik faaliyetlerine katkıda bulunacaktır.

Trabzon, Kasım 2009

Kurtuluş Yılmaz GENÇ

01. İçindekiler

	Sayfa Nr.
0. SUNUŞ	
00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	V
02. Özet.....	XI
03. Summary.....	XII
04. Tablolar Listesi.....	XIII
05. Şekiller Listesi.....	XIX
06. Kısaltmalar Listesi.....	XX
GİRİŞ.....	1-4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI, TANIMI, KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE GELENEKSEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN FARKLARI.....	5-112
101. Rekabet Üstünlüğünün Temelleri.....	7
102. Günümüzde İnsan Kaynaklarının Artan Önemi.....	8
103. İnsan Kaynakları İşlevi.....	11
104. İnsan Kaynakları Stratejisinin Evrimi.....	14
105. Tanımlar.....	15
1051. Stratejinin Tanımları.....	15
1052. Geleneksel Strateji Paradigması.....	16
1053. Rekabet Stratejisi.....	16
1054. Rekabet Üstünlüğü.....	17
106. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	17
1060. Tanım.....	17

107. İşletme Stratejisi İle İnsan Kaynakları Stratejisi Arasındaki İlişki	22
108. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Evrimi	24
109. Stratejik İKY'nin Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminden Farkları	27
110. Literatürde Stratejik İKY'nin Anlamı ve Kapsamı Üzerine Tartışmalar	33
111. Literatürde Stratejik İKY'nin Uygulanmasına İlişkin Araştırmalar	37
112. İK Stratejisinde Alt Fonksiyonel Yaklaşım.....	40
113. İKY – Stratejik İKY Ayrımında Temel Sorunlar	41
1130. Önemli İnsan Kaynakları Sorunlarını Nasıl Saptayabiliriz?.....	42
12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Başlıca Yaklaşımlar	43
120. İnsan Sermayesi Yaklaşımı.....	43
1200. İnsan Sermayesinin Elde Edilme Şekilleri.....	46
12000. İnsan Sermayesini Örgüt Dışından Almak	46
12001. İnsan Sermayesi Oluşturmak	47
1201. Kaynak Tabanlı Yaklaşım.....	51
12010. Stratejik Yönetim Literatüründe Kaynak Tabanlı Yaklaşım	51
120100. İşletme Kaynakları.....	54
120101. Sürekli Rekabet Üstünlüğü	55
120102. Homojen ve Tam Değişken Kaynaklarla Rekabet	56
120103. Kaynak Homojenliği ve Hareketsizliği ve Sürekli Rekabet Üstünlüğü.....	56
120104. Kaynak Homojenliği ve Hareketliliği ve Giriş/Hareket Engelleri	57
12011. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kaynak Tabanlı Yaklaşım	58
121. Evrensel Yaklaşım – En İyi Uygulamalar Yaklaşımı	75
1210. Stratejik İK Uygulamaları.....	76
1211. Evrensel Yaklaşım Çerçevesinde Öngörüler.....	83
122. Yapısal Yaklaşım	87
1220. Stratejik Yapılar.....	93
1221. İş Sistemlerinin ve Stratejik Yapılanmaların Düzenlenmesi	94
1222. Yapısal Öngörüler.....	95
123. Durumsal/Koşulsal Yaklaşım	96

124. Davranışsal Yaklaşım.....	100
125. Siberetik Sistemler – GÜDÜMBİLİM.....	103
126. Vekalet Yaklaşımı.....	104
127. Temsil Yaklaşımı.....	105
128. İşlem Maliyeti Yaklaşımı.....	107
129. Güç/İktidar Bağımlılık Modelleri.....	108
13. Birinci Bölüme İlişkin Genel Değerlendirme.....	109

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ – ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ ÇERÇEVESİNDE DEĞİŞKENLER ve HİPOTEZLERİN BELİRLENMESİ.....	113-185
200. Performans.....	113
2000. Performansın Kavramlaştırılması ve Stratejik İKY.....	113
2001. Algılanan Örgütsel Performans.....	118
201. İnsan Kaynakları Yönetimi – Stratejik Yönetim İlişkisi.....	120
2010. Planlama.....	123
202. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetleri.....	128
2020. İnsan Kaynakları Birimi Faaliyetlerinin Kapsamı.....	128
2021. Kurumsal İnsan Kaynakları Stratejisini Planlamak.....	129
203. İnsan Sermayesi.....	130
2030. Genel Çerçeve.....	130
2031. İşletmeye Özgü İnsan Sermayesi.....	133
2032. Genel ve Firmaya Özgü İnsan Sermayesi Farkı.....	134
204. Elemanların İşe Alımı Uygulaması – Seçici İşe Alım.....	136
2040. Genel Çerçeve.....	136
2041. Eleman Alma ve Örgütsel Yapı İlişkisi.....	140
205. Kapsamlı Eğitim Uygulaması.....	144
206. Çalışanların Elde Tutulması Amacıyla Gerçekleştirilen Faaliyetler.....	150
2060. Genel Çerçeve.....	150
2061. Çalışanları Elde Tutma Yöntemleri.....	151
207. Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması.....	153

208. Katılımcı Karar Alma	155
209. İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti	157
2010. Takım Çalışması.....	157
2011. İş Güvencesi.....	159
2012. Örgüt Kültürü.....	161
20120. Örgütsel Kültürün Tanımı	162
20121. Örgütsel Kültür ve Sürekli Rekabet Üstünlüğü.....	162
20123. İKY – Performans İlişkisinde Bir Moderatör Olarak Kültür	163
2013. Performans Değerleme	165
2014. Ücret Sistemi.....	170
20140. Genel Olarak Ücret Sistemi.....	170
20141. Yüksek Ücret.....	174
2015. Çalışan Motivasyonu – Teşvik Edici Ücret	175
2016. İşletme Çevresi.....	177
2017. Kar Paylaşımı.....	177
2018. Bilgi Paylaşımı.....	178
2019. Çalışanların İşletmeye Ortak Olması	179
2020. Şikayet Prosedürü ve Sendika.....	180
2021. Çalışan Devri	181
2022. Uzun Vadeli Bakış Açısı	184
2023. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü	185

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	186-217
300. Türkiye'nin 500 Büyük İşletmesinde Gerçekleştirilen Uygulama Çalışması	186
301. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Genel Stratejik Yaklaşım	189
3010. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım Soruları	191
302. İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği.....	191
3020. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetlerine/Yetkinliğine İlişkin Sorular.....	192
303. İnsan Sermayesi	192
3030. İnsan sermayesinin nitelikleri/düzeyi soruları.....	193

3031. Örgüte özgü insan sermayesi ya da insan sermayesinin benzersizliği	193
3032. İşletmenin bilgi ve beceri altyapısının ne ölçüde ilgili örgüte özgü olduğunu belirten sorular	195
304. Çalışanların İşe Alımı.....	195
3040. Çalışanların İşe Alımı Faaliyeti ile İlgili Sorular	196
305. Çalışanların Eğitimi.....	196
3050. Eğitim Uygulamasıyla İlgili Sorular.....	198
306. Çalışanların Elde Tutulması.....	198
3060. Çalışanların Elde Tutulmasıyla İlgili Sorular.....	199
307. İçsel Emek Piyasası – Örgüt İçi Yükselme Fırsatları.....	199
3070. İçsel Emek Piyasası / İçsel Kariyer Fırsatları ile İlgili Sorular	200
308. İnsan Kaynakları ile İlgili Konularda Katılımcı Karar Alma	200
3080. Katılımcı Karar Alma ile İlgili Sorular.....	201
309. Teknik Konularda İlgili Katılım	201
310. İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti.....	202
3100. İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile ilgili sorular	202
311. Takım Çalışması.....	203
3110. Takım Çalışması ile İlgili Sorular	203
312. İş Güvencesi.....	203
3120. İş Güvencesi ile İlgili Sorular.....	204
313. İşletme Kültürü	204
3130. İşletme Kültürü ile İlgili Sorular	204
314. Performans Değerleme	204
3140. Performans Değerleme ile İlgili Sorular	205
315. Ücret Sistemi.....	205
3150. Ücret Sistemine İlişkin Sorular	205
316. Çalışan Motivasyonuna Yönelik Teşvik Edici Ücret.....	206
3160. Çalışan Motivasyonuna Yönelik Teşvik Edici Ücret	206
317. Algılanan Örgütsel Performans.....	206
3170. Algılanan Örgütsel Performansla İlgili Sorular.....	209
318. Algılanan Pazar Performansı	209
3180. Algılanan Pazar Performansı ile İlgili Sorular	210
319. İşletme Çevresi.....	210

3190. İşletme Çevresi ile İlgili Sorular	211
320. Kar Paylaşımı.....	211
321. Çalışanların İşletmeye Ortak Olması	211
322. Şikayet Prosedürü ve Sendika.....	211
322. Araştırmada Bağımsız Değişkenler.....	212
323. Bağımlı Değişkenler.....	212
324. Araştırma Soruları.....	212
325. Araştırmanın Hipotezleri	212
526. Araştırmanın Modeli	216

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇLAR.....	218-302
400. Temel Bilgilere İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi	218
401. Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	223
402. Temel Değişkenlere İlişkin Ortalamalar.....	244
403. Hipotezlerin Test Edilmesi	245
404. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenleri Arasındaki Korelasyonun İncelenmesi.....	293
405. Araştırma Modelinin Revize Edilmesi	296
406. Dördüncü Bölüme İlişkin Genel Değerlendirme	298
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	303-310
YARARLANILAN KAYNAKLAR	311-328
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Bu çalışmanın amacı; uluslararası literatür çerçevesinde uygulamaları değerlendirerek Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışma ulaştığı sonuçlarla Türkiye'deki stratejik insan kaynakları yönetimi literatürüne olduğu kadar işletmelerin insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerine de katkı sağlayacaktır. Çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesindeki başlıca yaklaşımlar olan insan sermayesi yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım, evrensel yaklaşım ve yapısal yaklaşımın temel varsayımları araştırma sonuçlarıyla ilişkilendirilmiş ve bu yaklaşımlar Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan bir örneklemdaki stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle sınanmışlardır. Böylece bu yaklaşımların, Türkiye'deki geçerliliğine ilişkin ilginç sonuçlar ortaya konmuştur. Çalışmanın diğer bir önemli yönü örgütsel performansın ve insan sermayesi düzeyi ve nadirliğinin, tekliğin algılamaya dayalı olarak ölçülmesidir.

Bu çalışmada bir bütün olarak insan sermayesini temel bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak gören stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının Türkiye'nin büyük işletmelerinde örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan sermayesi yaklaşımını ve kaynak tabanlı yaklaşımı destekleyecek şekilde; insan sermayesi düzeyi ve örgüte özgü, benzersiz insan sermayesi de algılanan örgütsel performansla ve stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle pozitif ilişkilidir. Bunun yanında, evrensel yaklaşımın temel varsayımlarına uygun olarak, uluslar arası literatürde performansla ilişkilendirildiği için stratejik insan kaynakları uygulaması olarak kabul edilen 16 uygulamadan 10'unun Türkiye'nin büyük işletmelerinde de örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki korelasyon yapısal yaklaşımı destekler niteliktedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda, insan kaynakları biriminin yetkinliğinin stratejik insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesindeki önemini ortaya koymaktadır. Örgüt kültüründe belli unsurların varlığı da yine stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle ilişkilidir. Araştırma sonuçları genel olarak uluslar arası literatürde bu yöndeki birçok ampirik çalışmanın sonuçlarıyla tutarlıdır.

03. Summary

The purpose of this study is, to present the strategic human resource management – organizational performance relationship in Turkey’s biggest 500 enterprises by evaluating the practices which are in the frame of international literature. The results of this study will contribute to the human resources activities of enterprises as well as the strategic human resources management literature in Turkey. In this study, the main principles of the basic approaches of strategic human resources; human capital approach, resource-based view, universalistic approach and structural approach were related to the results of the search and these approaches were tested with the strategic human resources management practices packet on a sample of big firms of Turkey. In this way, interesting results were presented about the validity of these approaches in Turkey. Another important part of the study is the measurement of organizational performance, and human capital level and uniqueness in the perceived way.

In this study as a result it was reached that, the strategic human resources management approach which takes human capital as the basic source of the competitive advantage is positively related to organizational performance in Turkey’s big firms. As a support to human capital approach and resources-based view; human capital level, and the human capital uniqueness is positively related to perceived organizational performance and strategic human resources management activities packet. And, supporting the main principles of universalistic approach it was reached the result that, 10 strategic human resources practices which are in the 16 universally accepted strategic human resources management practice according to their relationship with organizational performance have positive correlation with the organizational performance in Turkish big enterprises. The correlation between strategic human resources activities supports the structural approach. Results of the search, also presents the critical role of the human resources department in the implementation of strategic human resources management. Also there is relationship between the contents of organizational culture and strategic human resources management as a whole. Results of the search are, generally, consistent with much of the empirical study’s result in the literature.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Rekabetin, Örgütlerin ve İşin Değişen Doğasının Özeti	9
2	Geleneksel İKY'nden Stratejik İKY'ne Değişimler	31
3	PY, İKY ve Stratejik İKY'nin Karşılaştırılması	32
4	Endüstri Türü	218
5	İşletmenin Kuruluş Yılı	219
6	İşletmenin Sahiplik Türü	219
7	İşletmenin Ait Olduğu Ülke	219
8	İşletme Yabancı Ülkeye Aitse Hangi Ülkeye Ait Olduğu	220
9	İşletmenin Çalışan Sayısı	221
10	Anketi Yanıtlayan Yetkiliye İlişkin Bilgiler	221
11	Anketi Yanıtlayanların Yaş Dağılımı	220
12	Anketi Yanıtlayanların Eğitim Düzeyi	222
13	Anketi Yanıtlayanların Toplam Çalışma Yılı	222
14	Anketi Yanıtlayanların İlgili İşletmede Toplam Çalışma Yılı	223
15	İnsan Kaynakları Yönetimi – Stratejik Yönetim İlişkisi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	224
16	İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetlerine (Yetkinliğine) İlişkin Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	225
17	İnsan Sermayesi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	226
18	İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması-Benzersizliği	227
19	Çalışanların Seçici Alımı Faaliyeti Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	228
20	Eğitim Uygulaması Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları	229
21	Çalışanların Elde Tutulması Ölçeği ile İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	230

22	Örgüt İçinden Yükseltme / İçsel Emek Piyasası Ölçeği ile İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	231
23	İnsan Kaynakları ile İlgili Konularda Katılımcı Karar Alma Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	233
24	Teknik Konularda Katılım Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	234
25	İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	235
26	Takım Çalışması Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	236
27	İş Güvencesi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	237
28	İşletme Kültürü Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	238
29	Performans Değerleme Faaliyeti Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	239
30	Ücret Sistemi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	240
31	Çalışan Motivasyonu – Teşvik Edici Ücret Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	241
32	Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	242
33	Algılanan Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	243
34	İşletme Çevresi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	244
35	Temel Değişkenlere İlişkin Ortalamalar.....	245
36	İnsan Kaynaklarına Genel Stratejik Yaklaşım ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon.....	246
37	Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon.....	247
38	İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon.....	248

39	İnsan Kaynakları Uygulamalarına Genel Stratejik Yaklaşım ve İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği Arasındaki Korelasyon.....	249
40	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü ve İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği Arasındaki Korelasyon	250
41	İnsan Sermayesi Düzeyi ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	251
42	İnsan Sermayesinin Benzersizliği - Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	252
43	İnsan Sermayesi Düzeyi – Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü Arasındaki Korelasyon	252
44	Seçici İşe Alma Faaliyeti ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	253
45	Seçici İşe Alma Faaliyeti ve İnsan Sermayesi Düzeyi Arasındaki Korelasyon	254
46	Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	255
47	Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı ve İnsan Sermayesi Düzeyi Arasındaki Korelasyon	255
48	Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı ve İnsan Sermayesinin Benzersizliği Arasındaki Korelasyon	256
49	Çalışanların Elde Tutulması Uygulamasıyla Algılan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon.....	257
50	Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon.....	258
51	Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması ile İnsan Sermayesi Düzeyi Arasındaki Korelasyon	259
52	Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması ile İnsan Sermayesinin Benzersizliği Arasındaki Korelasyon	260
53	İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon.....	261
54	İşletmelerde Takım Çalışması ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	262

55	İşletme Kültürü – Stratejik İKY Uygulamaları – Algılanan Örgütsel Performans Korelasyon Analizi Sonuçları.....	264
56	Performans Değerleme ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	265
57	Ücret Sistemi ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	266
58	Performansa Dayalı Ücret ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	267
59	Kar Paylaşımı Uygulaması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1	268
60	Kar Paylaşımı Uygulaması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2	268
61	Çalışanların İşletmeye Ortak Olması Uygulaması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1.....	269
62	Çalışanların İşletmeye Ortak Olması Uygulaması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2.....	269
63	Çalışanların İşletmeye Ortak Olması Uygulaması – Algılanan İnsan Sermayesi Düzeyi Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1	270
64	Çalışanların İşletmeye Ortak Olması Uygulaması – Algılanan İnsan Sermayesi Düzeyi Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2	271
65	İşletmelerde Şikayet Prosedürünün Varlığı – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1.....	271
66	İşletmelerde Şikayet Prosedürünün Varlığı – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2.....	272
67	Çalışanların Sendikalı Olması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1.....	273
68	Çalışanların Sendikalı Olması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2.....	273
69	Çalışanların Sendikalı Olması – Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1	274
70	Çalışanların Sendikalı Olması – Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2	275

71	İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Tanımlayıcı İstatistikler	277
72	İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Varyansların Homojenliği Testi.....	277
73	İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA	278
74	İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA - Çoklu Karşılaştırmalar.....	278
75	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Tanımlayıcı İstatistikler	279
76	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Varyansların Homojenliği Testi.....	280
77	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA.....	280
78	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA - Çoklu Karşılaştırmalar.....	281
79	Algılanan Örgütsel Performans – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Tanımlayıcı İstatistikler	282
80	Algılanan Örgütsel Performans – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Varyansların Homojenliği Testi.....	282
81	Algılanan Örgütsel Performans – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA.....	282
82	Algılanan Örgütsel Performans – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA - Çoklu Karşılaştırmalar	283
83	İşletmenin Sahiplik Türü ile İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım Arasındaki Korelasyon.....	284
84	İşletmenin Sahiplik Türü – İKY'ye Genel Stratejik Yaklaşım Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1	284
85	İşletmenin Sahiplik Türü – İKY'ye Genel Stratejik Yaklaşım Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2	285

86	İşletmenin Sahiplik Türü ile Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü Arasındaki Korelasyon.....	286
87	İşletmenin Sahiplik Türü – Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1	286
88	İşletmenin Sahiplik Türü – Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2	287
89	İşletmenin Sahiplik Türü ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	288
90	İşletmenin Sahiplik Türü – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 1	288
91	İşletmenin Sahiplik Türü – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları – 2	289
92	İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı ile Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü Arasındaki Korelasyon.....	290
93	Algılanan Pazar Performansı ile İnsan Sermayesi Düzeyi Arasındaki Korelasyon	292
94	Algılanan Pazar Performansı ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon	293
95	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenleri Arasındaki Korelasyonun İncelenmesi.....	294

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İnsan Kaynakları Sisteminin Açık Sistem Modeli	14
2	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışması İçin Teorik Çerçevelerin Kavramsal Bir Modeli.....	36
3	Geleneksel SWOT Analizi İle Kaynak Tabanlı Model ve Endüstri Çekiciliği Modelleri Arasındaki İlişkiler	53
4	İKY Uygulamalarını Anlamak İçin Rol Kuramı.....	101
5	Araştırmanın Modeli.....	217
6	Revize Edilmiş Araştırma Modeli	297

06. Kısaltmalar Listesi

Anl.	: Anlamlılık
Çev.	: Çeviren
Geç.	: Geçerlilik
H	: Hipotez
İKS	: İnsan kaynakları stratejileri
İKY	: İnsan kaynakları yönetimi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İSY	: İnsan sermayesi yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Kor.	: Korelasyon
ör.	: örnek
PY	: Personel Yönetimi
s.	: sayfa
ss.	: sayfa sayfa
vb.	: ve benzerleri
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı ve başlıca katkısı; stratejik insan kaynakları yönetiminin uluslararası literatürüne dayandırılan stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisine ilişkin bir araştırmanın Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan bir ana kütle üzerinde gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının ortaya konulmasıdır. Ulaşılan sonuçlar Türkiye'deki stratejik insan kaynakları yönetimi literatürüne olduğu kadar işletmelerin insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerine de katkı sağlayacaktır. Bunun dışında stratejik insan kaynakları yönetimi-örgütsel performans ilişkisi araştırmasına dair kapsamlı bir ölçeğin kullanılmış olması, uluslararası literatürden ampirik çalışmalara ilişkin sonuçların aktarılması, stratejik insan kaynaklarına ilişkin yaklaşımların ortaya konması bu alanda çalışacak araştırmacılar ve akademisyenlere bir katkı olarak nitelendirilebilir.

Günümüzün karmaşık dünyası her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da stratejik yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın temelinde; insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejisiyle bütünleştirilmesi vardır. Stratejik insan kaynakları yönetimin temel özellikleri; insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejisiyle bütünleştirilmesi, insan kaynakları yöneticisinin örgütün üst yönetiminde yer alması, insan kaynakları bölümünün yetkinliği ve diğer bölümlere ve üst yönetime insanla ilgili bütün konularda danışmanlık yapması, insan kaynakları uygulamalarının örgütün bütününde bir bütün olarak değerlendirilmesi, uzun döneme odaklanma, insanı rekabet üstünlüğü sağlayacak bir temel kaynak olarak görme ve performansın örgütsel düzeyde ölçülmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları direkt olarak örgütsel performansla ilişkilendirilen uygulamalardır. İnsan kaynakları yöneticisi örgütsel stratejinin oluşturulması sürecine katılır ve insanla ilgili her konuda katkıda bulunur (WRIGHT-SNELL, 1991, s.205; DELERY-DOTY, 1996, s. 803; WRIGHT-MCMAHAN, 1992, s.298; SENJEM, 2001, s.24; HESTER, 2005, ss. 32-33; PLATONOVA, 2005, s.10).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin diğer bir önemli yönü ilgili literatürün büyük ölçüde ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlarla oluşturulmasıdır. Bu durum stratejik İKY ile ilgili yaklaşımların, genellemelerin, sonuçların bilimsel temellere dayandığını gösterir. Özellikle ampirik araştırmaların sayısı artıkça yeni bulgulara dayalı olarak literatür de genişlemekte, yaklaşımlar desteklenmekte ve derinleşmekte, belki de yeni yaklaşımların temelleri atılmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı üzerinde bir görüş birliği yoktur. Stratejik İKY'ne ilişkin farklı yaklaşımlar söz konusudur. Konuya ilişkin farklı yaklaşımların olması ilgili literatürün büyük ölçüde ampirik çalışmaların sonuçlarından oluşturulmasıyla ilişkilendirilebilir. Ampirik çalışmalar farklı örgütlerde, farklı durum ve koşullarda gerçekleştirilmiş ve birçok durumda farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Bu durum stratejik İKY'nin tanımı konusunda bir görüş birliği olmaması ve konuyla ilgili farklı yaklaşımların olması sonucunu doğurmuştur.

Stratejik insan kaynakları uygulamaları insana dayalı rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler için temel bir araçtır. Burada önemli nokta örgütün uyguladığı stratejiye uygun insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Porter'ın (1985) belirttiği gibi; insan kaynakları stratejisi örgütün stratejisiyle uyumlu olduğu ölçüde stratejinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle, insan kaynakları örgütün stratejisine en çok hizmet edecek şekilde planlanmalı ve yönetilmelidir.

İşletmenin örgütsel performansını en üst düzeye çıkarması örgütün stratejisiyle uyumlu bir şekilde insan kaynaklarını etkili yönetmesine bağlıdır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları değerli, nadir, benzersiz, kolayca taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen üstün niteliklere sahip insan sermayesinin oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu insan sermayesini örgütün sürekli rekabet üstünlüğü elde etmesinde temel bir kaynak olacaktır.

İşletmelerin uyguladıkları stratejik insan kaynakları uygulamalarının başarısında uygulamaların işletmenin örgütsel stratejisi ya da rekabet stratejisi ile uyumu belirleyici olacaktır. Örgütsel stratejiyle uyumlu olmayan uygulamalar başarısız olacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisine dair uluslar arası literatürden derlenen bilgilerin 2007 yılı verilerine göre, Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisine dair bir araştırmayla ilişkilendirildiği bu tez sekiz bölümden oluşmaktadır.

Tezin ilk bölümünde; stratejik insan kaynakları yönetimi tanımlanmış, personel yönetimi ve geleneksel insan kaynakları yönetiminden farkları ortaya konmuş ve uluslararası literatürde stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin tartışmalar ele alınmıştır. Birinci bölümde ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimindeki başlıca yaklaşımlara yer verilmiştir. Buna göre birinci bölümde insan sermayesi yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım, evrensel yaklaşım, durumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım, kurumsal yaklaşım, yapısal yaklaşım, sibernetik sistemler, vekalet yaklaşımı ve işlem maliyeti yaklaşımı incelenmiştir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde uluslararası literatürde yer alan başlıca çalışmalar değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde bu tezin uygulama çalışmasında büyük işletmelerin performansına etkisi araştırılan stratejik insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Bu uygulamalar; insan sermayesinin oluşturulması süreci, seçici işe alma, kapsamlı eğitim, çalışanların elde tutulmasına yönelik faaliyetler, örgüt içinden yükseltme faaliyeti ya da içsel kariyer fırsatları, katılımcı karar alma, insan kaynağını güçlendirme faaliyeti, takım çalışması, iş güvencesi, işletme kültürünün etkisi, performans değerlendirme, ücret sistemi, çalışan motivasyonu-teşvik edici ücret, performansın algılamaya dayalı ölçümü, işletme çevresi, kar paylaşımı, bilgi paylaşımı, çalışanların işletmeye ortak olması uygulaması, şikayet prosedürü ve sendikanın varlığıdır. İkinci bölümde hipotezler oluşturulmuş ve araştırma modeli ortaya konmuştur.

Tezin üçüncü bölümünde; araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Anket formunun oluşturulması süreci, ölçeklerin dayandığı kaynaklar, anket formunun gönderilme süreci ve geri dönen anketler bu bölümün konusudur.

Dördüncü bölümde; alan araştırmasına ilişkin sonuçlar sunulmuştur. Anket formuyla elde edilen verilere uygulanan istatistik yöntemlerle ulaşılan sonuçlar bu bölümde ortaya

konulmuştur. Bu bölümde öncelikle soru formuna ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları ortaya konulmuştur. Bu aşamadan sonra, hipotezlere ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

Kuramsal düzeyde bu tezin katkısının bir diğer yönü; stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesindeki başlıca yaklaşımlar olan insan sermayesi kuramı, kaynak tabanlı yaklaşım, evrensel yaklaşım ve yapısal yaklaşımın araştırma sonuçlarıyla ilişkilendirilmesidir. Bu şekilde, stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesindeki bu yaklaşımlar Türkiye'deki 53 büyük işletmeden oluşan bir örneklem üzerinde sınanmıştır. Böylece bu kuramların, özellikle evrensel yaklaşımın Türkiye'deki geçerliliğine ilişkin ilginç sonuçlar ortaya konmuştur.

Bu tez çerçevesinde, uluslararası literatürle temellendirilen alan araştırmasının başlıca sonucu, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe önemli yeri olan insan sermayesi yaklaşımı ve bunun alt dalı olan kaynak tabanlı yaklaşım, evrensel yaklaşım ve yapısal yaklaşımın temel varsayımlarının Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan bir örneklem üzerinde geçerliliğidir. Alan araştırması sonuçlarına göre; stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif korelasyon vardır. İnsan kaynakları yönetimine genel bir stratejik yaklaşımın varlığıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır. Bunun yanında insan sermayesinin düzeyi ve benzersizliğiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır. 16 stratejik insan kaynakları uygulamasından 10'unun algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan örneklem kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirildiğini ortaya koyan oldukça yüksek faaliyet ortalamalarına ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI, TANIMI, KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE GELENEKSEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN FARKLARI

Stratejik insan kaynakları yönetimi (stratejik İKY) ya da işletme performansını artırmak ve yenilik ve esnekliği destekleyen örgütsel kültürleri geliştirmek için İKY'nin stratejik hedef ve amaçlarla birleştirilmesi, 1980'lerin sonlarında tanımlanan ve yüksek düzeyde rekabetin olduğu bir pazardaki varlığı 1990'ların ortalarındaki ekonomik durgunlukta fark edilen bir temel olgudur. Örgütler bütün düzeylerde ve kamu ve özel sektörün her ikisi de, geleneksel personel bölümlerini dönüştürüp örgütsel dönüşümün ve kurtuluşun daha önceden hiç olmayan bir şekilde öncüsü yaparak Stratejik İKY tekniklerini giderek daha çok kullanmaktadırlar (WRIGHT-SNELL, 1991, s.203; TRUSS-GRATTON, 1994, s.663).

Bu gelişmeler akademik dünyada, 1980'lerin ilk yarısında ABD'de kendi kurumları olan "Harvard Grubu" (Beer ve arkadaşları., 1984) ve "Michigan/Columbia Grubu"nun (Fombrun ve arkadaşları, 1984) çalışmalarında Stratejik İKY'ne gösterdikleri ilginin yeni bir ivme kazanmasını sağlamıştır. Bu ilginin temellerini stratejik İKY'nin ayırt edici niteliklerinin ne olduğu, işletme stratejisi ile nasıl bütünleştirildiği ve kavramlaştırmanın nasıl yapıldığı soruları oluşturmaktadır (TRUSS-GRATTON, 1994, ss.663-664). Bu yöndeki tartışma farklı akademik çalışmalarda günümüzde de sürdürülmektedir. Bu tartışmaların sürdürülmesi, stratejik İKY'nin tanımının ve çerçevesinin ne olduğuna ilişkin net bir bilginin ortaya konulamaması uygulayıcılar açısından bir bilgi karmaşasıyla karşı karşıya kalma sorununu ortaya çıkarmaktadır. Benzer bir şekilde bu konuyla ilgilenen akademisyenler için de benzer karmaşa sürmektedir.

Stratejik İKY'nin ne olduğuna ilişkin tartışmaların sürdürülme nedenleri olarak farklı görüşler ortaya konmaktadır. Bunlar ampirik verinin elde edilmesindeki sorunlar, örnek olay incelemelerinin yaygınlığı, araştırmaların tanımlayıcı niteliği ve genelleştirmelerin yapılamaması, vb.dir (TRUSS-GRATTON, 1994, s.664).

Stratejik İKY alanının önde gelen yazarları Wright ve McMahan'a (1992) göre en önemli gereksinim kuramsal stratejik İKY literatürü ile gerçekleştirilen ampirik araştırmalar arasında güçlü bağların kurulmasıdır. Bu sorun ancak olması gerektiği gibi stratejik İKY kuram ve uygulamasının örgütlere makro düzeyde, bir bütün olarak eğilmeleriyle ortadan kaldırılabilir (WRIGHT-MCMAHAN, 1992, s.296).

Stratejik yönetim sürecinde insan kaynaklarının önemli rolü son zamanlarda hem iş çevrelerince hem de akademik çevrelerce kabul edilmektedir. Wright ve Snell'e (1991) göre; insan kaynaklarının stratejik kullanımına ilgi büyüyünce, bu yöndeki gelişmeler konusunda öncü olanlar iki ana sorunla karşılaşmışlardır. İlk olarak, personel araştırmacılarının odaklandıkları konular geçmişte son derece sınırlıydı. Personel yönetimi, araştırmacıların seçme, eğitim, ücret ya da performans değerlendirme gibi farklı alanlarda yoğunlaşan uzmanlarla dolu bir alandır. Yönelim, örgütte personel yönetimi alanını yaratan belirli erken istihdam sorunları kısıtlarına dayanmaktadır. Buradaki temel sorun insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının çoğunun işletme içinde diğer faaliyetlerin insan kaynakları yönetimi (İKY) ile nasıl bütünleştiği konusundaki algılamalarının sınırlı olmasıdır (WRIGHT-SNELL, 1991, s.203). Zedeck ve Cascio'ya (1986) göre; "İKY sorunları açık sistemin bir parçasıdır ve araştırma örgütlerin daha geniş bağlamına yerleştirilmedikçe, kuramsal olarak iflas etmiştir." Örgütlerdeki istihdam faaliyetinin örgütün diğer faaliyetleri ile bütünleştirilebilmesi için İKY'nin daha pratikleştirilmesi gereklidir (Zedeck ve Cascio, 1986'dan aktaran WRIGHT-SNELL, 1991, s.204).

Wright ve Snell'e (1991) göre; bütünleştirici araştırmayı zayıflatan ikinci sorun örgüt kuramcılarının belirli insan kaynakları uygulamaları hakkında tipik olarak sınırlı bilgiye sahip olmalarıdır. Kuramcılar ücret, performans değerlendirme ve seçme-eleman alma gibi konuları sıkça genel terimlerle tartışmışken, insan kaynakları işlevinin teknik yönlerini nadiren incelemişlerdir (ör.: Sonuç yönelimli performans değerlendirme tekniklerine karşı

davranış yönelimli performans değerlendirme teknikleri ya da yetenek testlerine karşılık kazanım başarı testleri). Örgütler stratejik yeteneğini geliştirmek için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanmalıdırlar. Bu nedenle örgütlerin rekabetçi niteliklerini güçlendirmek için İKY'lerini yeniden düzenlemedirler (WRIGHT-SNELL, 1991, s.204).

101. Rekabet Üstünlüğünün Temelleri

Stratejik İKY literatüründe asıl odaklanılan konu rekabet üstünlüğüdür. Bu anlamda stratejik İKY işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için bir araç olarak görülmektedir. Bir işletmenin yüksek ekonomik karlılığa erişebilmeleri için rakipleri karşısında sürekli üstünlükleri olmalıdır. Bu üstünlük :1) İşletmeleri diğerlerinden farklı kılmalıdır; 2) İşletmelere ekonomik fayda sağlamalıdır; 3) Kolayca taklit edilememelidir. Bir işletmenin içinde yer aldığı endüstrinin genel karlılığı, o işletmenin karlılığını belirlemede en temel etkenlerden biridir. Michael Porter'ın (1985) çok bilinen değerlendirme ölçütlerine göre bir işletme üst düzey karlılığı beş temel rekabet gücüyle sağlayabilir. Bunlar: 1) Endüstriye yeni rakiplerin girmesi; 2) Diğer seçeneklerin tehdit oluşturması; 3) Alıcıların pazarlık gücü; 4) Tedarikçilerin pazarlık gücü; 5) Var olan rakipler arasındaki rekabet. Geleneksel yaklaşıma göre bir işletmenin üst düzey karlılığa ulaşması için; girilmesi zor, tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık güçlerinin zayıf olduğu, diğer seçeneklerin az olduğu sektörleri bulması gerekir (Michael Porter, 1985'ten aktaran PFEFFER, 1995, s.3).

Geleneksel yaklaşımın zaman içinde geçerliliğini yitirmiştir. 1990'lardan itibaren çeşitli sektörlerde başarılı olmuş, en yüksek karlılığa ulaşmış, en yüksek performansı sergileyen işletmeler incelendiğinde, geleneksel yaklaşımın bu işletmeleri belirlemek ve bunlara ulaşmak, bu işletmelerin performanslarını, başarılarını açıklamak ve bu performansın temellerine göre bu işletmeleri sınıflandırmak için yeterli olmadığı görülmüştür (PFEFFER, 1995, ss.4-5). Buna göre 1990'lardan günümüze örgütlerin, işletmelerin başarısındaki temel belirleyicinin insan kaynağının yönetim ve örgütlenme şekli olduğu bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır.

Rekabet üstünlüğünün insan dışındaki diğer kaynaklarının eskiye göre önemlerinin azalması insan kaynağını ve insan kaynağını yönetme yöntemini daha önemli hale getirmiştir. Rekabet üstünlüğünün temellerinin değişmesi, yönetim ve strateji konuları için farklı bir çerçeve oluşturulurken kavranması gereken öncelikli konudur. Rekabet üstünlüğünün geleneksel kaynakları olan ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, parasal kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi 1990'lardan itibaren eski önemlerini yitirmişlerdir. Bu durum insanların yönetilme uygulamalarından ortaya çıkan örgüt kültürünün önemini bunlara göre artırmaktadır (PFEFFER, 1995, ss.5-6).

102. Günümüzde İnsan Kaynaklarının Artan Önemi

Günümüzün çevresinde, insan kaynakları her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Örgütlerin ve araştırmacıların çoğunun ortak görüşü günümüzde iş dünyasının artık çok değiştiğidir. Örgütler TKY, takıma dayalı tasarımlar, bilgisayar bağlantısı aracılığıyla iletişim kurarak insanların evlerinde çalışması (telecommuting), yetkilendirme ve çok sayıda diğer yönetim şekilleriyle bu değişimle başa çıkmanın farklı yollarını denemektedirler. Buna koşut olarak, günümüzde akademik nitelikte araştırmalar da ivme kazanmıştır (SENJEM, 2001, s.17). Bundan daha da önemli olan; günümüzde örgütlerin insan bilgi ve becerilerinden daha etkin yararlanma konusunda örgütsel yapılarında ve kültürlerinde esaslı bir değişime gitmeleridir.

Günümüzde işletmeleri yönlendiren temel unsurlar; müşteri odaklılık, müşteri tanımının genişlemesi, e-ticaret gibi internet teknolojileri, çapraz-endüstri rekabeti, küresel oyuncuların çokluğu, teknolojik yeteneğe gereksinimin artması, çapraz-firma birleşmelerinin ve ağlarının artması ve çalışanların çeşitliliğinin artması gibi unsurlardır. Örgütler bu yeni sorunlara odaklanmaktadır, dolayısıyla araştırmalar da bu sorunlara yönlendirilmelidir (SENJEM, 2001, s.17).

Aşağıda, insanların işin değişen perspektifinden nasıl etkilendiğine ilişkin üç bakış açısı vardır (Tablo 1). Bunlar yeni roller ve ilişkiler oluşturmak için insan kaynağını ve işverenleri ileriye götüren kilit güçlerdir.

Tablo : 1
Rekabetin, Örgütlerin ve İşin Değişen Doğasının Özeti

Eski Rekabetçi Görünüm (Hitt ve diğerleri, 1998)	Yeni Rekabetçi Görünüm (Hitt ve diğerleri, 1998)
Daha çok belirlilik ve istikrar	Artan stratejik süreksizlikler
Görel olarak açık endüstri sınırları	Endüstri sınırlarının belirsizleşmesi
İstikrarlı pazarlar	Çok yüksek rekabetçi pazarlar
Müşteriye biraz önem verme	Müşteriye çok fazla önem verme
Verimliliğe odaklanma	İnovasyona ve öğrenmeye odaklanma
Hiyerarşik kariyer	Değişen kariyer dinamikleri
Eski Örgütsel Dönem-Çağ (Rousseau, 1997)	Yeni Örgütsel Dönem-Çağ (Rousseau, 1997)
Tekrarlayan-rutin faaliyetler	Yeni-değişik faaliyetler
Role-dayalı ağlar	Bilgiye-dayalı ağlar
Firmaya-dayalı kariyerler-meslekler	Kişisel kaynağa-dayalı kariyerler-meslekler
Kural-merkezli iş yapıları	Çalışan-yapılı iş yapıları
20. Yüzyılda İşin Doğası-Niteliği (Ilgen-Pulakos, 1999)	21. Yüzyılda İşin Doğası-Niteliği (Ilgen-Pulakos, 1999; Murphy-Jackson, 1999)
Durağan-istikrarlı-kararlı iş sorumlulukları	Durağan olmayan iş sorumlulukları
Benzer sorumluluklarla personel	Benzer olmayan sorumluluklar
Sabit, makine-güdümlü teknoloji	İnsan tarafından yürütülen teknoloji arabirimi-ara yüzü
İçeriden tanımlanan performans	Müşterinin tanımladığı performans
Bugünkü performansa önem veren tasarımlar	Gelecekteki performansı olanaklı kılan tasarımlar
Kişiyeye-dayalı yapıların daha az kullanımı	Takıma-dayalı yapıların daha çok kullanımı

Kaynak: SENJEM, 2001, s.18.

Teknolojik devrim ve küreselleşmenin yönlendirdiği yeni rekabetçi yapı çok yüksek rekabete, fiyata aşırı önem verme, kalite ve müşteri gereksinimlerinin tatmini ve hem teknolojiye hem de ürünlerde/hizmetlerde daha çok inovasyona odaklanma yönünde

gelişmektedir. Ayrıca, bütün stratejik faaliyetlerin zaman çerçevesi kısaltılmıştır. Bu yeni rekabetçi yapıda, firmalar istikrarsızlık, dengesizlik ve sürekli belirsizlik yaratan yüksek derecede düzensiz ve karmakarışık çevrelerde varlıklarını sürdürmektedirler (Hitt, Keats ve DeMarie, 1998'den aktaran SENJEM, 2001, s.19).

1990'lardan günümüze iş çevresindeki köktenci değişimler İK alanını daha önemli hale getirmiştir. Bu dönemde; yüksek belirsizlikle birlikte işin daha yüksek oranda değişmiş; kar marjlarındaki yükselen rekabet baskısı yanında maliyetler yükselmiş; teknoloji, işe alma, eğitim ve yeniden eğitimle ilgili yeni beceri taleplerini aracak şekilde değişmiştir. Yine bu dönemde ürünler, konular, teknolojiler, işletme işlevleri, müşteriler/pazarlar'la ilgili olarak daha karmaşık örgütler ortaya çıkmıştır. Örgütler nitelikli insan kaynağını çekmek için çok farklı yöntemler kullanan, daha yatay, daha esnek bir yapıya bürünmüşlerdir. Bu dönemde yine işgücüne erişimle ilgili demografik yapı değişmiştir. Yasalar, endüstri ilişkileri, sendikalar, vb. konularla ilgili önemli gelişmeler olmuştur. Çok uluslu rekabet ve işbirliği artmış, ilişkiler çok taraflı hale gelmiştir. Bu değişimlerin bir sonucu olarak, bazı örgütler insanların işletme için önemini onlara işletme özel felsefesinde yer vererek teslim etmektedirler. Önemleri tanındığından dolayı, insanlara işletme felsefesi kadar stratejik süreçlerde de yer verilmektedir (SCHULER-WALKER, 1990, s.8).

Örgütler teknolojideki ve küresel ekonomideki değişimler tarafından sürdürülen altı temel iddia karşı karşıyadırlar. Özellikle, yeni rekabet yapısı içinde varlıklarını sürdürebilmek için örgütler stratejik esneklik geliştirmelidirler. Hitt ve diğerlerine (1998) göre stratejik esneklik "firmanın hızlı bir şekilde değişen rekabetçi koşullara karşı inisiyatifi ele alması ya da karşılık vermesi ve bu yolla rekabet üstünlüğü geliştirmeleri ve/veya sürdürmeleri"dir. Buna göre; işletmeler öz yetenek yaratarak, insan sermayesini geliştirerek, yeni teknolojileri etkili bir şekilde kullanarak, değerli stratejiler uygulayarak (ör., küresel pazarlar, ittifaklar, birleşmeler) ve yenilikçi bir kültür yaratarak esnekliğe ulaşabilirler (Hitt ve diğerleri, 1998'den aktaran SENJEM, 2001, s.20). Buna göre; örgütler giderek geleneksel örgüt kavramından uzaklaşmakta ve "yeniden örgütlenme" kavramını gündelik faaliyetlerinin bir parçası haline getirmektedirler (SENJEM, 2001, s.20).

103. İnsan Kaynakları İşlevi

Tarihsel olarak, personel bölümleri iş örgütlerinde bulunmazlar. İşletme sahibi-yöneticiler kendi yardımcılarını işe almışlar, işten atmışlar, eğitmişler, geliştirmişler, ödüllendirmişler ve bu tipin daha büyük örgütlerinde birinci düzey denetçiler kendi iş takımları üzerinde fiilen denetimi sağlamışlardır. Personel bölümleri, ilk olarak fonksiyonel örgütlerde ortaya çıkmış ve oldukça geniş bir hizmet kümesi gerçekleştirmişlerdir. Bu hizmetler, bilimsel yönetimle ilişkili olarak geliştirilmiş çalışma yöntemleri geleneği, 1800'lerin sonlarında ve 1900'lerin başlarında yükselen sendikacılık ve bazı şirketlerde sosyal ya da refah sekreterliğinin varlığı (barınma, sağlık-tıbbi bakım, eğitim olanakları, vd., gibi çalışan sorunlarıyla ilgilenen yöneticiler) üzerinden gelişmiştir. 1902'de National Cash Register Company'nde işçi bölümünün kurulması genel olarak ilk resmi personel bölümü olarak kabul edilir. 1917 itibariyle, A.B.D.'de binden fazla üye şirketi ile birlikte on personel şefleri kurumu vardı. Her ne kadar bu erken personel bölümünde gerçekleştirilen hizmetler işletmeler arasında bir dereceye kadar değişse de, tipik olarak personel alma, seçme, arşivleme, eğitim, zaman ve hareket çalışmaları, refah-sağlık ve sendika ilişkilerini içermekteydi. Tarihsel olarak, tepe yönetimi çalışan moralini ve işbirliğini korumak için bu personel faaliyetlerini planlamışlardır. Ne var ki, insan kaynaklarının kazanılması ve geliştirilmesine personel katkısı kavramı Birinci Dünya Savaşı ötesi döneminde ortaya çıkmıştır (MILES-SNOW, 1984, s.42).

Fonksiyonel örgütlerin en büyük yönetimsel kazanımlarından birisi çeşitli işlere, uzmanlığın, standartlaştırma ve eşzamanlılığın uygulanmasıdır. Bu verimlilik kavramlarının yararlarını maksimize etmek için, "doğru" türlerde personelin çekilmesi, seçilmesi ve elde tutulması ve onların önceden tanımlanan işleri için eğitilmesi gereklidir. Personel böylece temel rolünü, işlevsel örgütler için gereksinim duyulan çeşitli uzmanlıkların kazanılması, eğitilmesi ve sürdürülmesi olarak görme noktasına gelmiştir. Ürünlerin ve hizmetlerin olabilecek en verimli bir yoldan üretilmesi olan bu anlayışla, personel işlevi işlevsel örgütün stratejik amacına bütünüyle uymuştur (MILES-SNOW, 1984, s.42).

Modern personel bölümleri, 1950'lerde bölümlere ayrılmış örgütlerin hızlı yayılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu bölümler, iş analizleri, seçme, eğitim ve öncelleri

tarafından geliştirilen diğer faaliyetlerde uzmanlık kazanmışlardır. Ek olarak, temel hizmet faaliyetlerini işletme bölümlerine merkezkaçlaştırırken, kurumsal düzeyde yüksek düzeyde kalifiye insan kaynakları uzmanlarını işe alarak daha profesyonel ve daha karmaşık hale gelirler. Bu yolla, bölümler arasında, daha dikkatle hazırlanmış ücret ve teşvik paketleri ve bir dereceye kadar insan kaynakları felsefeleri geliştirilebilir ve standartlaştırılabilir. Yönetim geliştirme programları, personel alımı planlaması ve iş rotasyonu gibi diğer faaliyetler belirli bir bölümün ya da bölümler grubunun gereksinimlerine uyması için uyarlanabilir. Son olarak, liderlik eğitimi, çalışan ilişkileri, değerlendirme merkezleri ve diğer alanlarda kurum uzmanları çeşitli bölümlere şirket danışmanı gibi hizmet edebilirler. Böylece, çok sayıda bölümlendirilmiş işletmede personel bölümleri, işe alma, eğitim ve elde tutma rolleri kadar gelişimsel ve danışmanlık rolleri ile de bilinirler. Personel faaliyetlerine birincil odaklanma çalışandan orta kademe yöneticiye, kısa dönemden orta döneme ve çalışan becerileri eğitiminden yönetsel eğitim ve geliştirmeye geçmeye başlamıştır. Bütün bu faaliyetler, bölümlendirilmiş örgütün, çeşitlendirme ile ortaya koyulan çeşitli işleri yönetecek yeterli kalifiye yöneticiye sahip olmayı gerektiren, temel stratejisini desteklemeye yardım eder (MILES-SNOW, 1984, s.43).

1960'larda karma biçimli örgütlerin (proje ve matris-benzeri yapıların) çoğalmasıyla, personel bölümlerinin üç yeni görevi gerçekleştirmesi istendi: (1) Yetkili proje yöneticilerinin yerleştirilmesini ve takımlarını başlatmalarını desteklemek. (2) İki ya da daha fazla proje grubu arasında hareket eden üyelerin içsel kariyer gelişimine katkı sağlamak. (3) Yöneticileri stratejik işletme birimlerinin başındaki kişiler olarak seçmeye olanak sağlamak. Bu yeni yapılar günümüzde, önceden tanımlanan rollerine ek olarak planlama üzerinde çalıştıkları ve rolleri dağıttıkları için insan kaynakları birimleri olarak adlandırılıyor. Bu yapılar stratejik planlama ve insan kaynakları planlaması bağının kurulmasını sağlar (MILES-SNOW, 1984, s.43).

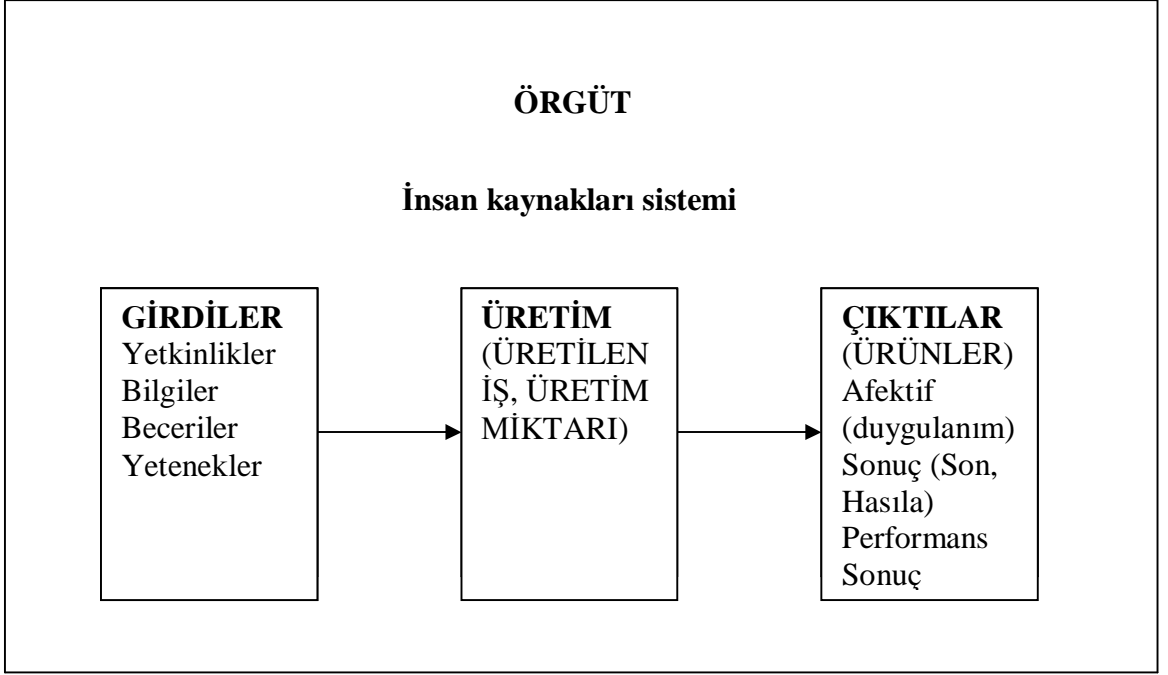
İnsan kaynaklarının rolünü iki kuram özellikle yararlıdır. "Açık Sistemler Kuramı" (Katz ve Kahn, 1978), örgütleri çevreden girdi alan ve sonra bu girdileri bir dış grup ya da sistem için bazı çıktılara dönüştüren bir yapı şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda örgütlerin iki önemli özelliğini vurgulanmaktadır : Sistem özelliği, dolayısıyla örgütün herhangi bir yerindeki hareket diğer bölümlerdeki hareketleri etkilemektedir. Vurgulanan

ikinci yön ise çevresel girdilere açıklıktır. İnsan kaynaklarının iki önemli rolü vardır. Bunlardan ilki; insan kaynakları sosyal sistemi sürdürmek için zorunlu olan çaba ve motivasyonun taşıyıcıları olarak görülmektedir. İkinci olarak, insan davranışının sosyal unsurları dönüşüm sürecinde çok etkilidir (WRIGHT-SNELL, 1991, s.208).

McKelvey (1982) tarafından sunulan örgütlerin çerçevesi insan kaynaklarının diğer önemli yönünü teşhis etmektedir. McKelvey (1982) örgütleri sınıflandırmak için bir taksonomi geliştirmiştir. Örgütlerin, örgütün çalışanları tarafından kabul edilen belli bir sayıda yeteneklerden oluştuğunu belirtmiştir. Bu yetenekler örgütün “temel yeteneğini” oluştururlar. Temel yetenekler sonra örgütleri sınıflandırmak için kullanılmıştır. Bu kurama göre; örgütün yetenekleri örgütün varlığını sürdürmesinde ya da yok olup gitmesinde belirleyicidir (WRIGHT-SNELL, 1991, s.209).

Bu makro-örgütsel model insan kaynakları sistemi ile ilişkilidir. Örgütün temel yeteneklerine sadece bireyler sahip olabilir. McKelvey’e (1982) göre örgüt çalışanları tarafından sahip olunan bilgi ve becerilerden oluşur. Bu örgüt üyelerinin sahip olduğu “yetenekler” çevresel baskılar ile örgütsel biçim ve işlev arasındaki bağlantıyı temsil eder. Strateji yazınında, bu bir ayırt edici yetenek olarak yorumlanmaktadır (Hofer - Schendel,1978’den aktaran WRIGHT-SNELL, 1991, s.209). Bu iki tamamlayıcı örgütsel yapının bütünleştirilmesi insan kaynakları sisteminin gelişimine olanak tanır. Şekil 1’de gösterilen sistem üretim sürecini, sonuçları kapsar. Bu sistem çalışanların örgüt içine ve örgüt dışına hareket ettiği bir sistemdir. Bu nedenle örgütteki insan kaynakları sisteminin girdileri çalışanların bilgilerinden, yeteneklerinden ve güdülenmelerinden oluşur (Mckelvey, 1982’den aktaran WRIGHT-SNELL, 1991, ss.209-210).

Bireylerin yetenekleri ve davranışları arasındaki fark benzer bir şekilde sistemin girdi ve ürün bileşenleri arasında ayırt edilir. Sistemdeki girdiler, sisteme gelen bireylerin özelliklerine odaklanır. Ürünler, sistemdeki bireylerin özelliklerini bütünüyle ihmal etmezken, bu bireylerin davranışlarına odaklanır. Quchi (1980), örgütlerin çalışan davranışını kontrol etmek için kullandıkları farklı yöntemleri incelemiştir. Quchi’ye (1980) göre; örgütlerin kullandıkları bazı kontrol yöntemleri yeteneklere odaklanır, ancak örgütler nihai olarak çalışan davranışlarını kontrol etmek isterler (Quchi, 1980’den aktaran WRIGHT-SNELL, 1991, s.210).



Şekil : 1

İnsan Kaynakları Sisteminin Açık Sistem Modeli

Kaynak : WRIGHT-SNELL, 1991, s.209.

104. İnsan Kaynakları Stratejisinin Evrimi

İşletme geliştikçe, insan kaynakları planlaması mevcut konular üzerinde daha çok odaklanmakta ve daha etkin hale gelmektedir. Bu karşılıklar insan kaynakları planlamasının önceki tanımlarıyla önemli ölçüde zıtlıklar oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlaması örgütün insan kaynakları açısından içinde bulunduğu durumdan gelecekte erişmek istediği konuma nasıl hareket etmesi gerektiğini tanımlayan yönetim süreci olarak nitelendirilebilir. Planlamayla, yönetim doğru sayıda, doğru niteliklerde insanlarla, doğru yerlerde, doğru zamanda, işleri hem örgütün hem de bireyin en üst düzeyde uzun dönem kazançları lehinde sonuçlandırma çabası içindedir (SCHULER-WALKER, 1990, s.5).

Bu kavramlaştırmadan hareketle insan kaynakları planlamasıyla ilgili beş aşama sunulmaktadır: (1) Örgütsel amaçları ve planları belirlemek; (2) Bütün insan kaynakları gereksinimlerini öngörmek; (3) Bir kurumun becerilerini ve gereklilikleri örgüt içinden

karşılama niteliklerini değerlendirmek; (4) Doğru yerde doğru insanları elde etmek için faaliyet planları ve programları geliştirmek. Bu kavramsallaştırma içinde, insan kaynakları planlaması doğrusal bir süreç olarak algılanmıştır (SCHULER-WALKER, 1990, s.5).

İşletmeler için insan kaynakları ile ilgili koşullar 1980'lerden sonra hızlı bir şekilde değişmiştir. Ve bu değişimlerin çoğunun – ör. demografik değişimler, yükselen rekabet gücü, değişen iş modelleri ve çalışan ihtiyaçları, ve daha karmaşık teknolojiler – insan kaynakları yönetimi için önemli sonuçları vardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamalarıyla rekabet üstünlüğü kazanmak içindir. Bu dönem boyunca, hızla değişen çevresel taleplere karşılık verme anlamında işletme yönetimleri stratejik işletme planlaması ve işletme stratejisine daha çok odaklanmışlardır. Yeni çevrede, stratejik işletme planlaması daha değişken, kısa dönemli ve sorun-odaklı hale gelmektedir. Bu bağlamda, stratejiler örgütlerin önemli değişimleri tanımalarını ve onları etkili bir şekilde yönetmelerini sağlayan rehber işlevi görmektedirler (SCHULER-WALKER, 1990, s.6).

105. Tanımlar

1051. Stratejinin Tanımları

Hester'e (2005) göre ilk biçimiyle strateji, bir işletmenin amaçlarını tanımlayan ve gerçekleştiren ve onları nasıl izleyeceğini tasarladığı geniş bağlantılar kümesidir. Lenz (1981) stratejiyi; "faaliyetlerin/çalışmaların gerçekleştirilmesinin ve seçilmesinin ışığı altında sorunların belirlendiği ve yorumlandığı etkili bir şekilde bütünleştirilmiş düşünceler ve oluşumlar kümesidir" şeklinde tanımlamıştır. Grant (1991) stratejiyi; "bir örgütün iç kaynaklarını ve becerilerini uyumlulaştırması, örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar ve tehditler olarak tanımlamıştır (Lenz, 1981; Grant, 1991'den aktaran, HESTER, 2005, ss.15-16). Lee (1994) stratejiye ilişkin şu tanımları kullanmaktadır: Strateji bir örgütün temel ve misyonunun ve amaçlarının oluşturulduğu ve örgütün kaynaklarını amaçlarına ulaşmak için kullandığı bir süreçtir. İç ve dış çevre arasındaki bağ gibi, strateji örgüt ve daha geniş toplumsal koşullar ve çevre arasındaki uyum ya da denge kavramını

vurgular. Strateji, bundan dolayı, bir işletmenin kar maksimizasyonu sorununa bir çözümü ifade eder (LEE, 1994, s.20).

1052. Geleneksel Strateji Paradigması

Geleneksel strateji kavramı işletmenin misyonunu göz önünde bulundurur. Bir işletme kaynak yeteneklerine dayalı rantları yaratmak üzere stratejilerini seçer. İnsan emeğine odaklanma ve eşgüdüm stratejik yeteneğine ve firmanın kaynak durumunu güçlü ve zayıf yönler bakımından etkili bir şekilde değerlendirme stratejik yeteneğine sahip işletmeler rekabet üstünlüğü için güçlü temellere sahiptirler. Mahoney ve Rajendran (1992) rant kuramının, firmanın rekabet üstünlüğü için gerekli firma yeteneklerinin güçlü ve zayıf yönlerini ayrıntılı bir şekilde belirleyerek, güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler (SWOT) çerçevesini netleştirdiklerini belirtmektedirler (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Mahoney ve Rajendran 1992'den aktaran HESTER, 2005, s.18).

Güçlü bir şekilde desteklenen bir yaklaşım, stratejik tercih bakış açısı, stratejiyi işletmenin amaçları ve tasarıları hakkında temel ya da önemli tercihler kümesi olarak tanımlamayı içerir (HESTER, 2005, ss.18-19). Bu tercihler önemlidir çünkü; işletmenin görece başarı ya da başarısızlığının belirlenmesinde kesin bir rol oynarlar (HESTER, 2005, ss.18-19). Açık bir şekilde, belirli bir işletme biriminin istenen rekabetçi pozisyonu gibi, belirli pazar yönelimi tercihleri stratejiktir. Her ne kadar; yapı, çalışanlar, teknoloji ve finans gibi önemli kaynakları oluşturmak şeklindeki belirli iç odaklı sorunlar stratejik olmasına rağmen, bu tip eylemler stratejinin evrenselliğini onların içinde ve dışında tanımlamaz (Boxall, 1996). Gerçekten, bir işletme pazar lideri olmayı isteyebilir, ancak eğer örgütü oluşturmamışsa ve örgütü bu konuma ulaştıracak gerekli insan kaynağından yoksunsa, buna dayalı olarak örgütün yöneticileri amaçlarını revize edecek kadar bilgili ve deneyimli olmalıdırlar (HESTER, 2005, ss.18-19).

1053. Rekabet Stratejisi

Stratejik İKY için kuramsal çerçevenin çoğu Porter'ın (1980 ve 1985) rekabet üstünlüğü kavramlarının üzerine kuruludur. Porter (1985) değerlendirmesine rekabet ve rekabet stratejisine bakarak başlamaktadır: "Rekabet firmaların başarı ya da

başarısızlıklarının özüdür. Rekabet; yenilikler, bağlı kültür ve başarılı uygulama gibi işletme faaliyetlerinin işletmenin performansına uygunluğunu tanımlar. Rekabet stratejisi bir endüstri için rekabetin ortaya çıktığı temel alanda daha uygun bir rekabetçi pozisyon arayışdır. Rekabet stratejisi sektörel rekabeti belirleyen güçlere karşı daha karlı ve sürdürülebilir bir konuma ulaşmayı amaçlar (Porter, 1985'ten aktaran LEE, 1994, ss.25-26).

1054. Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü Porter (1985) tarafından “firmanın alıcıları tarafından yaratabildiği ve firmanın onu yaratma maliyetini aşan değerdir” şeklinde tanımlamıştır. Değer alıcıların ödemeye hazır oldukları fiyattır, ve daha yüksek değer eşdeğer kazanımlar için rakiplerden daha düşük ücret teklif etmeye dayanır ya da daha yüksek bir ücreti dengelemekten çok eşsiz kazanımlar sağlar.” (Porter, 1985'ten aktaran, LEE, 1994, ss.26-27). Barney'e (1991) göre rekabet üstünlüğü var olan ya da olası rakipler tarafından aynı zamanda uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygulandığında ortaya çıkar (BARNEY, 1991, ss.102-103). Bir rekabet stratejisini kararlaştırırken temel sorulardan biri firmanın bir endüstri sektörü içindeki göreceli konumudur. Bir firmanın bir endüstri içinde konumlandırılması firmanın karlılığının endüstri standartlarının üstünde mi yoksa altında mı olacağını belirler. “Uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli sürdürülebilir rekabet üstünlüğüdür” (Porter, 1985, s.11'den aktaran LEE, 1994, s.27).

106. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1060. Tanım

Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin literatürde birçok tanım vardır. Genel olarak çalışmanın amaçları tanımın çerçevesini de belirlemektedir. Stratejik İKY konusunda çok sayıda tanımın olması esasında konu üzerindeki görüş ayrılıklarını açıkça yansıtmaktadır. Bir başka ifadeyle stratejik İKY'nin ne olduğu konusunda literatürde bir görüş birliği yoktur. Kuramsal ya da ampirik nitelikte hemen her çalışmada stratejik İKY'nin çok sayıda tanımı verilmekte ve sonra ilgili çalışmanın amaçlarına uygun bir tanımın benimsendiği belirtilmektedir (Ör.: WRIGHT-SNELL, 1991, s.205; DELERY -

DOTY, 1996, s.803; WRIGHT ve MCMAHAN, 1992, s.298; SENJEM, 2001, s.24; HESTER, 2005, ss.32-33; PLATONOVA, 2005, s.10).

Hester (2005)'e göre; literatür stratejik İKY'nin çeşitli modelleri için odaklanmaların farklı olduğu temel amaçlar ortaya koymaktadır. Yine Hester (2005)'in aktarımıyla; Boselie ve Dietz (2003) literatürde bu konuda bir uzlaşma olmadığını belirtmektedirler. Genel olarak teknik uygulamalar, örgütlerde İK bölümünün saptanabilir fonksiyonlarını yansıtan seçme, eğitim, değerlendirme ve ödüller disiplinlerinde daha ileri düzeyde gruplanmıştır (HESTER, 2005, ss.32-33).

Stratejik İKY, İKY ve stratejik İKY'ni birbirinden farklılaştırmayı zorlaştıran, güçlü kuramsal temelin yokluğuyla nitelendirilmiştir. Araştırmacılar Stratejik İKY'nin tanımı üzerinde henüz bir görüş birliğine ulaşamamışlardır. Çeşitli İK faaliyetleri arasında bütünleşme olmamasından dolayı, diğer faaliyetlerden bağımsız olarak, bazı girişimler her bir fonksiyonel alanı şirketin stratejisiyle bütünleştirmek içindir. Bu "stratejik seçme", "stratejik değerlendirme", "stratejik eğitim" ve "stratejik ücret" gibi terimleri ortaya çıkarmıştır (PLATONOVA, 2005, s.10).

Benzer şekilde Senjem (2001) de stratejik İKY'nin amacının İK'nin işletme için önemini vurgulamak olduğunu ancak stratejik İKY'nin ne olduğu konusunda bir görüş birliği olmadığından bunun nasıl yapılacağı hakkında bir tartışmanın sürdüğünü belirtmektedir (SENJEM, 2001, s.24).

Stratejik İKY konusunda üzerinde en çok durulan tanımlardan biri Wright ve McMahan'ın (1992) tanımıdır. Wright ve McMahan (1992) stratejik İKY'yi; "bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış planlanmış insan kaynakları açılımları ve faaliyetleri modeli" olarak tanımlamışlardır. Bu tanım Stratejik İKY'ni geleneksel İKY'den ayıran iki önemli değişkeni vurgulamaktadır: İlk olarak, dikey olarak, o İKY uygulamalarını örgütün stratejik yönetim süreciyle bütünleştirilmesini içerir. İkinci olarak, yatay olarak, o değişik insan kaynakları uygulamaları arasında, planlanmış bir eylem modeli içinde, eşgüdüm ve uyumu vurgular. Bu tanım, ürün hayat evresi gibi diğer örgütsel durumsallıklara uygunluğu açıkça içermez, ama bunlar örgütsel amaçlar için verilen örtülü bağlardır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.298).

Wright (1998) bu tanımın stratejik İKY'nin en az dört bileşenin olduğunu ifade ettiğini açıklamaktadır. Birincisi, rekabet üstünlüğünün birincil kaynağı olarak bir işletmenin “insan kaynağına” odaklanmasıdır. İkinci olarak, faaliyetler kavramı çalışanların rekabet üstünlüğü kazanmak için yerleştirilebilecekleri anlamında İK programlarını, politikalarını ve uygulamalarını vurgulamaktadır. Üçüncüsü, hem “model” hem de “plan” stratejinin amaç ve sürecini tanımlar : Aynı zamanda “uyum” olarak nitelendirilebilecek tutarlı bir düzen, ya da tasarım. Bu uyum hem dikey (örgütün stratejisi ile uyum) hem de yatay (birbiriyle ilişkili bütün İKY faaliyetleri arasındaki uyum şeklinde) bütün durumları kapsar. Son olarak, bu tanım çalışanların, İKY uygulamalarının ve planlanmış modelin “amaca ulaşma” tasarısıyla kararlı olduğunu belirtmektedir (Wright, 1998'den aktaran PLATONOVA, 2005, s.11). Yine Wright ve McMahan (1992)'ye göre stratejik İKY, büyük örgütte İKY'nin rolünü ve işlevini ortaya koyan makro-örgütsel yaklaşımdır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.298).

Stratejik İKY'ne ilişkin diğer bir tanım Schuler ve Walker'a (1990) aittir: Yazarlara göre insan kaynakları stratejisi işletme ihtiyaçları üzerinde “kısa dönem” odaklanmadır. Buna göre yazarlar stratejik İKY'yi şu şekilde tanımlamışlardır: İnsanla ilişkili işletme sorunlarını çözmek için insan kaynakları yöneticileri ve bölüm yöneticileri tarafından ortaklaşa paylaşılan bir süreçler ve faaliyetler kümesidir (SCHULER-WALKER, 1990, ss.6-7). Yazarlara göre; birlikte, bu değişimler insan kaynakları planlaması odağını değiştirmektedir. Örgütler kısa dönemde de uzun dönem kadar planlamayı taahhüt edebileceklerinden insan kaynakları planlaması hem kısa dönemi hem de uzun dönemi içerebilir. Schuler ve Walker (1990) ortalama yaklaşımdan farklı olarak uzun dönemli odaklanmayı geleneksel bir yaklaşım olarak görmektedirler. Onlara göre; geleneksel uzun döneme odaklanma ve onun kapsamlı prosedürlerinin tersine yeni kısa dönemli odaklanma işletme gereksinimlerini daha net bir şekilde karşılar. Schuler ve Walker (1990) insan kaynakları planlamasının kısa dönemli anlamının ile uzun dönemli anlamından ayırmak için ve kısa dönem atılımı işaret etmek için (İK) stratejisi terimini kullanmışlardır (SCHULER-WALKER, 1990, ss.6-7). Bu yaklaşım İK stratejisi ile ilgili bilinen, ortalama yaklaşımdan farklıdır.

Schuler ve Walker'a (1990) göre; İK stratejisiyle, İK yönetimi bu sorunları belirleyerek, onları değerlendirerek, ve örgütün rekabet gücü ve onun başarısı için çok

önemli olan bu sorunları değerlendirerek ve çözümlerini değerlendirilmeye çalışmaktadır. Bu geleneksel İK planlamasına göre çok daha faaliyet yönelimlidir. İK stratejinin içerdiği süreçler ve faaliyetler kümesi işletmenin temelini etkileyen konular üzerinde bütün diğer İK faaliyetlerine odaklanmak, harekete geçirmek ve yönetmek için kullanılmıştır. Gerçekte, bu süreçler ve faaliyetler kümesi önce vuku bulmaktadır ve geleneksel İK planlamasından ayrılmaktadır (SCHULER-WALKER, 1990, ss.6-7).

Guest (1989)'e göre; stratejik İKY uygulamalarında; insan kaynakları yönetimi bütünüyle stratejik planlamayla bütünleşmiştir. İKY politikaları hem politika alanlarıyla hem de hiyerarşilerle uyum içerisindedir ve İKY politikaları hat yöneticileri tarafından kabul edilirler ve gündelik işlerinin bir parçası olarak kullanılırlar (Guest, 1989'dan aktaran WRIGHT-McMAHAN, 1992, ss.297-298). Belki de tarihe sunulan en iyi tanım, bununla birlikte, Stratejik İKY'nin "bireylerin işletmenin stratejik ihtiyaçlarını belirleme ve uygulama çabalarına ilişkin davranışlarını etkileyen bütün faaliyetler" olduğunu açıklayan Schuler'den gelmiştir (WRIGHT-McMAHAN, 1992, ss.297-298).

Armstrong (2001) stratejik İKY'ni "iş/istihdam ilişkileri ve örgütün işe alma, eğitim, geliştirme, performans yönetimi, ödül ve çalışan ilişkileri stratejileri, politikaları ve uygulamaları ile ilgili örgütün kararlar almasına ve planlar yapmasına ilişkin bir yaklaşım" olarak tanımlamaktadır. Armstrong (2001) daha sonra stratejik İKY'nin amacının bütünleşme olduğunu vurgulamıştır: İK stratejileri yatay olarak birbiriyle bütünleşmiştir ve dikey olarak firma stratejisi ile bütünleşmiştir (Armstrong 2001'den aktaran LIQUN, 2004, s.9).

Hendry ve Pettigrew'in (1986) Warwick çalışmasında, stratejik İKY şu anlamları içerecek şekilde özetlenmiştir. İlk olarak, İK uygulamalarının işgücü tahminleri ve işletme planlarıyla ilişkisine olanak tanıyan planlama sistemlerinin geliştirilmesiyle ilişkilidir. İkinci olarak, İKY uygulamaları ve sistemleri örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak, uygun çalışan davranışlarını kolaylaştırabildiğinden, stratejik İKY'de insan kaynağı politikalarının ve uygulamalarının işletme stratejisiyle birleştirilmesi üzerinde durulur. Üçüncü olarak, stratejik İKY firmanın istihdam politikası ve işgücü stratejisine dayalı olarak çalışanları planlamak ve yönetmek için uyumlu bir yaklaşımı temsil eder ve çoğunlukla bir İK "felsefesi" tarafından desteklenir. Kurumsal kültürle bütünleşmiş bir İK

felsefesi ile, İKY uygulamalarının gelişimi yönetim tutum ve değerler kümesi ile uyumludur, ancak açıkça çevresel değişimler tarafından yönetilmez. Son olarak, stratejik İKY’de insanlar örgütün “stratejik kaynakları” olarak görülür ve aynı zamanda İKY’nin rekabet üstünlüğüne ulaşmadaki rolü de kabul edilir (Hendry ve Pettigrew, 1986’dan aktaran LIQUN, 2004, s.10; MABEY-SALAMAN, 1995, s.36).

Dyer ve Holder (1988) İKY ve stratejik İKY’nin odaklandıkları rol ve örgütsel düzeye göre birbirinden farklılaşabileceklerini eklemiştir. Geleneksel İKY’de bölüm yöneticileri önemsiz gibi gösterilirken, İK yöneticilerinin sadece destekleyici rolüyle birlikte, stratejik İKY’de strateji yaratmada temel aktörlerdir. Geleneksel İKY işlevi orta-düzeyde insan kaynakları uzmanlarıyla gerçekleştirilirken, stratejik İKY stratejik kararlar ve kaynak dağıtımıyla ilişkilidir ve bundan dolayı genellikle tepe yönetim tarafından formüle edilir (Dyer ve Holder, 1988’den aktaran LIQUN, 2004, ss.10-11).

Schuler (1992) stratejik İKY’ni iki yönüyle özetlemiştir: Bütünleşme ve uyum. “Bütünleşme”; İK uygulamalarının politika alanları ve hiyerarşilerle ve işletmenin stratejik gereksinimlerini karşılamak için işletme stratejisiyle tam olarak bütünleşmesini ifade eder. Bütünleşmenin ikinci yönü stratejik İKY’nin çalışanlarca gündelik işlerinin genelinde uygulanmasıdır. “Uyum” kavramı ise; stratejik İKY uygulamalarının içsel uyumunu ve örgütsel stratejiyle dışsal uyumunu anlatır (Schuler, 1992’den aktaran LIQUN, 2004, s.11). Martell, Gupta ve Carroll (1996) stratejik İKY’ni proaktif bir yaklaşım olarak görmektedirler. Yazarlar, stratejik yönetim sürecinde, stratejinin belirlenmesinin yanında, stratejinin uygulanması sürecine katkı sağlayarak işletmenin stratejik amaçlarına ve bu nedenle üstün işletme performansına ulaşmasında İKY’nin önemli bir rol oynadığını savunmuşlardır (Martell, Gupta ve Carroll, 1996’dan aktaran, LIQUN, 2004, s.11). Baird, Meshoulam ve DeGive (1983)’e göre; “örgütün rekabet üstünlüğü onun neyi en iyi yaptığı ve güçlü yönlerini nasıl kapitalize edebileceğidir. İnsan kaynaklarını yönetenler örgütün stratejik amacını tamamlayan ve destekleyen uygulamalar ve prosedürler geliştirmelidirler.” (Baird, Meshoulam ve DeGive, 1983’den aktaran LEE, 1994, ss.20-21).

Son olarak Delery ve Doty’ye (1996) göre; stratejik İKY kuramı İK politikaları ve uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırır (DELERY-DOTY, 1996,

s.803). Wright (1998) örgütsel performansın maksimize edilmesinin Stratejik İKY'nin ana amacı olarak ortaya çıktığı şeklinde bir görüş birliği olduğunu belirterek bu düşüneyi yinelemektedir (PLATONOVA, 2005, s.11). Bu çalışmanın diğer bölümlerinde de görülebileceği gibi tezin çerçevesi stratejik İKY'nin örgütsel performansla ilişkilendirilmesi çerçevesindedir. Stratejik İKY; örgütsel performansı yükselten İK politika ve uygulamaları olarak ele alınacaktır.

107. İşletme Stratejisi İle İnsan Kaynakları Stratejisi Arasındaki İlişki

Stratejik İKY literatüründeki en önemli konulardan biri insan kaynakları yönetimi ile işletme stratejisi arasındaki ilişkidir. İlk dönem modeller, Galbraith ve Nathanson (1978), Chandler (1962) ve Michigan/Colombia Grubu'nun çalışmalarında, örgütsel etkililiğin strateji ile İKY arasındaki sıkı bir “uyuma” dayandığı sonucuna varmışlardır. Her bir işletme stratejisine özel bir insan kaynakları stratejisi vardır (Tichy ve diğerleri, 1984; Boxall, 1991; Cook ve Armstrong, 1990'dan aktaran TRUSS-GRATTON, 1994, s.670).

Guest (1989) Stratejik İKY'nin “insan kaynakları yönetimin stratejik planlamayla tam olarak bütünleşmesini, İKY uygulamalarının politika alanları ve hiyerarşilerle uyumlu olmasını ve İKY uygulamalarının bölüm yöneticileri tarafından gündelik işlerinin bir parçası olarak kabul edilmesi ve kullanılmasını” sağlamakla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Schuler stratejik İKY'ni “bireylerin işletmenin stratejik gereksinimlerini belirleme ve gerçekleştirme çabalarında onların davranışlarını etkileyen bütün faaliyetlerdir” şeklinde ifade etmiştir (HESTER, 2005, ss.38-39).

Miles ve Snow (1984, s.37) görev modellerinde, “insan kaynakları yönetimi sisteminin işletme stratejisinin talepleriyle bütünleşmesi zorunluluğunu” belirtmişlerdir. Örgütleri, izledikleri özel stratejiye dayanarak, dört tipte sınıflandırmışlardır : Tutucular, Arayıcılar, Analizciler ve Reaktifler. Bu stratejik tiplerin her birini desteklemek için tasarlanan belirli bir küme İK uygulamasını savunurlar (MİLES-SNOW, 1984, s.37). Baird ve Meshoulam (1988), benzer bir şekilde İK stratejisi ve örgütsel yaşam-devri arasında bir uyumu ve İK işlevinin bileşenleri arasında içsel uyumu savunurlar. Schuler ve Jackson (1987:209), belirli bir rekabet stratejisinin izlenmesinin, bunları daha ileriye götürecek birleşik İK uygulamalarıyla birlikte, “gerekli rol davranışlarını” yarattığını

belirtmektedir (TRUSS-GRATTON, 1994, s.670). Benzer şekilde, Henry ve Pettirew İKY'nin küçük bir ayrıntılı tanımını ikili bütünleşmenin bir derecesi olarak belirtmişlerdir : İKY uygulamalarının birbirleriyle ve bütün İKY stratejilerinin örgütün stratejisi ile tutarlılığı, uyumlu olması (MABEY-SALAMAN, 1995, s.36).

“Uyum” modellerine değişik eleştiriler vardır (Boxall, 1991; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1990; Hrebiniak ve diğerleri, 1988; Joyce ve diğerleri, 1982; Legge, 1989). İlk olarak, Wright ve McMahan (1992)'nin kaydettiği gibi, İK uygulamalarının işletme stratejisini desteklemekte etkili olduğunu ya da bunun olumlu sonuçlara götürdüğünü destekleyen ampirik bir kanıt yoktur. İkinci olarak, Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (1990)'ın da ortaya koyduğu şekilde; “uyum” kavramı, örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açabilen katılığı ifade eder. Yazarlara göre; örgütsel strateji ile insan kaynakları stratejisi arasında uyumun olmaması bazen dış krizlerle mücadele ederken örgütsel değişimi kolaylaştırmak için aynı derecede önemlidir. Bunun yanında farklılaştırılmış bir örgütte örgütün çeşitli bölümlerinde zorunlu olarak aralarında uyum olmayan farklı stratejiler ve İK stratejileri olabileceğinden eşleştirme modelinin uygulanabilirliği sınırlıdır (Legge, 1989; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 1990; Keenoy, 1990'dan aktaran TRUSS-GRATTON, 1994, ss.670-671).

Uyum modelinin bir diğer temel varsayımı, örgütsel stratejinin insan kaynakları stratejisini yönlendirmesidir. Ne var ki; çok sayıda yorumcu, strateji ile İKY arasında çeşitli karşılıklı ilişkilerin olabileceğini işaret etmişlerdir. Örneğin, Golden ve Ramanujam (1985), ampirik çalışmalarından, strateji ile İKS arasında dört tip ilişki olduğunu saptamıştır : **Yönetimsel bağlantı:** İKY'nin hiçbir stratejik rolünün olmadığı ve insanların yönetimini basitçe yerine getirdiği durumdur. **Tek-yönlü bağlantı:** Stratejinin insan kaynakları sistemini bilgilendirdiği durumdur. **İki-yönlü bağlantı:** Stratejinin ve İKS'nin birbirlerini etkilediği durumdur. **Bütünleştirici bağlantı :** Stratejinin ve İKS'nin aynı zamanda geliştirildiği durumdur. Stratejik İKY süreci strateji ve insan kaynakları yönetimi arasındaki salt bir basit etkileşimden daha karmaşıktır; ikisi arasında diğer bağlamsal etkenler/değişkenler vardır. Bunun yanında planlanan ve gerçekleşen insan kaynakları stratejisi birbirinden farklı olabilir (TRUSS-GRATTON, 1994, s.671).

108. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

Schuler ve Walker (1990) İK stratejisinin oluşumunu sağlayan süreci maddeler halinde belirtmektedirler: (1) Hızlı çevresel değişime karşılık verme adına önde gelen firmalar insan kaynaklarına daha çok önem vermektedirler. (2) İnsan kaynakları ve işletme gündemi “sorun yönelimli” olarak ortaya çıkmaktadır. (3) İnsan kaynakları alanı başarılı örgütsel değişimle özdeşleşmiş ve örgütün geneliyle bütünleşmiştir. (4) Bölüm yöneticileri insan kaynakları ile daha ilgilidirler. Bu etkenler İK stratejisinin gelişiminde belirleyicidir (SCHULER-WALKER, 1990, s.7).

İnsan kaynakları stratejisi üzerine araştırma ve yazılar, insan kaynakları yapısı ve odağı doğrudan ona karşı duran sorunlarla sonuçlanırken, açık seçik insan kaynakları fonksiyonunun evrimini yansıtır. İlk dönem yazarlar insan kaynakları fonksiyonunu alt fonksiyonlara bölmüşlerdir (ör.: işe alma, değerlendirme, ücret, eğitim) ve sonra bu alt işlevlerin her birinin stratejik işletme planını desteklemek için nasıl kullanılabileceğini tartışmışlardır (WRIGHT-SNELL, 1991, s.205). Galbraith ve Nathanson (1978) insan kaynaklarını stratejik anlamda ele alan ilk insanlar arasındadırlar. Onlar büyük ölçüde Chandler (1978)’in örgüt yapısının örgütün stratejisinden ortaya çıktığı iddiasından hareket etmişlerdir. Galbraith ve Nathanson (1978) strateji, yapı ve insan kaynakları boyutlarının etkileşimine ve bir temel sorun olarak bu boyutları aynı düzlemde tutma sorununa odaklanmışlardır (LEE, 1994, s.22). Bu yazarlar örgütün stratejisi ve yapısı içerisine çeşitli insan kaynakları faaliyetlerini yerleştirmenin önemini vurgulamışlardır. İnsan kaynaklarının stratejisinin uygulamayla nasıl bütünleştirilebileceği tartışmalarının sonucunda insan kaynakları stratejisini dört temel alt işleve bölerek ilk kavramlaştırmayı gerçekleştirmişlerdir : İşe alma, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme. Bu çerçeve İK bölümünün geleneksel alt fonksiyonel yapısından çıkmıştır (WRIGHT-SNELL, 1991, s.205).

Tichy, Fombrun ve Devanna (1982) İnsan Kaynaklarının stratejik yönetim içerisindeki tanımlamak için gereksinim duyulan bazı İK kavramlarına ve işlevlerine bakarak Galbraith ve Nathanson (1978)’in çalışmalarını daha ileri götürmüşlerdir. Özelde, onlar İK sisteminin birincil görevlerine bakmışlardır: Seçme, değerlendirme, ödüller ve geliştirme. Çeşitli örgütlerde stratejik yönetiminin etkileşimini ve birincil İK görevlerini inceledikten

sonra Tichy, Fombrun ve Devanna (1982) şu sonuca varmışlardır: “1. İnsan kaynakları faaliyetlerinin bireysel performans ve bundan ötürü verimlilik ve örgütsel performans üzerinde büyük etkisi vardır. 2. İnsan kaynakları döngüsü yüksek düzeyde içsel/karşılıklı bağımlıdır. Bundan dolayı insan kaynakları sistemi en zayıf halkası kadar güçlüdür; ve 3. Etkili stratejik yönetim etkili insan kaynakları yönetimi gerektirir” (LEE, 1994, ss.22-23; TICHY-FOMBRUN-DEVANNA, 1982, s.60).

Fombrun, Tichy ve Devanna (1984) genel stratejik İKY fonksiyonu içinde önemli bileşenler olarak “stratejik seçim”, “stratejik ödülleri” ve “stratejik gelişmeyi” tartışarak Galbraith ve Nathanson’un (1978) analizlerini takip etmişlerdir. İnsan kaynakları stratejisinin benzer kavramlaştırılması Schuler ve McMillan (1984), Schuler (1986), Schuler ve Jackson (1987), Pucik (1984) ve Ferris, Schellenberg ve Zammuto (1984) tarafından da kullanılmaktadır. Hepsi insan kaynakları stratejisine fonksiyonel tabanlı olarak yaklaşırken (ör.: işe alma, değerlendirme, vb.), İK faaliyetlerinin bu alt fonksiyonlarla bütünleştirilmesi gereksinimini vurgulamışlardır. Schuler’in (1986) ortaya koyduğu yapı böyle birleştirmenin gerçekleştirilmesi için özellikle iyi bir girişimdir (WRIGHT-SNELL, 1991, ss.205-206).

Kanter (1983) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi için; gelecek için ciddi sonuçları olacak yedi temel niteliğe sahip olduğunu belirtmektedir; bunlar : 1. Örgütsel esnekliği yükseltme; 2. Yeniliği sürdürme; 3. Kültür ve strateji değişimini yönetme; 4. Taktik planlama; 5. “Üründen” “kullanım” yönelimine bir değişim; 6. Daha geniş bir insan kaynakları çevresi; ve 7. İnsan Kaynakları işlevi için stratejik planlama (Kanter, 1983’ten aktaran, LEE, 1994, s.23). Lorange ve Murphy (1983); örgütün rekabette daha üstün performans göstermesi için dış fırsatların etkili takibinin içsel kaynakların etkili dağıtımını gerektirdiğini ileri sürerek stratejik İKY’nin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. “Etkili olarak tasarlanmış bir planlama sistemi içinde, etkili strateji uygulaması işletmenin genel stratejisi ile yönetim paydaşlarının kişisel özlemleri arasında uyum gerektirir.” Bu durumda, işletmenin yönetsel ve teşvik sistemleri katkı sağlamalıdır ya da en azından strateji oluşturma ve uygulama prosedürleri ile aynı yönde olmalıdır (Lorange ve Murphy, 1983, s.112’den aktaran LEE, 1994, s.23).

Dyer (1983) İK işlevi ile strateji oluşturma süreçleri arasında bağ oluşturma gereğini öne sürerek Stratejik İKY'nin yönetimine katkıda bulunmuşlardır. Strateji oluşturan ve uygulayan bütün bu insanların ,sıkça, ne bir örgütün karşı karşıya kaldığı İK kısıtı ne de İK'nın güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olduklarını ileri sürmektedir. Sonuç olarak, şu bir zorunluluktur ki; örgütün güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve fırsatlarını değerlendirirken, örgütün gelecekteki yönü üzerinde insan kaynakları yöneticileri finans, pazarlama ve üretim yöneticilerinin yanında yerlerini almalıdırlar (LEE, 1994, s.24).

Miles ve Snow (1984) insan kaynakları yönetimi sisteminin işletme stratejisinin taleplerine göre uyarlanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Genel anlamda, Stratejik İKY'nin bileşenleri olarak dört tasarım ilkesi belirlemiştir: 1. İK yöneticileri bütün düzeylerdeki çalışanları kazanmak, geliştirmek, dağıtmak ve elde tutmak için gerekli hizmetlerin hepsi hakkında yetkin olmalıdırlar. İnsan kaynakları yöneticileri birimlerinin hizmetleri için olası talebi değerlendirmek ve bölüm yöneticilerine stratejik kararlarının insan kaynakları ile ilgili sonuçlarını izlemelerinde yardım etmek amacıyla sürekli olarak planlama sürecinde yer almalıdırlar; 2. İK departmanı stratejik planın dilini ve uygulamalarını doğru şekilde kavramalıdır; 3. İK departmanı örgütün stratejilerini tamamlayan kendi stratejilerini takip etmelidir. Bazı işletmelerde bu, insan kaynakları birimlerinin insan kaynaklarını yapılandırmak, işe almak ve dağıtmak için stratejik olarak hazırlanmalarını gerektirir; 4. İK birimi işletme içinde bütün iş birimleri danışman olarak hizmet vermelidir. İK konularındaki uzmanlığına ek olarak, insan kaynakları uzmanları örgüt yapısı, yönetim süreçleri, ve örgütsel değişim ve gelişme ile ilgili bilgi sahibi olmalıdırlar (MİLES-SNOW, 1984, s.47).

Snell ve diğerleri (1996) stratejik İKY'nin çeşitli önemli öğeleri olduğunu ortaya koymuşlardır. İlk olarak, İK bir sistem olarak değerlendirilmelidir. Stratejik İKY faaliyetleri takıma dayalı iş tasarımları, esnek bir işgücü programı ve rekabetçi stratejiyi uygulamak ve örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan yeteneğin planlı gelişimini içerir (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997'den aktaran, HESTER, 2005, ss.39-40) Son dönemde özellikle ücretle ilgili İKY sistemlerinin stratejikleşmesi üzerinde çalışılmıştır (Cutcher-Gershenfeld, 1991; Gerhart ve Milkovich, 1990'dan aktaran, HESTER, 2005, ss.39-40). İkinci olarak; bu uygulamalar becerileri yaratmak için birlikte etkilidirler ve çalışanların faaliyetlerini motive ederler. Son olarak; bu insan kaynakları sistemleri

tarafından geliştirilen ve teşvik edilen beceriler ve davranışlar işletmeye stratejik üstünlük sağlayacak bir tarzda düzenlenmelidir (HESTER, 2005, ss.39-40).

Literatür stratejik İKY'nin ilk aşamalarından beri incelendiğinde, ampirik tabanlı bir kuramsal çerçevenin olmadığı görülür. Makalelerin çoğu 1980'in ilk yıllarında ve ortalarında yazılmış ve stratejik İKY'nin sınırlarını çizmişlerdir ve esasında, “iyi yönetimin” temel ilkelerini belirlemişlerdir (Bamberger ve Philips, 1992'ten aktaran LEE, 1994, ss.25-26). Bu ilk dönem makaleler sezisel olarak yorumlandığında ampirik destekten yoksun olmaları eleştiriye yol açmıştır (Mahoney, Deckop, 1986'dan aktaran LEE, 1994, ss.25-26).

Bir stratejik kaynak olarak İK sistemi kavramının; böyle bir sistemin hem özellikleri/nitelikleri hem de etkileri için sonuçları vardır. Stratejik kaynaklar; “firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan satın alınması ve taklit edilmesi zor, nadir, uygulanabilir ve uzmanlaşmış kaynaklar ve yeteneklerdir” (Amit ve Shoemaker, 1993, s.36'dan aktaran HESTER, 2005, s.40). Sermaye yatırımlarının, ekonomik ölçeklerin ya da patentlerin tersine, firmanın yeteneklerini geliştirdiğinden, bir örgütün faaliyet sistemine bu şekilde yerleştirildiğinde değer yaratan, uygun şekilde geliştirilmiş bir İK sistemi kolay tahmin edilemeyen bir kaynaktır (Itami, 1987). Bu yorum aynı zamanda, Prahalad ve Hamel tarafından popüler hale getirilen “temel yetenekler”e verilen önem ile tutarlıdır (HESTER, 2005, s.40).

109. Stratejik İKY'nin Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminden Farkları

Stratejik İKY'nin anlamı üzerine tartışma, 1980'lerin ilk yıllarında başlayan insan kaynakları yönetimi (İKY) ile personel yönetimi (PY) arasındaki farklılık üzerine kapsamlı bir farklılığa kadar gitmektedir. Legge (1989), bu ikisi arasında herhangi bir farklılık olması hakkında biraz kuşku olmasına rağmen, normatif literatürün gözden geçirilmesinden Stratejik İKY'nin belli yöndenlerden farklı olduğunu kabul etmektedir. İlk olarak, personel astların yönetimine ve denetimine odaklanırken, İKY yönetim takımında merkezileşir. İkinci olarak, personel yönetiminde olmayan bir şekilde, bölüm müdürleri karın elde edilmesinde kaynakların eşgüdümünde, İKY'inde kilit rol oynarlar

ve son olarak, örgütsel kültürün yönetimi İKY'nin önemli bir yönüdür, ama personel yönetiminde hiçbir rol oynamaz. Bu yüzden, İKY'i personel yönetimine göre daha merkezi bir stratejik konumdadır (TRUSS-GRATTON, 1994, s.665). İKY, geleneksel endüstri ilişkileri yaklaşımının tersine, bir bütün olarak bireysel gelişme ve bağlılığa odaklanır ve daha bütüncül bir yaklaşım ortaya koyar. İKY'nin ayırt edici niteliği onun insanları “kaynak” olarak görmesidir. İnsanların konumu ile ilgili bu yaklaşım stratejiktir (McKinlay ve Starkey, 1992'den aktaran TRUSS-GRATTON, 1994, s.665).

Storey (1992) işletme geliştirme kapsamında çalışan düzeninin önemini öne çıkararak, çalışanları kaynak bakış açısıyla değerlendirmiştir. Storey'in (1991)'deki özetinde, daha öncekiler İKY'nin nicel, hesaplanabilir yönünü öne çıkarırken, sonrakilerin geleneksel insan ilişkileri düşüncesiyle benzer bir şekilde bağlılık, motivasyon ve liderliğe odaklandığı belirtilerek İKY'nin “katı” ve “yumuşak” şekilleri sunulmuştur. Storey katı şekillerin personel yönetiminin kapsadığının ötesinde faaliyetlerin daha geniş bir şeklini kapsadığını ve yumuşak şekillerin temel olarak İKY'nin özünde var olan daha stratejik bir yaklaşımı yansıttığını kanıtlamaktadır. Bu, yukarıda açıklanan İKY ve PY arasındaki temel farklılıklarla tutarlıdır. Bundan farklı olarak, Guest (1991) İKY amaçları, politikaları ve sonuçlarını kapsayan bir İKY modeli geliştirerek İKY üzerine önceki ampirik ve kavramsal tanımların ortaya koyduğu gereksiz tekrarları ortadan kaldıran bir İKY yaklaşımı sunmuştur (Storey, 1992; Guest, 1991'den aktaran LIQUN, 2004, ss.12-13).

Stratejik İKY ve İKY arasındaki farklılığa bakıldığında, stratejik İKY'nin temel iddiasının İKY ile işletme stratejisi arasındaki ilişkide olduğu ortaya konulmaktadır. Daha açık bir şekilde, stratejik İKY işletmenin stratejisi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir köprü olarak görülebilir (LIQUN, 2004, ss.13-14). Bu stratejik yönetimin gelişmesiyle ortaya çıkmaktadır. Geleneksel İKY alanında, profesyoneller diğer alt fonksiyonlarla hiç ilgilenmeden yalnızca kendi “özel” alt fonksiyonlarında yer alan, seçme ve performans değerlendirme gibi, teknikler konusunda uzmanlıklarını gösterirler. İşletme stratejisiyle alt fonksiyonlar ilişkilendirildiğinde, “stratejik seçme”, “stratejik değerlendirme”, “stratejik eğitim” vb. gibi bazı fonksiyonel İKY konuları önem kazanmıştır (Fombrun, Tichy ve Devanna, 1984). Ne var ki; İKY'nin işletme stratejisi ile bütünleştirilmesi çeşitli alt fonksiyonlar arasında sıkı karşılıklı etkileşim olmadan, İKY'nin çeşitli fonksiyonlarıyla

ilişkilenmiştir. Yalnızca son dönemde yönetim bilimciler İK fonksiyonlarının “sinerjistik” etkisinin çalışanların işletme stratejisi yönündeki çabalarına nasıl katkı sağlayabileceğini vurgulamak için stratejik İKY kavramını kullanmışlardır (LIQUN, 2004, ss.13-14).

İKY'nin operasyonel ve stratejik düzeyleri arasındaki farklılık literatürde son dönemde önemli bir ilgi toplamıştır. Araştırmacılar İKY alanına bir makro bakış açısından bakmaya başlamışlar ve dolayısıyla stratejik İKY bir örgütün insan sermayesinin onun işletme amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmasını sağlayan içsel uyumlu politikalar ve uygulamaların tasarlanması ve gerçekleştirilmesi olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle, stratejik İKY örgütsel sonuçlara odaklanması, çeşitli İK işlevlerini bütünleştirilmesi ve İKY'ne daha fazla makro bakış açısını sağlama kaygısı ile geleneksel İKY'nden farklıdır (Huselid ve diğerleri, 1997; Welbourne ve Andrews, 1996'dan aktaran PLATONOVA, 2005, s.10). İKY'ne makro bakış açısı, tek başına ayrı olarak alt işlevsel uygulamaları incelemekten çok, bir bütün ya da sistem olarak İKY uygulamalarını incelemeyi gerektirir (TAKEUCHI, 2003, s.1). İKY daha mikro açıdan ele alındığında, geleneksel İKY bireylere odaklanırken daha makro bir yaklaşımla stratejik İKY analiz düzeyi olarak örgütü kullanır (LIQUN, 2004, ss.14-15; TRUSS-GRATTON, 1994, s.666). Sonuç olarak, sinerji kavramı ya da İKY uygulamalarının tamamlayıcılığı özellikle önemli hale gelmiştir (TAKEUCHI, 2003, s.1).

Stratejik İKY üst düzeyde durumsal değişkenlere odaklanır. Bu bakış açının temelini oluşturan; İKY sistemlerinin etkililiğinin strateji, teknoloji, çevresel koşullar vb. gibi İKY'nin dışında yer alan değişkenlerle ilişkisinin ne olduğuna dayandığı iddiasıdır (TAKEUCHI, 2003, ss.1-2). Örnek olarak, Youndt, Snell, Dean ve Lepak (1996) üretim stratejisi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve faaliyet performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir ve insan sermayesini geliştirme İK sisteminin kullanımıyla faaliyet performansı arasındaki ilişki üzerinde üretim stratejisinin moderatör etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (TAKEUCHI, 2003, ss.1-2). Stratejik İKY araştırması bağımlı değişken olarak yalnızca bireysel performansa odaklanmaktan çok firma düzeyinde performansa önem verir (Rogers ve Wright, 1998; Wright, 1998'den aktaran TAKEUCHI, 2003, s.2). Stratejik İKY araştırmalarında, bağımlı değişken olarak, aktif karlılığı ve hisse senedi getirisi, brüt getiri oranı değişkenleri kullanılırken, geleneksel

İKY araştırmalarında genel olarak; iş/görev performansı, devamsızlık, örgütten ayrılma veya işgücü devri gibi bireysel çıktılarına odaklanılır (TAKEUCHI, 2003, s.2).

Wright ve Snell (1999, s.62) tarafından tanımlandığı gibi, “stratejik İKY örgütlere stratejik üstünlük verecek insanların birleştirilmesi ve düzenlemesi yöntemidir”. Bunun yanında, Truss ve Gratton (1994) stratejik İKY’nin “örgütsel performansı yükseltmek için İKY’ni “firmanın stratejik amaçları ve hedefleriyle bütünleştirmek ve inovasyon ve esnekliği teşvik edecek örgütsel kültürleri geliştirmek” olarak tanımlamaktadırlar (TRUSS-GRATTON, 1994, s.663). Her iki açıklama da stratejik İKY’nin içeriğini yönetim İK açılımının bir bütün olarak işletme süreci ile ilişkisi olarak öne çıkarmışlardır (McMahan, Virick ve Wright, 1999). Bu, yeni işletme fonksiyonlarından biri olarak, stratejik İKY’ni İKY’den farklılaştırmaya yardım eder. İKY’nin, stratejik İKY gibi, daha kapsamlı bir sisteme evrimiyle, genel işletme süreciyle ilişkisi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilir (LIQUN, 2004, s.14).

Wright ve McMahan’a (1992) göre; İKY ve stratejik İKY’ni ayırt edebilmek için, İKY’nin evrimini anlamak önemlidir. Alan örgütlerde insanları yönetebilmek için değişik uygulamalardan oluşmaktadır, ve bu uygulamalar çoğunlukla seçim, eğitim, değerleme ve ödüllendirmenin alt disiplinleri olarak gruplandırılmıştır ve genellikle örgütlerdeki İKY bölümünün tanılanan işlevlerini yansıtmaktadır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.297).

Stratejik İKY ile İKY arasındaki bir başka temel ayırım, niteliksel farklılıktır (Truss ve Gratton, 1994). İKY sadece altındaki faaliyetleri düzenlerken, stratejik İKY genel işletme ve onun bağlamsal çevresi kapsamında çalışan düzeni örgütsel yönetime bağlar. Özellikle, stratejik İKY sürecinde bölüm yöneticileri İKY’nin uygulanması için sorumluluğu paylaşırlar ve yöneticilerin girişimci rolü ve bağlılık da, aynı zamanda, stratejik İKY’de önemli konulardır (Baker, 1999’dan aktaran LIQUN, 2004, s.15). PY, İKY ve stratejik İKY’nin ayrıntılı bir karşılaştırması Tablo : 3’tedir. İnsanların meta olarak görüldüğu PY’nin tersine, stratejik İKY’deki temel varsayım insanların firmanın stratejik kaynağı olduğuymken, İKY’de insanlar kaynak olarak görülür. İKY’de amaç tek başına İK çıktısının maksimizasyonuyken buna karşılık PY’de amaç maliyetin minimizasyonudur ve stratejik İKY’nin amacı bir bütün olarak örgütsel etkililiktir.

Tablo : 2
Geleneksel İKY'inden Stratejik İKY'ne Değişimler

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
Analiz Düzeyleri	İKY'nin alt fonksiyonları (Altfonksiyonel düzey: Eleman alma, eğitim ve geliştirme, ücret ve teşvikler, performans değerlendirme vd.)	Bir bütün olarak İKY (Örgütsel düzeyde)
Odaklanma	Tek tek İKY uygulamaları (ör.: Eleman alma uygulamaları (Terpstra ve Rozell, 1993), eğitim uygulamaları (Russell, Terborg ve Powers, 1985) ve ücret uygulamaları (Gerhart ve Milkovich, 1990)).	İKY uygulamaları sistemi ya da yapısı (ör.: “Bağlılık” (Arthur, 1994), “insan sermayesinin geliştirilmesi” (Youndt ve Diğerleri, 1996), “Yüksek Performans İş Sistemi” (Becker ve Huselid, 1998; Huselid, 1995)).
Durumsallıklar	İnsan-Çevre Uyumu (ör.: Dawis, 2000; Edwards ve Van Harrison, 1993), İnsan-Örgüt Uyumu (ör.: Kristof, 1996; Van Vianen, 2000), İnsan-İş Uyumu (ör.: Kristof, Brown, 2000).	Dış Uyum (Strateji – İKY) İç Uyum (İKY – İKY)
Performans	Bireysel Performans	Örgütsel Performans

Kaynak: TAKEUCHI, 2003, s.3

PY'nin doğası çoğul ve reaktifken, insan kaynaklarını yönetmek için, İKY bütüncül ve daha aktif; stratejik İKY, stratejik ve proaktif bir yaklaşımdır. Odaklanma bakımından, PY ve İKY görel olarak alt düzey ve orta düzeye odaklanırken, stratejik İKY daha çok örgütün tepe yönetimiyle ilgilidir. Stratejik İKY örgütün stratejik ortağı olarak rolünü oynamaktadır, ancak PY'nin katkısı marjinaldir ve İKY sadece bir yönetsel fonksiyon

işlevi görür. İKY’de İK yöneticileri ve profesyonelleri, sadece az sayıda görevi bölüm müdürlerine devreden baş aktörlerken, bu üç yaklaşımın baş aktörleri olarak, hem bölüm müdürleri hem de İK müdürleri, İK müdürünün destekleyici rolüyle birlikte, stratejik İKY’de aktif roller alırlar (LIQUN, 2004, s.15).

Tablo : 3
PY, İKY ve Stratejik İKY’nin Karşılaştırılması

	Personel Yönetimi (PY)	İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Temel Varsay.	Bir meta olarak insanlar	Kaynak olarak insanlar	Stratejik kaynak olarak insanlar
Amaç	Önceden tanımlanmış profesyonel fal. perf.	Tek başına İK çıktısı	Bir bütün olarak örgütsel etkililik
Yapı/ Nitelik	Çoğul, kolektif, tepkisel (reaktif)	Bütün, bireysel, aktif	Stratejik; proaktif
Çerçeve	Sistemantik çerçeve yok	Birbirinden ve çevreden ayrı, yalıtılmış/ayrılmış İK program ya da faaliyetleri.	Geniş, koşula-bağlı ve bütünleyici çerçeve; çevreye uymak için tasarlanmış ve birbirini destekleyen ya da sinerjik İK sistemi.
Düzy	Görel olarak düşük	Orta düzey	Üst düzey
Bağlam	Örgüt içinde özel alan.	Örgüt çapında/örgütsel kapsamda.	Dış etkenler ve örgütsel etkenlerle de etkileşim.
Psikol. Sözleşme	Uyum/uygunluk	Bağlılık/sorumluluk /taahhüt	Uzun dönem bağlılık/geliştirme
Değerl.	Maliyet azaltma	Maksimum kullanım	Genel işletme başarısı
Statü	Marjinal	Temel yönetim fonk.	Stratejik ortak
Aktörler	“Sözleşme yöneticileri”/kolektif pazarlık uzmanı	Bir bölümünü bölüm müdürlerine bırakan İK yöneticisi	Destekleyici İK rolüyle, bölüm ve İK müdürleri.
Yönelim	Kısa dönem	Kısa dönem/uzun dönem	Uzun dönem

Kaynak: LIQUN, 2004, s.15.

110. Literatürde Stratejik İKY'nin Anlamı ve Kapsamı Üzerine Tartışmalar

İnsan kaynakları stratejisinin gelişimi, insan kaynakları ile ilgili sorunların işletmenin bütününe sorunları olarak görüldüğü ve sonra işletme ilgisinin sistematik olarak belirli insan kaynakları sorunlarına yöneltildiği süreci kolaylaştırır. İnsan kaynakları stratejisinin oluşturulması işletmenin stratejik üstünlük sağlamasında bir aşamadır ve İK bölümü ve diğer bölümlerin ortak çabalarıyla oluşturulur. İK stratejisi işletme performansını yükseltecek hamledir. İK stratejisi temel olarak sorun odaklı bir stratejidir. Bu anlamda, İK stratejisi İK kaynakları planlamasında geleneksel yaklaşımı tamamlamaktadır. İK stratejisinin içerdiği araştırma, analiz ve öngörü geleneksel planlama faaliyetlerinin daha ileri bir düzeye taşınmasını sağlar. İK stratejisi, işletmenin insanla ilgili kaygılarını saptayan ve yansıtan bir süreç ve faaliyetler kümesidir (SCHULER-WALKER, 1990, s.14).

İK stratejisi, bir örgütte insan ile ilgili sorunların saptaması ve işletme vizyonunun, stratejik doğrultusunun ve değerlerinin insan ile ilgili yönünü ortaya koyması bakımından son derece önemlidir. İşletme yönetimi İK stratejisiyle çalışanlarını hangi uzun dönemli ilkeler temelinde eğiteceğinin çerçevesini belirler. Planlama sistemlerinin biçimsel yönlerine ve prosedürlerine, detaylı veri toplanması ve analizine, öngörü ve dışsal eğilimlerin ve sorunların taranmasına gereken önem verilmelidir. Hızlı değişim koşulları altında, İK stratejileri insan ile ilgili gelecekteki faaliyetlere yol gösterir (SCHULER-WALKER, 1990, ss.14-15).

Mabey ve Salaman'a (1995) göre; insan kaynakları stratejileri (İKS) gerçekten kolay bulunmaz bir hedeftir : Bir tavsiyeler-teşvikler kümesi, bir mecaz, bağımsız öneriler kümesi, çelişki kümesidir. İnsan kaynakları stratejisi tek bir şey değil ama çeşitli kavramsal yaklaşımların bileşimidir. İnsan kaynakları stratejilerine ilişkin yaklaşımların nasıl farklılaştığına dair genel bir anlayışa sahip olmak önemli ve yararlıdır, çünkü bu kişiye ileri sürülen yaklaşımları değerlendirme ve her bir yaklaşımda var olan formülleri ve varsayımları anlama fırsatı verir (MABEY-SALAMAN, 1995, s.35).

İK stratejisinin geliştirilmesi süreci işletmenin amaçlarına ulaşmasında insan kaynakları fırsatlarını ve engellerini tanımlar. İnsan kaynakları sorunlarıyla ilgili yeni bir

düşünce şeklini teşvik eder, kurumsal paydaşları yönlendirir ve eğitir ve geniş bir bakış açısı sağlar. Faaliyetlerin yönetsel ilkelere uygunluğunu ortaya koyar, belirli programlara ve faaliyetlere kaynak dağıtımını ile ilgili sürecin oluşturulmasını sağlar. Sürece ve işe bağlılığı artırır. Gelecek iki ya da üç yılda yüksek öncelikli olacağı varsayılan faaliyetlerin belirli uzun dönemli yönlerine odaklanır. İK kaynakları fonksiyonunun yönetilmesine ve İK çalışanlarının yeteneklerini geliştirilmesine stratejik anlamda odaklanılmasını sağlar (SCHULER-WALKER, 1990, s.15).

Wright ve McMahan'a (1992) göre; İK alanında, işlevsel farklılaşmanın tanımlanmasının önemi, alanın evrimleşmesinin değişik işlevlerde üst düzeyde bütünleşme ile gerçekleşmemesi gerçeğinde yatmaktadır. Daha doğrusu, her bir değişik İKY fonksiyonu birbirinden görelî yalıtımla disiplinler arasında düşük eşgüdümle evrimleşmiştir. Böylece, örneğin, performans değerlendirme alanında araştırmacılar değerlendirme sürecinin doğruluğunu ve etkililiğini en üst düzeye yükseltecek değişik tekniklere aşırı derecede odaklanmışlardır, bugün bile çok araştırma değerlendirme sistemleri ile seçim programları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yöneliktir. Başka bir ifadeyle, her bir işlev sadece özel bir işleve odaklanan mikro-perspektif ile birincil üretilen teknik yeniliklere evrilmiştir. Bu işlevlerdeki teknik bilginin toplamı İKY alanı olarak adlandırılmaktadır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, ss.297-298).

Bununla birlikte örgütler yükselen bir eğilimle stratejik yönetimin kapsamı ile ilgilidir. İşletme ile ilgili bütün disiplinlerdeki hem araştırmacılar hem de uygulamacılar kendi disiplinlerinin yöntem ve araçlarını işletme stratejisiyle bütünleştirme çabası içindedirler. Ne var ki, yukarıda söz edilen değişik İK faaliyetleri arasındaki bütünleşme olmaması durumundan dolayı, ilk dönem girişimciler, diğer faaliyetlerden bağımsız olarak, her bir işlevsel birimin firmanın stratejisine bağlanmasına odaklanmıştır. Bu, "stratejik seçim", "stratejik değerlendirme", "stratejik geliştirme" ve "stratejik ücret" in gelişimi ile sonuçlanmıştır. Bu girişimler, her bir işlevi tek başına örgütsel amaçlarla aynı düzeye getirme ihtiyacını onaylayarak, İKY bakış açısını genişletmesine rağmen, hala bütün işlevler arasında görelî karşılıklı etkileşim eksiklikleri vardır. Bununla birlikte, yazarlar İKY alanına daha makro-uyumla yaklaşmaktadırlar- bu daha doğru şekilde ifade edilirse stratejik insan kaynakları yönetimidir (WRIGHT-McMAHAN, 1992, ss.297-298).

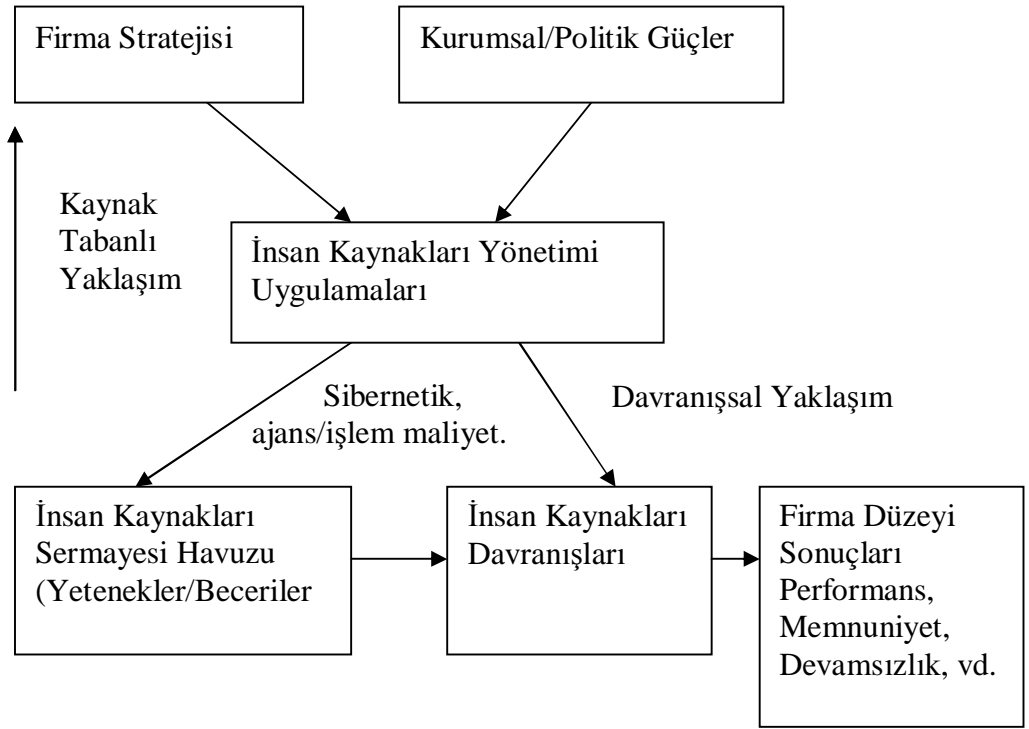
Stratejik İKY teorisi İK uygulamalarının determinantlarının kararlarıyla, insan sermayesi kaynağı havuzunun bileşimi (yetenekler, beceriler, vd.), gerekli insan kaynağı davranışının belirtilmesi ve verilen değişik işletme stratejisi ve/veya rekabet durumlarına ilişkin kararların etkililiği ile ilgilenmelidir. Bu model Şekil :2’de sunulmuştur.

“İKY yazınının anahtar mesajı işletme stratejisi ya da planı ve İKY stratejisi ya da planı ile sıkı, iki yönlü bir ilişki kurma ihtiyacıdır. İlk olarak, stratejik bütünleşme üzerindeki vurgu – örgüt ve insan kaynağı yapıları sistemleri örgütün stratejisini destekleyecek ya da ona uyacak şekilde tasarlanmalıdır; ikinci olarak, insan kaynağı örgüt ve onun amaçlarına kendilerini adamalarını sağlayacak şekilde yönetilmeli ve yönlendirilmelidir; ve üçüncü olarak, öncelikle bunlara ulaştıktan sonra örgüt için, kalite ve performans gibi kritik çıktılar anlamında, gerçek/maddi kazançlar olacaktır. Böylece bunların ikincisi (çeşitli örgütsel önlemlere ve değişimlere dayanan) çalışanların sorumluluğunu, katılımını ve bağlılığını artırarak “insan becerisinin” işlenmemiş rezervlerinin serbest bırakılma yöntemidir. Üçüncü özellik bu kazanımların değerini sağlarken : İKY’ni işletme stratejisiyle birleştirerek işçi kaynağından ekonomik getiriye maksimize etmek. Bu nedensel ilişkinin en açık ve en kesin açıklaması Guest tarafından yapılmıştır. Guest’e göre örgütler dört belirli amaca ulaşılmasında sadece açık ve tutarlı politika ile belirli performans kazanımları elde edecektir (MABEY-SALAMAN, 1995, s.36).

Schuler ve McMillan’a (1983) göre İK stratejisi insan kaynaklarıyla sürekli rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan işletmelerin uyguladığı bir stratejidir. Dyer (1983) stratejik insan kaynakları yönetimini işletmenin rekabetçi stratejisini desteklemek için kullanılan insan kaynakları faaliyetlerinin kullanılması olarak yorumlamıştır. Stratejik İKY ve stratejik işletme planlaması süreçleri arasındaki ilişki, basitçe planlamacılar insan kaynakları işlevine tek yönlü bilgi akışı yerine çok etkileşimli bir süreçtir (Schuler ve McMillan, 1983; Dyer, 1983’ten aktaran, WRIGHT-SNELL, 1991, s.204).

Örgütle bütünleşmek insan kaynaklarının stratejik yönelimi için üç nedenle önemlidir: İlk olarak; bir örgütü özellikle insan kaynakları havuzunun oluşturulması karakterize eder, bu şekilde stratejiyle insan kaynakları işlevi bütünleşir. Strateji literatürünün çoğu, örgütleri yaptıkları işe göre sınıflandırırken (ör.: Miles-Snow, 1978; Porter, 1980);

McKelvey onları ne olduklarına göre kıyaslamıştır. Bu durumda, strateji kavramının çerçevesi anlamında; bir örgüt belli bir stratejiyi eğer o stratejinin gerekliliklerini taşımaktaysa etkili bir şekilde uygulayabilir. Bir örgüt kısa dönemde stratejinin gerektirdiği yeteneklere sahip olmadan da varlığını sürdürebilir, ancak uzun dönemde bu yeteneklere sahip olmayan bir örgütün yok olma olasılığı yüksektir. Strateji yazarlarına göre de; yeni stratejiler için örgütteki kilit pozisyonlar gerekli yeteneklere sahip insanlarla doldurulmalıdır (WRIGHT-SNELL, 1991, s.210).



Şekil : 2
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışması İçin Teorik
Çerçvelerin Kavramsal Bir Modeli

Kaynak : WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.299.

İkinci olarak, örgüte bu şekilde yaklaşmanın stratejik işletme planında insan kaynakları fonksiyonunun rolüne önemli etkisi vardır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ana rolü, örgütün belirli bir stratejiyi sürdürebilmesi için gerekli olan yetkinliklere sahip olduğunu ortaya koymaktır. Örgütte farklı stratejiler için yeteneğin

yaratılması ya da elde edilebilmesi için gerekli bilgi sağlanarak da bu rol etkilenebilir. Son olarak; Butler ve diğerlerine (1990) göre; bilgi ve enformasyonun daha etkili bütünleştirilmesi ve bu şekilde sorunlara odaklanmak örgütlerin bilimsel anlamda daha açık bir şekilde ilerlemesini sağlar. Bu durum; örgüt biliminde belli bir soruna odaklanan farklı disiplinlerden kuram ve araştırmanın bütünleştirilmesini gerektirir. İnsan kaynakları fonksiyonu çerçevesinde gerekli yetenek ve davranışların bütünleşmesi önemli bir tartışma odağıdır (Butler ve diğerleri, 1990'dan aktaran WRIGHT-SNELL, 1991, ss.210-211).

Beer, Spector, Lawrence, Mills ve Walton (1984), ilk olarak, İK stratejisini incelemek için alternatif bir çerçeve bulmuşlardır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimine bu yolla yaklaşmanın personel işlevinin geleneksel yapısını yansıtacağını açıklamışlardır. İKY fonksiyonunun alt bölümlerinin bu yolda geliştiğini çünkü her bir alt işlevin belirli bir istihdam sorununa yanıt olarak yaratıldığını düşünmüşlerdir. Buna göre; insan kaynakları stratejilerinin egemen olan bakış açısı; insan kaynakları işlevinin çeşitli alt işlevlere bölüldüğü ve sonra her bir alt işlevin örgütün faaliyetlerini desteklemek için faaliyetlerini organize etme sorumluluğu olduğudur. Bu İK sorunlarının evriminden ortaya çıkmıştır ve bu sorunlar değiştikçe İK fonksiyonunun yapısı ve odağı da değişecektir (WRIGHT-SNELL, 1991, s.206).

111. Literatürde Stratejik İKY'nin Uygulanmasına İlişkin Araştırmalar

Martell ve Carroll'un (1995), Fortune 500 şirketlerinin stratejik işletme birimleri çalışması 1995'te, birçok büyük A.B.D. şirketinde İKY'nin stratejik nitelikte ele alındığını ortaya koymaktadır. Çalışma, aynı zamanda, o dönemdeki stratejik İKY'nin, bugün işletmelerde uygulandığı şekliyle, İKY konularının açık tartışmalarından, maliyetlerden ve stratejik planları geliştirirken kaynaklardan ve stratejileri gerçekleştirirken İKY uygulamalarının kullanımından oluştuğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, araştırma kapsamındaki, soru formlarına yanıt alınan şirketlerin 2/3'ünün İKY yöneticilerine yüksek düzey strateji toplantılarında yer verdikleri ve bu yöneticilerin daha geleneksel fonksiyonel yönetici ya da uzman rollerine karşıt olmak üzere bir stratejik ortak rolünde gördükleri ortaya çıkmıştır. Sonuçlar, o dönemde; işletme üst yönetiminin İKY yöneticilerine bir bütün olarak işletmelerinin İKY fonksiyonuna olan

yaklaşımlarından daha pozitif yaklaşıtlarını da ortaya koymuştur (MARTELL-CARROLL, 1995; s.262).

McCowan ve diğerleri (1999); Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'inde inceledikleri bir işletmenin stratejik insan kaynakları sistemini değerlendirmişlerdir. Buna göre ilgili işletmenin İK stratejisi üç öncelikli amaç içermektedir: (1) Yetenekli çalışanlar yaratmak; (2) kendisini işletmeyle özdeşleştirmiş çalışanlar yaratmak (işletmeye bağlı, sorumlu çalışanlar yaratmak); (3) İK fonksiyonunun profesyonel yeteneklerini geliştirmek. İşletmenin İKY altyapısının kilit unsurları şunlardır: (1) Çalışan yetkinliğinin saptanması ve geliştirilmesi; (2) çalışan katılımının sağlanması, katılımcı çalışanlar yaratılması; (3) iş/işletme okur yazarlığının oluşturulması; (4) güçlü değerler ve "ait olma" duygusuyla bir "kurumsal topluluk" yaratmak; (5) toplumsal sorumluluk ve çevre koruma; (6) İK'nın temellerinin/esaslarının resmi olarak belirlenmesi; ve (7) tedarikçilerle yenilikçi ortaklık geliştirmek. İşletmede gelecek için kilit atılımlar şunları içermektedir: (1) Değişim yönetimi; (2) işletmenin bütününde İK'nın stratejik rolünü netleştirmek; (3) çeşitli nitelikte işgücünü işletmeye çekmek ve işletmede tutmak (MCCOWAN ve diğerleri, 1999, s.304).

Barber-Huselid-Backer (1999); yine ABD'de inceledikleri bir işletmenin stratejik İKY alt yapısının kilit unsurlarını şu şekilde açıklamaktadırlar : (1) İşletmenin misyon, vizyon ve değerlerinin oluşturulması ve açıklanması; (2) takıma dayalı ürün geliştirme ve faaliyet takımları; (3) davranışa dayalı olarak yapılandırılmış mülakat süreçleri; (4) titiz ve kapsamlı performans yönetimi ve teşvik edici ücret süreçleri; (5) ileri derecede otomasyona sahip ve verimli İK altyapısının esasları, ve; (6) işletme birleşmeleri ve devralmaları için titiz ve gayretli çalışmayı gerektiren iyi geliştirilmiş varlıklar. Geleceğe yönelik iddialar şunları içermektedir: (1) Küresel bir çevrede büyüme patlamasını yönetmek; (2) Çalışan geliştirme; (3) ortak girişimleri yönetmek; (4) yetenekli insanların işe alınması ve işletmede tutulması; (5) değişim yönetimi süreçlerinde yetkinliği/yeteneği geliştirmek (BARBER-HUSELID-BACKER, 1999, s.312).

Haris-Huselid-Becker (1999) araştırmasına göre; ABD'de bir işletmenin stratejik İKY sisteminin kilit unsurları şunlardır: (1) Yetenek geliştirme ve performans yönetimi süreçleri, ve; (2) ölçümün dört düzeyini içeren, takıma dayalı performans sistemleri:

İşletmenin bütününde, işletme biriminde, işletme birimleri içinde departmanlar arası birimler ve inisiyatif kullanabilen proje takımları. Gelecek için kilit iddialar şunları içermektedir : (1) İşletmenin küresel inisiyatiflerini destekleyen tercihlerin öncelikli hale getirilmesi; (2) çalışan geliştirme ve yeni yetenek kazandırma; (3) İş/işletme gereksinimlerini tahmin etmek ve güçlü, proaktif liderlik sağlamak için daha etkili yöntemler tasarlamak; (4) liderlik geliştirmeyi hızlandırmak ve eğitim ve geliştirme programlarında yeterli yatırımı etkilemek; (5) işletme stratejisini destekleyecek yeni yetenekler kazanmak için etkili yöntemler tasarlamak ve uygulamak (HARRIS-HUSELID-BECKER, 1999, s.315).

Artic-Becker-Huselid (1999) tarafından ABD’de incelenen bir işletmenin İK yapısı, temel işletme birimlerindeki liderlere ve bu işletme birimlerinde olanaklı İK altyapısı kadar harekete de odaklanan bir müşteri hizmet modeli çerçevesinde örgütlenmiştir. Çalışmada vurgulanan kilit unsurlar şunlardır: (1) İK’nın faaliyet (operasyonel) mükemmelliği; (2) çalışanları işletme ile başarılı bir gelecek konusunda teşvik edecek ücret ve performans yönetimi, bu başarıyı paylaşmanın yanında; ve (3) işletmenin misyon ve stratejisini destekleyen bir faaliyet tarzı ve kültürü oluşturmak. Gelecek için kilit iddialar şunlardır: (1) Bir büyüme periyodunda örgütsel yenilenme; (2) yeni İK yeteneklerinin saptanması ve geliştirilmesi; (3) İK gereksinimlerini destekleyecek özgün bir İK yapısı geliştirmek; ve (4) hızla değişen endüstride etkili iş ilişkileri (ARTIS-BECKER-HUSELID, 1999, s.310).

Catherine Truss, 2003 yılında yayımlanan “Stratejik İKY: Ulusal Sağlık Hizmetleri (USH)’inde Olanaklar ve Kısıtlar” başlıklı makalesinde; yazar, özellikle; insanların İK’nın rolü ve rolün İK fonksiyonunun küçültülmesinin dışında kalan çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi, kariyerleri, algılamalarını renklendiren “kamu sektörü mirasını” belirlemiştir (TRUSS, 2003; s.58). Truss’a (2003) göre; bu etkenlere ek olarak; İK fonksiyonunun stratejik rol oynamasına aktif olarak yardım edecek belli sayıda müdahalelerin olduğu da açıktır. Bunların en önemlisi; bu göreve insan seçmenin özellikle kilit olduğunu ortaya koyan, İK müdürünün güçlü liderliği ve onun belirlediği yöndür. İkincisi; zorunlu olan; üst düzey çalışanların İK’na karşı olan tutumudur. Çalışmada ortaya çıkan önemli etkenler de şunlardır: İK fonksiyonu, stratejik amaçlar ve İK amaçları arasındaki bütünleşme derecesi, İK çalışanlarının bilgisi, becerileri ve yetenekleri, özel

olarak onların bölüm yöneticilerine danışmanlık hizmeti sağlama yetenekleri, somut sonuçlara ulaşılması ve öteki çalışanların gözünde güven kazanmak (TRUSS, 2003; s.58).

Kane ve Palmer 1995 yılında yayımlanan “stratejik İKY mi yoksa çalışma ilişkilerinin yönetilmesi” mi başlıklı makalelerinde; İK politika ve uygulamalarının niteliklerinin belirlenmesinde stratejik yaklaşımın ne ölçüde önemli olduğunu değerlendirmektedirler. Yazarlar aynı zamanda İK politika ve uygulamalarının yönünün belirlenmesinde etkili olan diğer etkenleri de değerlendirmektedirler. Araştırmacılar İK uygulamalarının gerçekleştirilmesinde etkili olan 22 etken belirlemişlerdir. Buna göre; araştırmada İK politika ve uygulamalarını biçimlendiren etkenler şu ortalamalara göre sıralanmışlardır: Yasalar/düzenlemeler (4,19); örgütsel strateji/amaçlar (3,85); endüstri/ sektör özellikleri (3,85); üst yönetimin öncelikleri (3,67); büyüklük (3,52); yapı (3,48); teknolojideki gelişmeler (3,48); bölüm müdürlerinin öncelikleri (3,30); işletme merkezinin faaliyetleri (3,30); örgütsel misyon/amaç (3,30); güç ve politika sorunları (3,19); ulusal ekonomideki değişimler (3,19); tarih/gelenekler/geçmiş deneyimler (3,15); sendikaların faaliyetleri (3,08); diğer örgütlerdeki İKY çalışanlarının deneyimleri (3,04). Araştırma sonuçlarına göre 3,0 değerinden daha düşük ortalama değerleri olan etkenler de şunlardır: Profesyonel örgütlerin etkileri (1,93); uluslar arası ekonomideki değişimler (2,22); ulusal kültür/gelenekler (2,26); İKY kuramının, araştırma ve yazının etkisi (2,30); rakiplerin faaliyetleri (2,81); genel bir İKY stratejisinin etkisi (2,89); ve İKY’inde eğitim ve öğretimin etkisi (2,96) (KANE-PALMER, 1995, s.15).

112. İK Stratejisinde Alt Fonksiyonel Yaklaşım

Wright ve Snell (1991) stratejik İKY’yi alt fonksiyonel yaklaşım açısından değerlendirmişlerdir. Buna göre Stratejik İKY içinde alt fonksiyonel görüş başta gelen görüşlerden biridir. Buna rağmen Beer ve arkadaşlarına (1984) göre; insan kaynakları stratejilerine sadece geleneksel personel işlevi şemasıyla yaklaşmak stratejik İKY fonksiyonunun görünümünü tutarsızlaştıracaktır. Alt fonksiyonel görüş stratejik İKY’nin incelenmesinde ve anlaşılmasında üç temel soruna yol açar : (1) Var olan kuramsal stratejik değişime zarar verir. (2) İnsan kaynakları stratejileri arasında olası sinerjiyi ya da çatışmaları önler, ve (3) Bir örgütün seçebileceği stratejileri sınırlandırır (WRIGHT-SNELL, 1991, s.206).

Wriht ve Snell'e (1991) göre; Stratejik İKY'nin tanımlanmasında alt-fonksiyonel bakış açısıyla ilk sorun örgütte gerçekleşen kuramsal değişime zarar vermesidir. Strateji kavramı en tipik olarak kararların akışında model (Mintzberg, 1978) ya da "var olan ve planlanan kaynak yayılımlarının asıl modelidir (Hofer ve Schendel, 1978, s.25)." Stratejik davranışta model kavramı stratejinin tanımları arasında ortaktır (Mintzberg, 1978) ve faaliyetler arasında var olduğu ve sürekli olduğu görüşü yaygındır. Bu nedenle, İKY faaliyetlerinin stratejik modellerinin tek başına birer alt fonksiyonda olmaktan çok İKY uygulamaları içinde var olması daha olasıdır (Mintzberg, 1978; Hofer ve Schendel, 1978, s.25'ten aktaran WRIGHT-SNELL, 1991, s.206).

Örgütler stratejik değişime uğradıklarında, beceri elde etmek gibi esaslı sorunlara odaklanırlar. Bu beceri elde etme, bütün İK alt fonksiyonlarının bütünleştirici bir tarzda kullanımını gerektirir. Farklı İK uygulamaları stratejik amaçları desteklemek bütünleşirler. Örgütlerin bir küme özellikleri (ör.: endüstri, teknoloji, strateji, büyüklük) insan kaynakları uygulamalarının belli modelleriyle birleşir. Onları bütünleşmiş bir faaliyet olarak tartışmak, kavramsal olarak, anlamlıdır (WRIGHT-SNELL, 1991, ss.206-207).

Alt fonksiyonel görüşle ilgili ikinci bir sorun; İKY uygulamalarının birbirini destekledikleri durumlarda insan kaynakları uygulamalarında olası sinerjiyi görmeyi önlemesidir. İK'nın alt fonksiyonel yapısı, öteki alt fonksiyonlarda yer alan diğer programlarla çelişen programların tasarlanmasına yol açabilir. İnsan kaynaklarının alt fonksiyonel yapısı ile ilgili üçüncü sorun bir örgütün diğer stratejilerini "amaç haritaları" düzenleyerek sınırlandırmasıdır (Weick, 1979). İnsan kaynakları stratejisinin geleneksel fonksiyonel şeması sorunları eski uygulamalarla çözer. İKY uygulamalarını bütünleştiren yeni ve daha iyi çözümler stratejik bağlamda daha yararlı olacaktır (WRIGHT-SNELL, 1991, s.207).

113. İKY – Stratejik İKY Ayrımında Temel Sorunlar

İK stratejisi insan kaynakları ve diğer bölüm yöneticilerinin kilit sorunları birlikte saptayacakları bir şekilde gelişmiştir. Bu durum işletmelere belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, dönemlerde planlama sistemlerini esnek tutabilme olanağı sağlar. Yine böyle

durumlarda bile bir bütün olarak uzun dönemli insan kaynakları sorunlarıyla ilgilenilebilir. Bu şekilde işletmeler uzun dönemli çözümlere daha kolay odaklanabilirler (SCHULER-WALKER, 1990, s.8).

Schuler ve Walker (1990)'a göre; çevresel değişimler sorunları başlatır, sorunlar faaliyetleri başlatır. Gereksinim duyulan programların tasarlanmasında ve uygulanmasında kullanılan süreçte faaliyetler belli programları kapsar. Sorunlar insan kaynakları yöneticileri ve diğer bölüm yöneticileri tarafından birlikte belirlendiği için işletmenin gerçek durumu daha doğru bir şekilde yansıtılır (SCHULER-WALKER, 1990, ss.8-9).

1130. Önemli İnsan Kaynakları Sorunlarını Nasıl Saptayabiliriz?

İşletmelerin başlıca insan kaynakları sorunlarını saptama sürecinde aşağıdaki ilkelere uymaları gereklidir: (1) İK ile ilgili sonuçlar İK stratejisi ve işletme stratejisi ile bir bütün olarak değerlendirilmelidir. (2) Bugünkü ve gelecekteki insan kaynağı gerekliliklerini değerlendirmek ve durumla ilgili belirsizlikleri saptamak için geleceği tahmin ve analiz teknikleri kullanılmalıdır. (3) Kilit yöneticilerin insan kaynakları sorunlarına nasıl yaklaştıkları röportajlarla, anketlerle ya da İK sorunlarını planlama sürecine ekleyerek belirlenmelidir. (4) Çalışanların İK sorunlarına nasıl yaklaştığı örnek gruplarla, röportajlarla ya da anketlerle belirlenmelidir. (5) İK sorunları hakkında görüşlerini almak için müşterilerle, yüklenicilerle ve iş ortaklarıyla görüşülmelidir. (5) Basılı eserleri inceleyerek ya da doğrudan veri toplanarak işletme sorunlarını etkileyen dış çevresel etkenler saptanmalı ve değerlendirilmelidir (SCHULER-WALKER, 1990, ss.15-16). (6) İnsan kaynakları yönetimlerinin karşılaştırılması yoluyla işletmenin ve rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmelidir. (7) İşletmenin sistemleri, programları ve insan kaynakları yönetimindeki uygulamaları değerlendirilmeli ve diğer işletmelerle karşılaştırılmalıdır. (8) İşletmenin gelecekteki durumu ve gereksinimlerine göre, gelecekte olası İK sorunları ve stratejisi beyin fırtınası, hayal kurma ya da Delphi Analizi ile değerlendirilmelidir (SCHULER-WALKER, 1990, s.16).

12. Statejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Başlıca Yaklaşımlar

120. İnsan Sermayesi Yaklaşımı

Son 20 yılda stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak ortaya çıkan çok sayıda farklı kuramsal yaklaşım insan kaynakları yönetiminin endüstri sonrası toplumlarda artan önemini yansıtmaktadır. İnsan sermayesi (beşeri sermaye yaklaşımı) bir firma içinde eğitim, deneyim, öğretim, bilgi (anlayış, zeka, algı), ilişkiler ve tek tek yöneticilerin ve çalışanların birikimini kapsar. İnsan sermayesi çalışan becerilerini ve bilgisini geliştirmek için yatırıma göre getiriye bağlı olarak işgücü maliyetleri üzerinde durur (Becker, 1993; Lepak ve Snell, 1999'dan aktaran PLATONOVA, 2005, s.7).

İnsan sermayesi kuramı gelecekte verimlilik elde etmek için bireyin genel ve firmaya özgü bilgi ve becerilerine yatırımları içerir. İnsan sermayesi kuramı eğitim araştırmasına dayanır ancak, insan sermayesi muhasebesi, ücret, eleman alma ve stratejik insan kaynakları yönetiminde kullanılan uygulamalarla insan kaynakları yönetimine uyarlanmıştır (SENJEM, 2001, s.62). İnsan sermayesi bir firmada insan kaynağının eğitim, deneyim, yargı, zeka-akıl, ilişkiler gibi yeteneklerini ve yöneticilerle çalışanların bireysel anlayışlarını içerir (BARNEY, 1991, s.101). İnsan sermayesi “insanın; ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanıldığı için” maliyeti olan ve işgücü pazarında bir fiyatı olan üretim yetenekleridir”. Nitel olarak, insan sermayesi insanın kazanılmış becerilerini, bilgisini ve yeteneklerini içerir (CUNNINGHAM, 2002, s.93).

İnsan sermayesi bireylerin bilgi ve becerilerine atıfta bulunur. Bilgi ve beceriler bütün bir yaşam boyunca eğitim, öğretim ve deneyimle kazanılır. Bilgi ve beceriler verimlilik yarattığı için sermaye olarak kabul edilirler. İnsan sermayesi verimliliği maddi olmamasının yanında (ör.: Karar alma) maddidir de (sanatçılık, zanaatkarlık) (SENJEM, 2001, s.63). Ancak insan sermayesi standart ve geleneksel yöntemlerle ölçülemez (CUNNINGHAM, 2002, s.94).

Swanson ve Holton (2001), insan sermayesi kuramının ekonomisini ürün ve işgücü pazarları üzerinde birbirini etkilediği rekabetçi temelle ilgili olarak değerlendirmişlerdir. Klasik ekonomik varsayımlar örgütlerin karlarını maksimize etmek için çalışacaklarını,

çalışanların kazançlarını maksimize etme çabası içinde olacağını ve işgücünün ulaşılabilir en iyi fırsatları maksimize etmek için bilgiye ve canlılığa erişmek zorunda olduğunu belirtmektedirler (Swanson ve Holton, 2001'den aktaran CUNNINGHAM, 2002, s.93).

İnsan sermayesi yaklaşımı insanların bilgi ve becerilerinin örgütlere ekonomik değer sağladığını savunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde insan sermayesi kuramı yararlı bir kuramdır. Bunun da temel nedeni insan sermayesi kuramının insanları “değeri olan ve değerleri örgütün amaçları doğrultusunda artırılabilir şekilde yönetilebilir varlıklar” olarak görmesidir. Bu nedenle, insan sermayesine eğitimle ve bilgi ve becerilerin seçimiyle yatırım yapmak insan sermayesi yeteneklerini oluşturmanın yollarıdır (PLATONOVA, 2005, s.7).

Örgütsel başarıya katkıda bulunan bilgi ve becerilerin kendiliğinden kazanılması değil, bu bilgi ve beceriler tarafından yaratılan ekonomik değerdir. Çalışanların verimliliğindeki artış insan sermayesinin istikrarlı gelişiminin sonucudur. Schultz'a (1961) göre; bilgi ve beceriler insan sermayesine yapılan yatırımın sonucudur ve gelişmiş ülkelerin üretimdeki üstünlüğünün temelinde insana yapılan her türlü yatırımın bütünleşmesi vardır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'de iş öncesinde öğrenim verimliliğinde % 26 büyümeye karşılık gelmektedir (Schultz, 1961'den aktaran PLATONOVA, 2005, s.7).

Schultz (1961, 1971) insan sermayesini makro bakış açısından incelemiştir. Ekonomistler uzun zamandır ulusların zenginliğinin temel unsurlarından birinin insan olduğunu, ancak insana yapılan yatırımın geleneksel ekonomiyle bütünleşmesinin yeterli düzeyde gerçekleşmediğini belirtmektedirler. Geçen yüzyılda ulusal çıktılardaki artışlar topraktaki, adam/saatteki ve fiziksel yeniden üretilebilir sermayedeki artışla yaygın olarak karşılaştırılmıştır. Schultz'a (1961, 1971) göre; ulusların gelişimindeki farklılığın temelinde insan sermayesine yapılan yatırımdaki farklılık vardır. Buna göre ABD ve Avrupa'nın ekonomik büyüme oranlarının şekillenmesinde bilgi ve becerilere yapılan yatırım çok önemlidir ve bu ekonomiler hakkındaki sayısız paradoks insan sermayesine yapılan yatırım analiz edilerek çözümlenebilir. İnsan sermayesi, örneğin, güneydeki, kuzeydeki, batıdaki çalışanlar arasındaki kazanç farklarını daha iyi açıklayabilir. Schultz (1961, 1971) bu farklılıkların çalışanların öğretimine ve eğitimine yapılan yatırımın tutarıyla açıklanabileceğini belirtmiştir. Schultz (1971) ikinci dünya savaşında fabrikaları

ve ekipmanları ağır hasara uğrayan Avrupa ülkelerinin savaş sonrasındaki hızlı gelişmelerinin yine insan sermayesine yapılan yatırımla açıklanabileceğini belirtmektedir. İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda ülkelerin yeniden imarı ve yaşanan kayıpların sonucunu değerlendirmek için ekonomistler bir araya gelmişlerdir. Schultz'a (1971) göre; ekonomistlerin insan sermayesi ve onun modern ekonomideki önemini dikkate almayan yorumları yanıltıcıdır (Schultz, 1961; 1971'den aktaran PLATONOVA, 2005, s.8).

Gary Becker (1993), bir ulusun ekonomik gelişimiyle insan sermayesine yapılan yatırımlar ilişkisi çerçevesinde son dönemde önemli kanıtlar ortaya koymuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan ve 1929 ve 1982 arasında ortalama ABD çalışanlarının eğitim-öğretimindeki artışın bu dönemde kişi başına geliri yaklaşık dörtte bir oranda artırdığını ortaya koyan araştırmanın sonucunu Becker (1993) insan sermayesine yapılan yatırımın bir sonucu olarak yorumlamıştır. Becker'e (1993) göre; Japonya, Tayvan ve diğer Asya ülkelerinin hızlı ekonomik kalkınmaları bu ülkelerin kalkınmasında insan sermayesinin önemini ortaya koymaktadır. Doğal kaynaklar olmamasına (neredeyse bütün enerji kaynaklarını ithal etmektedirler) ve batılı ülkelerin zorlu rekabetine rağmen, Asya ülkeleri iyi eğitilmiş, yüksek öğrenimli ve çok çalışan işgücüne dayanarak hızlı bir şekilde büyümüşlerdir (Becker, 1993'ten aktaran PLATONOVA, 2005, ss.8-9).

Günümüzde insan sermayesi önemli bir ekonomik değer sağlamaktadır ve örgütlerin başarısı için yaşamsal önemi vardır. Çalışanların bilgisini, yeteneklerini, teknik bilgisini, becerilerini ve deneyimini içeren insan sermayesinin, örgütler için stratejik bir varlık olduğu yönündeki düşünce giderek yaygınlaşmaktadır (PLATONOVA, 2005, s.9). Yapılan araştırmalar örgüt değerinin % 80'ini insan sermayesini de içeren fiziksel olmayan varlıklardan oluştuğunu göstermektedir. İKY gibi insan sermayesi sorunları çok sayıda örgütün stratejik gündemindedir. İnsan sermayesinin ekonomik değerinin daha iyi bir algılanması ve günümüzde yüksek düzeyde becerili çalışanların yetersizliği şirketleri faaliyetleri gerçekleştirmek ve büyümeyi sürdürmek için yetkin çalışanları işe almak, eğitmek ve elde tutmak için saldırganca rekabet etmeye zorlamaktadır. Bundan dolayı, insan sermayesi kuramı stratejik İKY alanında yaygın olarak kullanılmaya devam etmektedir (PLATONOVA, 2005, s.9).

İnsan sermayesi kuramının bilgi ve beceriye yatırım için iki temel sonucu vardır. Birincisi, genel ve firmaya özgü insan sermayesi arasındaki farkı içerir. İkincisi, insan sermayesine içsel olarak yatırım yapmaya ya da insan sermayesini dışarıdan sağlamaya göre oluşturma ya da ücret karşılığı almayı (satın alma) içerir (SENJEM, 2001, s.63).

1200. İnsan Sermayesinin Elde Edilme Şekilleri

12000. İnsan Sermayesini Örgüt Dışından Almak

Seçici eleman alma uygulamaları çoğunlukla bir işe alma stratejisinin oluşturulmasıyla savunulmuştur. Operasyonel (işlemsel) olarak, seçici eleman alma iki farklı araştırma süreci olarak düşünülebilir: Kapsamlı araştırma ve yoğun araştırma. Kapsamlı araştırma işe alınmak üzere elenen adayların sayısını artırmanın yanında daha çok eleman alma kaynakları (ör.: Çalışan gönderme, akademik kurumlar, iş ve işçi bulma kurumları, araştırma firmaları, reklamlar) kullanarak daha çok sayıda olası aday/başvuru sahibi aramayı gerektirmektedir. Diğer taraftan, yoğun araştırma her bir aday hakkında işe alma kararı vermeden önce her bir aday için toplanan bilgiyi artırma çabasıyla mülakatlar, eleme testleri ve benzerlerini kullanır. Kuramsal olarak, daha kapsamlı ve yoğun araştırma daha üstün insan sermayesine ulaşılmasını sağlayabilir (YOUNDT, 1998, s.23).

Ücret ve ödül sistemleri üstün niteliklere sahip elemanların örgüte çekilmesinde seçici eleman alma faaliyetlerini tamamlarlar. En üstün başvuru sahiplerini örgüte çekmek için, şirketler rakiplerine göre daha yüksek ücretler ödeyeceklerdir. Pfeffer'in (1994: 35) özlü bir şekilde işaret ettiği gibi, "Eğer seçkin insanları işe almak istiyorsanız... Daha çok ödemek yararlıdır." Farklı şekilde ifade etmek gerekirse, ücret sistemleri dış dengeyi sergilemelidir. Diğer şeyler eşit olduğunda, üstün niteliklere sahip çalışanlar eğer A firması B ve C'den daha çok veriyorsa büyük olasılıkla A'yı B ve C'ye tercih edeceklerdir (YOUNDT, 1998, s.23).

Yüksek ücretlere ek olarak, hisse senedine sahip olmak da en iyi ve en parlak çalışanların işletmeye çekilmesine katkı sağlar. Yetenekli çalışanlar, çalışanları hisse senedi sahipliği/ortaklık ile ödüllendirerek onların önemini kabul eden işletmeler için çalışmayı tercih edeceklerdir. Bu anlamda, çalışanların işletmeye ortak edilmesi

uygulaması, özellikle, bilgi yoğun işletmelerde yaygın olarak görülmektedir. Bilgi yoğun işletmeler sermaye artırımını amacıyla değil çalışanlarını işletmeye ortak etmek amacıyla hisse senetlerini kamunun satın alımına açık hale getirmektedirler (YOUNDT, 1998, ss.23-24).

12001. İnsan Sermayesi Oluşturmak

Bir kere çalışanlar işe alındığında, eğitim ve geliştirme örgütlerin insan sermayelerini daha ileri düzeyde yapılandırmak için kullanabilecekleri birincil kaldıraç haline gelir. Gerçekte, eğitim ve öğretim insan sermayesi kuramının en çok önem verdiği konudur. Daha genel bir düzeyde, yönetim bilimciler “kapsamlı” eğitim çabalarının çok büyük olasılıkla bir örgütün insan sermayesini üst düzeyde gelişim bağlamında destekleyeceğini ileri sürmektedirler. Daha belirli bir biçimde; eğitim kapsamlılığı iki birincil şekil alacak gibi görünmektedir: Yoğunluk ve kapsam. Eğitim yoğunluğu ya da derinliği, şunları içerir: Eğitim programlarına katılan çalışanların yüzdesi, eğitim için harcanan para miktarı, çalışanların bir yılda eğitim ve gelişme faaliyetlerinde harcadıkları saat sayısı ve eğitim ve geliştirmenin çalışanların kariyerlerinde sürekli doğası. Eğitim kapsamı eğitim çabalarında içerik genişliğine ya da beceri çeşitliliğine odaklanarak eğitim yoğunluğunu tamamlar. Yani, kaç farklı tipte eğitim fırsatı ve programı sunulmaktadır ve ne dereceye kadar çapraz eğitim çabaları kullanılır? (YOUNDT, 1998, ss.24-25).

Eğitim, insan sermayesinin içsel gelişimi ile ilgili tartışmaların odağındadır. Örgütler eğer diğer işletmelere transfer edilemeyen firmaya özgü çalışan becerileri yaratmışlarsa yalnızca içsel eğitim programlarını destekleyeceklerdir. Örgütler örgüte özgü beceriler geliştirmeleri için çalışanları teşvik etmenin yanında, bu tür eğitim yatırımlarından getiri elde etmek için örgüt içinden yükselmeye önem vermelidirler ya da içsel emek piyasasından yararlanmalıdırlar. Eğitim için harcamada bulunan ve daha sonra örgüt içinden yükseltmede başarısız olan işletmeler muhtemelen yatırımlarını aktifleştirmede başarısızdırlar (YOUNDT, 1998, s.25).

Eğitim faaliyetlerine ek olarak, örgütlerde geliştirmenin bir başka biçimi performans değerlendirme süreci olabilir. Geleneksel olarak, performans değerlendirme sadece atama, yükseltmeler ve yükselmeler gibi yönetsel fonksiyonlara odaklanmıştır. Gene de; yönetim

bilimciler değerleme sürecinin geliştirme potansiyelini savunmuşlardır. Çalışan geri bildiriminin, eğitimin saptanılması gereksinimi ortaya çıktığında ve hatalara/yanlışlara karşı hoşgörü performans değerlemenin içsel bir parçası haline geldiğinde, süreç insan sermayesinin gelişimini kolaylaştırabilir. Gerçekte, sayısız yönetici ve yönetim bilimci gelişimci, hata-içeren sistemler ve çevreler öğrenmenin arkasındaki temel güçler olabilirler (YOUNDT, 1998, ss.25-26).

Ve son olarak, ücret sistemleri sadece insanların örgüte çekilmesi ve örgütte tutulmasına katkı sağlamakla kalmaz; ama aynı zamanda çalışanları insan sermayelerini geliştirmeleri konusunda motive etmek için katkı sağlayabilir. Çok daha basit bir şekilde, eğer işletmeler çalışanlardan insan sermayelerini geliştirmelerini ya da öğrenmelerini isterlerse, bu sadece bunu yaptıkları için ödüllendirdikleri anlamına gelir. Dolayısıyla, ücreti doğrudan çalışanların beceri düzeylerine bağlayan beceri ya da bilgiye dayalı ücret sistemleri insan sermayelerini geliştirmeleri için büyük olasılıkla çalışanları teşvik edecektir (YOUNDT, 1998, s.26).

Lepak ve Snell (1999) insan sermayesinin nasıl değiştiğine ve insan kaynaklarının insan sermayesinin değerini yükseltecek mekanizmaları nasıl sağladığına ilişkin kavramsal bir görüş ortaya koymuşlardır. Yazarlar bireysel bilgi ve becerilerin değeri ve özgünlüğüne/benzersizliğine dayalı insan sermayesi yatırımları için mekanizmalar sağlayan farklı istihdam şekillerine için bir İK yapısı yaratmışlardır. Bu İK yapısı, bireyler değer ve özgünlük/benzersizlik bakımından örgütten örgüte değişirken örgütlerin nasıl rekabet etiklerini göstermeyi amaçlar. Yazarlar insan sermayesi yatırımının insan sermayesinin tipine göre değişeceğine inanmaktadırlar. İnsan sermayesini farklılaştıran bireysel becerilerin değeri ve özgünlüğü/benzersizliği ise, İK yapısı, istihdam şekilleri ve istihdam ilişkileri buna göre değişecektir (Lepak ve Snell, 1999'dan aktaran SENJEM, 2001, s.37).

Lepak ve Snell (1999) insan sermayesinin değerinin ve benzersizliğinin bir örgütte istihdam şekli, istihdam ilişkisi ve İK yapılanmasını nasıl belirlediğine ilişkin görüşler ortaya koymuşlardır. İlk olarak, ileri derecede benzersiz ve ileri derecede değerli insan sermayesi örgütsel olarak odaklanılan istihdam ilişkisi ve örgütsel bağlılık yaratan eğitim ve geliştirme yoluyla yaratılabilir. İkinci olarak; çok değerli ama benzersiz olmayan insan

sermayesine, bilgi ve becerilerin dış emek piyasasından elde edilmesiyle ulaşılabilir. Bu durumda çalışanlarla sembiyotik ilişkilere yatırım yapılabilir. Yine bu durum pazara dayalı bir İK yapılanması gerektirebilir. Üçüncü olarak, benzersiz ve değerli olmayan insan sermayesine bireylerle sözleşmeler yapılarak, fonksiyonel istihdam ilişkileri yaratarak ve uyumlu bir İK yapılanmasına sahip olarak dışsal olarak yatırım yapılabilir. Son olarak, benzersiz olan ancak değerli olmayan bireylerden çok ilişkilere yatırım yapan insan sermayesi birleşmeler, ortaklıklar ve ortak İK yapılanmasıyla geliştirilebilir, düzeyi yükseltilebilir. Bu İK yapısı örgütlerin kendilerini stratejik olarak örgütleyerek nasıl çeşitli insan kaynakları bileşimlerinden yararlanarak rekabet üstünlüğü yaratabildiklerini açıklar (Lepak ve Snell, 1999'dan aktaran SENJEM, 2001, ss.37-38).

Scott A. Snell ve James W. Dean, Jr (1992); “bütünleştirilmiş imalat ve insan kaynakları yönetimi : bir insan sermayesi yaklaşımı” adlı çalışmalarında; ileri imalat teknolojisi (İİT) ile tam zamanında envanter kontrolü (TZEK), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi bir insan sermayesi bakış açısı ile incelemişlerdir. Araştırma kapsamın 512 metal firması dahil edilmiştir. Anketler insan kaynakları müdürlerine, diğer fonksiyonel müdürlere ve alt kademe çalışanlara uygulanmıştır. Araştırma sorularını insan kaynakları müdürleri, operasyonlar müdürleri, kalite müdürleri ve üretim kontrol müdürleri yanıtlamışlardır.

Araştırmada yöneticilerden ve yönetici olmayanlardan elde edilen veriler çeşitli doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya koymuştur. İleri imalat teknolojisi ile seçici eleman alma, kapsamlı eğitim, gelişimci değerlendirme (gelişimle ilgili değerlendirme) ve operasyonel çalışanlar için dışsal eşitlikçi ödüller ve kalite çalışanları için seçici eleman alma arasında pozitif ilişki vardır. Toplam Kalite de bu aynı insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif ilişkilidir ve aynı zamanda operasyonel çalışanlar için eğitimin kapsamlılığıyla ilişkilidir. Tam zamanında envanter kontrolü (TZEK) operasyonlarda seçici eleman almayla, kalitedeki performans değerlendirmeyle (performans değerlendirme kalitesiyle) negatif ilişkilidir ve personel almayla kalite de pozitif ilişkilidir. İki ya da üç yoldan etkileşimlerin negatif etkileri vardır (SNELL-DEAN, 1992, s.467).

James J. Hayton, 2003 yılında yayımlanan; “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Stratejik İnsan Sermayesi Yönetimi: Girişimci Performansı Üzerine Bir Çalışma” başlıklı

makalesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde girişimci performansını nasıl artırdığını değerlendirmektedir. Makale insan sermayesi yönetimi (İSY) ve diğer güncel İKY uygulamalarını ve küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin girişimci olma yeteneklerini ele almaktadır. 99 küçük ve orta büyüklükte işletmede yapılan çalışmada çalışanın isteğe bağlı davranışını, bilgi paylaşımını, örgütsel öğrenmeyi geliştiren İKY uygulamalarının girişimci performansı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu ilişkide aynı zamanda iki durumsallık saptanmıştır. İlk olarak, stratejik insan sermayesi yönetiminin kullanılması gözlenen pozitif ilişkiyi geliştirmektedir. İkinci olarak, bu ilişkiler ileri teknoloji endüstrilerinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükte işletmeler için en yüksektir (HAYTON, 2003, s.375).

Hayton'a (2003) göre; bu çalışmanın sonuçları gelişen firmalar için farklı önemli konuları aydınlatmaktadır. İnovasyon ve sermaye faaliyetlerinde var olabilmek için yeteneklerini geliştirmek isteyen firmalar; çalışan katılımı, güçlendirme (yetkilendirme), teşvik etme ve sosyalleştirme ve yönlendirme (oryantasyon) faaliyetlerine yatırım yapmak gibi esnek İKY uygulamalarının kullanımına önem vermelidir. Bu faaliyetler çalışanların gönüllü katılımlarını artıracaktır. Yani, bu faaliyetler sosyal sermayenin gelişimini destekleyen ve böylece bilgi üretimi ve değişimini teşvik eden gönüllü, yardımsever ve işbirliğine dayalı davranış türlerini teşvik eder. Bu yolla, insan sermayesi yönetimi (İSY), girişimci kültürün kalbinde yer alan, örgütsel öğrenme ve risk almayı ilerletir, geliştirir (HAYTON, 2003, s. 388).

Carmeli ve Schaubroeck; 2005 yılında yayımlanan "İnsan Sermayesi ticaret şirketlerinin ve kamu örgütlerinin performansını yükselten rekabetçi ayırcılığıyla nasıl kaldıraç görevi görmektedir?" başlıklı makalelerinde insan sermayesi ile performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Yazarlar; yönetim bilimcilerin bir örgütün insan kaynakları (insan sermayesi stoğu) ve bu kaynaklar aracılığıyla performansın etkilenmesi konusundaki görüş birliğine dikkat çekmişlerdir. Yazarlar çalışmaları ile ilgili verileri İsrail'de özel sektör ve kamu sektörü işletmelerinden elde etmişlerdir. Buna göre her iki gruptaki işletmelerden iki birincil veri seti elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre; algılanan insan kaynakları sermayesi ve bu İK sermayesinden elde edilen farklılaştırıcı değer algılanan performans ve objektif performansın çeşitli ölçümleriyle önemli ölçüde ilişkilidir. Yüksek düzeyde insan kaynakları sermayesine sahip olmak sadece; bu

kaynaklar üst yöneticiler tarafından yüksek derecede değerli olmak, taklit edilemezlik, nadir olmak ve ikame edilemezlik bakımından ayırıcı (fark yaratan) değer sağladığı şeklinde algılandıklarında güçlü bir şekilde performansla ilişkilendirilmişlerdir (CARMELI-SCHAUBROECK, 2005; s.391).

Skaggs ve Youndt; 2004 yılında yayımlanan “Hizmet Örgütlerinde Stratejik Konumlandırma, İnsan Sermayesi ve Performans: Bir Müşteri Etkileşim Yaklaşımı” başlıklı çalışmalarında; hizmet işletmelerinde stratejik konumlandırmanın onların insan sermayesiyle nasıl ilişkilendiğini ve stratejik konumlandırma ve insan sermayesi arasındaki etkileşimin örgütsel performansı nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak için bir müşteri etkileşim yaklaşımı kullanmaktadır. 96 farklı endüstriden 234 hizmet örgütünden elde edilen sonuçlar stratejik konumlandırma tercihleriyle insan sermayesi arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yazarlar aynı zamanda stratejik konumlandırma ve insan sermayesinin belirli bileşimlerinin daha yüksek performansla sonuçlandığını bulmuşlardır (SKAGGS-YOUNDT, 2004, s.85).

1201. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

12010. Stratejik Yönetim Literatüründe Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Genel düzeyde, kaynak tabanlı yaklaşım basitçe özel nitelikteki örgütsel kaynakların rekabet üstünlüğü yarattığını varsayar. Youndt, 1998’e göre; bu düşünce akımı, bizleri özel yetenek (farklılaştırıcı yetenek) terimi ile tanıştıran ama hiçbir zaman tam olarak tanımlamayan Selznick (1957)’ye dayandırılabilir. Ondan sonra, çok sayıda bilim insanı “özel yetenek” kavramını kullanmışlardır ve bunun çeşitli tanımlarını ortaya koymuşlardır. Özel yetenekler bir örgütün özellikle rakipleriyle bağlantılı olarak yaptıkları işlerdir (YOUNDT, 1998, s.4).

Özgün özel yetenek kavramından oluşturulan terimler yönetim literatüründe stratejik kaynaklar, maddi olmayan varlıklar, stratejik varlıklar, temel yetenekler, örgütsel yetenekler, maddi olmayan kaynaklar ve entelektüel sermaye şeklinde yer almaktadır. Genelde, bu terimler esnek tanımlanmıştır ve birbirinin yerine kullanılabilirler. Stratejik kaynaklar ya da yetenekler bir örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklardır. Stratejik

kaynaklar ya da yetenekler rekabet üstünlüğü yaratma yeteneğine dayalı olarak tanımlanırsa, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar için araştırma gereksiz bir tekrar halini alacaktır. Eğer kaynaklar ne olduklarından çok ne yaptıkları bakımından tanımlanırlarsa, onların arasından stratejik ve stratejik olmayan kaynakları ayırmak olanaksızlaşacaktır (YOUNDT, 1998, ss.4-5).

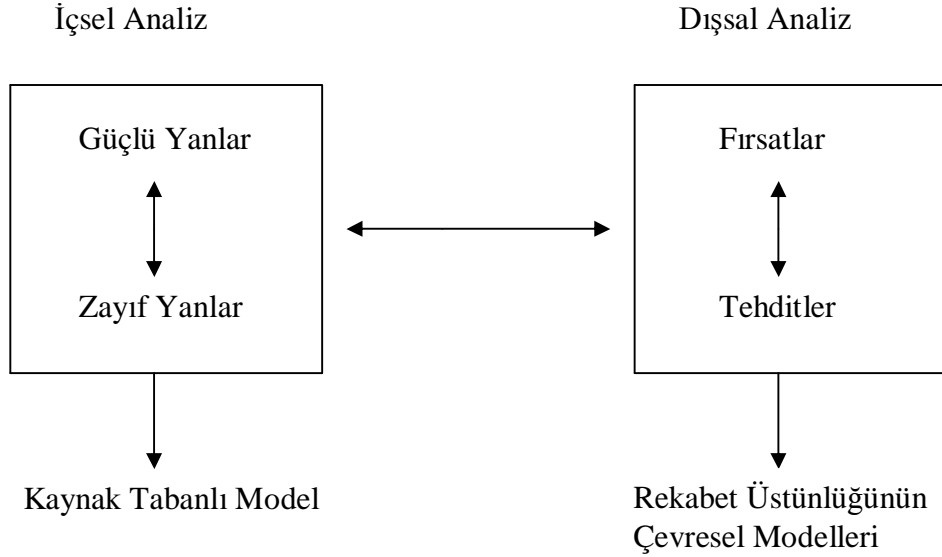
Firmalar için sürekli rekabet üstünlüğünün kaynaklarını anlamak stratejik yönetim alanında ana araştırma alanlarından biridir. 1960'lardan 1980'lere kadar firmanın rekabet üstünlüğü kapsamında tek bir örgütsel çerçeve kullanılmıştır. Şekil 3'te de ortaya konan bu çerçeve; işletmelerin sürekli rekabet üstünlüğü elde etmeleri için dış tehditleri etkisiz kılmaları, iç zayıflıklarını ortadan kaldırmaları, çevresel fırsatları değerlendirmeleri ve örgüt içindeki güçlü yanlarını değerlendirmelerini sağlayacak stratejileri kullanmaları gerektiği varsayımına dayanır. 1980'lerin ikinci yarısına kadar sürekli rekabet üstünlüğü çerçevesinde gerçekleştirilen birçok araştırma örgütlerin karşı karşıya oldukları tehditleri ve önlerinde bulunan fırsatları belirlemeye ya da bunların strateji seçimine uyumlu olup olmadığını incelemeye odaklanmıştır (BARNEY, 1991, s.99; WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.300).

Grant'a (1991) göre; strateji alanına egemen olan endüstriyel örgüt ekonomisinin durağan, denge modeline hoşnutsuzluklarından dolayı araştırmacılar; Ricardo (1817), Schumpeter (1934) ve Penrose (1959)'un yazdıklarıyla bağlantılı daha eski fayda ve rekabet kuramlarını tekrar incelemişlerdir. Rekabet üstünlüğüne kaynak tabanlı yaklaşım örgütlerin iç kaynakları arasındaki ilişkiye odaklanmasından dolayı geleneksel strateji modelinden farklıdır. Geleneksel stratejik analiz paradigması endüstri-çevre ilişkisi üzerinde dururken, kaynak tabanlı yaklaşım firma odaklıdır (Grant, 1991'den aktaran WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.301).

Kaynak tabanlı yaklaşımın temel varsayımı, örgütlerin etkili bir şekilde rekabet etme yeteneğini bir dereceye kadar açıklayan, heterojen işletmelerin büyümelerini ve yükselmelerini sağlayan, örgütsel kaynakların eşit olmayan şekilde gelişimi ve dağılımıdır (Ginter, Swayne ve Duncan, 2002'den aktaran PLATONOVA, 2005, s.13). Kaynak tabanlı yaklaşımda temel varsayım bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında doğrudan bir ilişki olduğudur (HESTER, 2005, ss.35-37). Kaynak tabanlı yaklaşım,

birincil olarak strateji, İK uygulamaları ve İK sermaye havuzu arasındaki ilişkilere odaklanır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.299).

Bütün bu çalışmalar iki temel varsayımla gerçekleştirilmiştir. İlk olarak; incelenen bir endüstrideki örgütlerin kontrol ettikleri kaynaklar ve izledikleri stratejiler bakımından birbirinden farksız (homojen) oldukları varsayılmıştır. İkinci olarak; aynı endüstrideki ya da aynı gruptaki örgütlerin kaynaklarının farklı olabileceği varsayılır. İkinci durum nispeten kısa dönemli olacaktır, çünkü; işletmelerin kullandıkları stratejiler işletmeler arasında değişkendir (BARNEY, 1991, s.100).



Şekil : 3

Geleneksel SWOT Analizi İle Kaynak Tabanlı Model ve Endüstri Çekiciliği Modelleri Arasındaki İlişkiler

Kaynak : BARNEY, 1991, s.100.

Bu iki varsayım işletmenin çevresinin işletme performansı üzerindeki etkisini otaya koymada kısmi bir belirsizlik içerir. Kaynak tabanlı yaklaşım örgütün iç kaynaklarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceler (BARNEY, 1991, s.101; PLATONOVA, 2005, s.13). Kaynak tabanlı yaklaşımın ana öncülü sürekli rekabet üstünlüğü ile ekonomik rantın ortaya çıkması arasındaki ilişkidir (Lippman ve Rumelt, 2003'den aktaran PLATONOVA, 2005, s.13). Yaklaşım, herhangi bir örgütsel strateji için en önemli kısıtın

bu stratejiyi gerçekleştirecek içsel kaynaklar olduğunu savunur (LEE, 1994, s.34). Porter'a (1980) göre; işletmeler rekabet çevrelerini analiz etmeli, stratejilerini seçmeli, daha sonra stratejilerini uygulamak için gerekli kaynakları elde etmelidirler. Firmaların bu stratejileri uygulamak için aynı kaynaklara ya da bu kaynaklara aynı erişim olanaklarına sahip oldukları varsayılır. Bu varsayımlar rekabet üstünlüğünün olası kaynakları olarak etkili bir şekilde firmanın kaynak heterojenliğini ve hareketsizliğini ortadan kaldırmaktadır (Porter, 1980'den aktaran BARNEY, 1991, s.101).

Kaynak tabanlı yaklaşım iki temel varsayıma dayanır. İlk varsayım; bir endüstrideki örgütlerin kontrol ettikleri kaynaklara göre heterojen olabilecekleridir. İkinci varsayım; kaynakların işletmeler arasında tam olarak değişken olmayabilir, böylece heterojenlik kalıcı olabilir (BARNEY, 1991, s.101).

120100. İşletme Kaynakları

İşletme kaynakları bir işletmenin verimlilik ve etkililiğini artıran stratejileri tasarlaması ve uygulamasında işletme tarafından kontrol edilen bütün varlıkları, yetenekleri, örgütsel süreçleri, firma niteliklerini, enformasyon, bilgi vd. içerir. Geleneksel stratejik analizin dilinde firma kaynakları stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullanabildikleri güçlü yönlerdir (BARNEY, 1991, s.101).

Bir örgütün kaynakları uygun olarak üç kategoride incelenebilir : Fiziksel sermaye, insan sermayesi ve örgütsel sermaye. Fiziksel sermaye, bir örgütteki kullanılan fiziksel teknolojiyi, bir firmanın teçhizat ve ekipmanını, coğrafi konumunu ve ham maddelere erişimini içerir. İnsan sermayesi bir örgütteki eğitim, deneyim, yargı, zeka, ilişkiler ve yöneticilerle çalışanların bireysel anlayışlarını içerir. Örgütsel sermaye örgüt içindeki gruplar arasındaki ilişkileri, bir örgüt ile ilişkiler ve bu örgütün çevresiyle ilişkileri kadar bir örgütün resmi raporlama yapısını, resmi ve gayri resmi planlamasını, denetim ve eşgüdüm sistemlerini de içerir (BARNEY, 1991, s.101).

Kuşkusuz, bir işletmenin fiziksel sermaye, beşeri sermaye, ve örgütsel sermayesinin bütün yönleri stratejik olarak uygun kaynaklar değildir. Bu firma niteliklerinden bazıları firmanın değerli stratejiler tasarlayıp uygulamasını engelleyebilir. Diğerleri firmanın

verimliliğinin ve etkililiğinin azalmasına yol açabilir. Firmanın stratejikleşme süreçlerinde diğerlerinin bir etkisi olmayabilir. (BARNEY, 1991, s.102).

120101. Sürekli Rekabet Üstünlüğü

Kaynak tabanlı yaklaşımın merkezinde rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet avantajının tanımları vardır. Bir örgüt var olan ya da olası rakiplerin aynı anda yapmadıkları değer yaratma stratejilerini uyguladıklarında rekabet üstünlüğüne sahiptir. Bir işletme eğer, aynı anda var olan ya da potansiyel rakipleri bu stratejiyi uygulamadığı ve diğer işletmelerin bu stratejinin yararlarını taklit etmelerinin olanaklı olmadığı durumlarda değer yaratma stratejisi uyguluyorsa sürekli rekabet üstünlüğünden söz edilir (BARNEY, 1991, s.102; LEE, 1994, s.34; PRIEM-BUTLER, 2001, ss.28-29). Sürekli rekabet üstünlüğü bu üstünlüğü kopya etme çabaları sona erdiğinde gerçekleşebilir (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.301).

Ampirik olarak sürekli rekabet üstünlüğü belki, ortalama olarak, uzun bir zaman diliminde varlığını sürdürebilir. Ne var ki, sürekli rekabet üstünlüğünün varlığını tanımlayan bu zaman dilimi değildir, rekabet üstünlüğünü sürekli yapan bugünkü ya da potansiyel rakiplerin stratejiyi kopyalama yeteneklerinin yetersizliğidir (BARNEY, 1991, ss.102-103; PRIEM-BUTLER, 2001, ss.27-28).

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre; rekabet üstünlüğü sadece işletme kaynak heterojenliği ve işletme kaynak durağanlığı durumlarında gerçekleşir. Bu varsayımlar kaynak tabanlı yaklaşımın geleneksel stratejik yönetim modelinden temel farklarıdır. İşletmenin kaynak heterojenliği işletmenin kaynaklarına ve bu kaynakların işletmeden işletmeye ne kadar farklı olduğuna dayanır (ör: fiziksel sermaye, insan sermayesi ve örgütsel sermaye). Geleneksel strateji modelinde, işletme kaynakları işletmeler arasında homojendirler. İşletme kaynak durağanlığı, diğer işletmelerden kaynak sağlamak için, rekabet eden işletmelerin yetersizliğini anlamındadır. Geleneksel strateji modelinde, işletmeler, rekabetçi bir işletme tarafından sahip olunan kaynakları satın aldıkları ya da yaratabildikleri için kaynaklar hareketli sayılır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.301).

Bir işletmenin kaynaklarının sürekli rekabet üstünlüğü sağlaması için, kaynağa dört kriter atfedilebilmelidir : a) Kaynak işletmeye artı değer katmalıdır. b) Kaynak, var olan ya da olası rakipler arasında benzersiz ya da nadir olmalıdır. c) Kaynak tam olarak taklit edilememelidir. d) Rekabetçi işletmeler kaynağın yerine bir başka kaynak kullanmamalıdır (BARNEY, 1991, s.115; WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.301; LEE, 1994, s.34; PRIEM-BUTLER, 2001, ss.26-27).

Bu niteliklerin dışında farklı yazarlar rekabet üstünlüğünün kaynakları olan varlıklar için farklı niteliklere odaklanmışlardır. Literatürde bazen ticari olmayan, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen varlık stoklarına odaklanılmıştır. Bazen de sürekli rekabet üstünlüğü kaynağı olan varlıkların nadir, sürekli, alınıp satılmayan ve taklit edilemeyen kaynaklar oldukları vurgulanmıştır. Bu yaklaşımlardaki basit farklılıkların temelini; rekabet üstünlüğünün rekabet eden işletmeler arasında alınıp satılması, transfer edilmesi, taklit edilmesi ve kopyalanması çok zor olan değer yaratan kaynakların ve yeteneklerin sonucu olduğu ortak vurgusu oluşturur (YOUNDT, 1998, s.5).

Bu nedenle, verilen kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği ve değer, benzersizlik, eksik taklit edilebilirliğin gerektirdiği hoşnutluk ve ikame edilemezlik niteliklerine sahip kaynaklar bir işletme için sürekli rekabet üstünlüğünün kaynağı olabilirler (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.301).

120102. Homojen ve Tam Değişken Kaynaklarla Rekabet

Stratejik kaynaklar eğer bir endüstrideki bütün firmalar arasında eşit/denk bir şekilde dağıldığı ve işletmeler arasında bu kaynakların alış verişinin kapsamlı olarak gerçekleştirildiği durumlarda işletmelerin sürekli rekabet üstünlüğü elde etmeleri olanaklı değildir. Buna göre; sürekli rekabet üstünlüğünün kaynaklarına ilişkin araştırmalar firma kaynak heterojenliğine ve hareketsizliğine odaklanmalıdır (BARNEY, 1991, s.103).

120103. Kaynak Homojenliği ve Hareketsizliği ve Sürekli Rekabet Üstünlüğü

İşletmelerin bütünüyle aynı kaynaklara sahip oldukları bir endüstride işletmelerin tümünün aynı miktarda ve aynı türlerde stratejik olarak ilişkili fiziksel, insan, ve örgütsel

sermayeleri vardır. Bu endüstride, bütün diğer işletmeler tarafından kavranamayan ve gerçekleştirilemeyen ancak bu işletmelerden herhangi biri tarafından tasarlanabilen ve gerçekleştirilebilen bir strateji yoktur. Strateji kavramı ve uygulaması farklı örgütsel kaynakları gerektirir. Kaynak homojenliği ve hareketsizliğinin olduğu bir endüstride işletmeler, verimliliklerini ve etkililiklerini aynı yönde ve aynı kapsamda geliştirecek kaynaklara sahiptir. Bu tür bir endüstride firmaların sürekli rekabet üstünlüğüne sahip olmaları olanaklı değildir (BARNEY, 1991, ss.103-104).

Bazı durumlarda, bir endüstride bir stratejiyi ilk uygulayan bir işletme öteki işletmeler üzerinde sürekli bir rekabet üstünlüğü elde edebilir. Bu işletmeler diğer işletmeler sonradan stratejilerini uygulamadan önce dağıtım kanallarına erişebilirler, müşterilerle iyi ilişkiler geliştirebilirler, ya da olumlu bir üne ulaşabilirler. Böylece, ilk-hamle işletmeleri sürekli rekabet üstünlüğü elde edebilirler (BARNEY, 1991, s.104). Ne var ki, rekabet eden işletmeler kontrol ettikleri kaynaklar bakımından denk iseler, işletmelerin herhangi biri için ilk hareketten bir rekabet üstünlüğü elde etmek olanaklı değildir. Endüstrilerde ilk hareket eden üstünlüklerin hiçbir zaman olamayacağı ileri sürülmüştür. Bir ilk-hamle üstünlüğü olabilmesi için bir endüstrideki işletmelerin kontrol ettikleri kaynaklar anlamında heterojen olmaları gerektiği söylenebilir (BARNEY, 1991, s.104).

120104. Kaynak Homojenliği ve Hareketliliği ve Giriş/Hareket Engelleri

Bir endüstrideki işletmeler tam olarak homojen olsalar bile, eğer güçlü giriş ya da hareket engelleri varsa, bu işletmeler kendi endüstrilerinde olmayan işletmelere karşı bir sürekli rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bu sürekli rekabet üstünlüğü giriş ve hareket engelleriyle korunan işletmelere normalin üzerinde ekonomik performans olarak yansıtacaktır (Porter, 1980'den aktaran, BARNEY, 1991, s.104).

Giriş ya da hareket için engellerin varlığı için işletme kaynaklarının hareketsiz olmaları gereği açıktır. Eğer işletme kaynakları tam olarak hareketli olursa, sonra bazı işletmelere giriş ve hareket engelleriyle korunan bir stratejiyi uygulama fırsatı veren herhangi bir kaynak bu endüstriye ya da gruba girmeyi amaçlayan işletmeler tarafından kolayca ele geçirilebilir. Bir kere bu kaynaklar ele geçirilince, söz konusu strateji diğer işletmelerin kendi stratejilerini tasarladığı ve uyguladığı yolla tasarlanıp uygulanabilir. Bu

stratejiler böylece sürekli bir rekabet üstünlüğünün kaynağı olmaktan çıkarlar (BARNEY, 1991, s.105).

Giriş ya da hareket engelleri sadece, işletme kaynakları rekabetçi işletmeler arasında homojen olarak dağıtılmadığında ve bu kaynaklar tam olarak hareketli olmadığında sürekli rekabet üstünlüğünün kaynağı olabilirler (BARNEY, 1991, s.105).

Kaynak tabanlı yaklaşım kaynakların ya da kaynak yığınlarının neden belli özelliklerle örgütsel performansı yükselttiğini anlamamızı bir sisteme bağlamayı amaçlayan bir dereceye kadar makro-düzye yaklaşım halini almış, ancak stratejik kaynakların geliştirilmesi hakkında daha mikro-düzye bağlantılara yönelmemiştir. Kaynak tabanlı yaklaşım entelektüel sermaye gibi stratejik kaynakların neden örgütsel performansı destekleyebileceğini anlamamıza yardım eder, ancak örgütsel performansı nasıl geliştirebileceğimiz konusunda çok az destek sağlar. Bu sürpriz değildir çünkü; kaynak tabanlı yaklaşımın temelleri makro odaklı ekonomiler ve stratejik yönetim literatüründedir (YOUNDT, 1998, s.6).

Kaynakları tanımlama şeklinin onların ne yaptıklarından ne olduklarına doğru değişmesi hem yönetim araştırmasına hem de uygulamasına büyük ölçüde katkı sağlayan kaynak tabanlı yaklaşımın ortaya çıkmasına ve gelişmesine olanak yaratmıştır. Barney' in (1991) özgün değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak çerçevesi kaynak tabanlı yaklaşımı çevreleyen akademik tartışmaların çoğuna bir temel sağlamakta kalmamış; aynı zamanda üst düzey yöneticilere ve diğer yöneticilere kurumsal ve işletme stratejilerini belirlemelerinde ve uygulamalarında yardım etmeyi amaçlayan uygulama-yönelimli makalelere uyarlanmıştır (YOUNDT, 1998, s.5).

12011. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Günümüzde finansal performansın geleneksel kaynakları olan finansal, stratejik ve teknolojik yetenekler bir örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesine geçmişe göre daha düşük düzeyde katkıda bulunmaktadır (Becker-Gerhart, 1996; Coff, 1997; Pfeffer, 1994'ten aktaran PLATONOVA, 2005, s.13). Bu durumun temel nedenlerinden biri teknolojik, yapısal ve diğer maddi örgütsel varlıkların kolaylıkla ikame edilebilmesi ve

taklit edilebilmesidir. Bundan dolayı bir örgütte, örgütün stratejik kaynaklarının bir parçası olarak insan kaynaklarının önemi örgütün sürekli başarısı olasılığı ile birlikte artmıştır. Bu nedenle, örgütlerde İKY; kaynak tabanlı yaklaşımın başlıca odak noktası haline gelmektedir. Bu durumun nedeni de; insan kaynağının sosyal karmaşıklığından, varlık özgüllüğünden, nadir olmasından ve nedensel belirsizlikten dolayı yeniden üretilmesinin zorluğudur (PLATONOVA, 2005, s.13).

İnsan kaynaklarının bir rekabet üstünlüğü sağlayabileceği düşüncesi yeni değildir. Schuler ve McMillan (1984) rekabet üstünlüğünün kazanılması ve sürdürülmesi bakımından üstün insan kaynakları yönetimine yatırım konusunu ele almışlardır. Bu yazarlar İKY'nin rekabet üstünlüğü sağladığını göstermek için bir hedef matrisi sunmuşlardır. İK uygulamalarının hedefleri tek başına işletmeyi, müşterilerini, dağıtıcılarını ve servis sağlayanları ve satıcıları içeren hem üst hem de alt etkinlikleri kapsar. Olası atılımlar verimliliğe odaklanmayı ya da ürün farklılaştırma yatırımlarını içerir. Schuler ve McMillan (1984) daha sonra matristeki her bir kutucuk için işletme örnekleri sunmuşlardır (Schuler-McMillan, 1984'den' aktaran WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.301).

Ulrich (1991) insan kaynaklarını bir rekabet üstünlüğü olarak tanımlarken kısmen kaynak tabanlı yaklaşıma dayanmıştır. Yazar, strateji-rekabet üstünlüğü ilişkisinde "aracı" olarak örgüt kültürü, farklılaştırıcı yetenek ve stratejik bütünleşmeyi içeren Porter'ın (1985) rekabet üstünlüğü modelini daha da geliştirmiştir. Yazara göre; insan kaynakları, stratejiler ve rekabet üstünlüğüne bir bütün olarak odaklanılmalıdır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, ss.301-302). Ulrich'in (1991) kaynak tabanlı yaklaşımı insan kaynaklarını bir rekabet üstünlüğü olarak tanımlamak için kullanması rekabet üstünlüğünü sağlamada üstün İK yönetimi strateji ve uygulamalarını sermayeye katma olasılıklarını tartışan Schuler ve McMillan'ın (1984) çalışmalarıyla çok yakından ilişkilidir (LEE, 1994, s.34).

McGregor'a (1988) göre insan sermayesinin sürekli rekabet üstünlüğüne katkı sağlamak için var olan potansiyelinin çeşitli bileşenleri vardır. İlk olarak, insan sermayesini anlamak zordur çünkü çok sayıda biçimi vardır ve kolayca öngörülemez. İnsan yetenekleri insanın içinde saklıdır ve dolayısıyla fiziksel varlıklardan farklıdır.

İkinci olarak insan sermayesi çalışanların sayısı ile değil yetenekleriyle tanımlanır. Üçüncü olarak, insan olmayan varlıklardan (ör.: toprak, binalar ve finans kaynakları) farklı olarak insan sermayesi, mülkiyet haklarının bir ücret karşılığında değiştirildiği bir varlık değildir, dolayısıyla insanda somutlaşmıştır. Bunun yanında, bütün stratejik, teknolojik ve finansal konular insanlar tarafından uygulanmak zorunda olduğu için İKY konularının önemi artmaktadır (Ulrich ve Lake, 1991'den aktaran PLATONOVA, 2005, ss.13-14). Buna göre; rekabet üstünlüğü elde etmek için stratejiler insan kaynaklarının rolünü içermelidir ve İKY konuları öteki stratejilerle eşzamanlı olarak yönetilmelidir (PLATONOVA, 2005, ss.13-14).

Schuler ve MacMillan (1984) ve Ulrich (1991) İKY uygulamalarıyla sürekli rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanabileceği konusundaki yaklaşımlarını ortaya koymuşlar, ancak; analizlerini kaynak tabanlı yaklaşıma dayandırmamışlardır. Yazarlar insan kaynaklarını kuramsal çerçevede değerlendirmemişler, İK'nı sürekli rekabet üstünlüğüne ulaşma çerçevesinde ele almışlardır. Barney'in (1991) de belirttiği gibi sürekli rekabet üstünlüğü keşfedilmiş olmaktan çok geliştirilmiştir. Kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde insan kaynaklarının sürekli rekabet üstünlüğünün kaynağı olabileceği koşullar incelenmelidir. Bu konu Wright, McMahan ve McWilliams (1992) tarafından ele alınmıştır (Wright-McMahan-McWilliams, 1992'den aktaran WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.302).

Wright-McMahan-McWilliams (1992) sürekli rekabet üstünlüğü kaynağı olması için insan kaynaklarına dört nitelik atfetmişlerdir. İlk olarak; sürekli rekabet üstünlüğünün kaynağı olabilmesi için insan kaynakları örgüte değer katmalıdır. Bu koşulun sağlanması için işgücüne farklı tipte talebin ve işgücüne ulaşımın farklı yöntemleri olması gereklidir. İşgücüne farklı tipte talep, işletmelerin değişik tipte yetenekleri gerektiren işleri, görevleri olması durumuyla gerçekleşir. İşgücüne ulaşmanın farklı yöntemleri olması; bireylerin becerileri ve beceri düzeyleri bakımından farklı olmalarıyla sağlanır. Bu koşullar altında, insan kaynakları işletmeye değer katabilir. Değer katma formülleri Schmidt, Hunter ve Pearlman (1979) tarafından bulunmuştur. Boudreau (1983) değer hesaplama yöntemleri üzerinde çalışmış ve yöntemleri daha ileri götürmüştür. Boudreau ve Berger (1985)'in formülü insan sermayesinin ekonomik değerini temel alır (Wright-McMahan-McWilliams, 1992; Schmidt, Hunter ve Pearlman, 1979; Boudreau, 1983; Boudreau – Berger, 1985'den aktaran WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.302).

İkinci olarak bir kaynağın sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için nadir/benzersiz olması gereklidir. Wright ve diğerlerine (1992) göre; yeteneğin normal dağılımı çerçevesinde, üstün yetenekli insanlar nadirdir. Genel olarak, örgütlere eleman seçme programlarının amacı; örgütün sadece en yüksek yetenekte bireyleri işe almasını sağlamaktır. Bu aşamada, önemli olan seçme sisteminin doğruluğu, örgütün en yüksek yetenek düzeyinde olduğu varsayılan bu başvuru sahiplerini etkilemesi ve örgütte tutabilmesidir. Böylece, kuramsal olarak doğru seçim programları ve çekici ücret/ödül sistemlerinin birleşimiyle üstün yetenekli çalışanlar işletmeye kazandırılabilir (Wright-McMahan-McWilliams, 1992'den aktaran WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.302).

Üçüncü olarak, sürekli rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak göz önüne alınabilmesi için insan kaynaklarının taklit edilemez olması zorunludur. Wright ve arkadaşları (1992), sürekli rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak insan kaynaklarının taklit edilememe nedenleri olarak benzersiz tarihsel koşulları, nedensel belirsizliği ve sosyal karmaşıklığı ileri sürmüşlerdir. Benzersiz tarihsel koşullar bir örgütün uygulamalarını, politikalarını ve kültürünü biçimlendiren belirli tarihsel olayları içerir. Sosyal karmaşıklık kavramına göre; birçok durumda (ör.: takım üretimi) rekabet üstünlüğü taklit edilemeyen benzersiz sosyal ilişkilerden kaynaklanır. Wright-McMahan-McWilliams'a (1992) göre; bir örgütün insan kaynaklarına dayanan rekabet üstünlüğü eşsiz tarihsel koşullar, nedensel belirsizlik ve sosyal karmaşıklık temelinde ortaya çıkar. Yüksek düzeyli, gelişmiş insan kaynaklarının kolayca taklit edilebileceği çok kuşkuludur (Wright-McMahan-McWilliams, 1992'den aktaran WRIGHT-McMAHAN, 1992, ss.302-303).

Son olarak; bir kaynağın sürekli bir rekabet üstünlüğüne temel oluşturulabilmesi için kaynağın ikamesi olmamalıdır. Wright ve arkadaşlarına (1992) göre, üstün yetenekli çalışanları olan bir örgüt kolayca rekabet üstünlüğü elde edebilir. Buna karşın rakip işletmeler de yeteneğe göre ortaya çıkan verimlilik farklılıklarından daha büyük verimlilik artışları sağlayan yeni teknolojiler geliştirebilirler. Teknoloji kolayca satın alınabileceği için taklit edilebilirdir. Teknolojinin pazardan satın alınıp satılabildiği durumda, insan kaynakları yine bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak var olacaktır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.303).

Kaynak tabanlı yaklaşım stratejik yönetim literatüründe çok ilgi gösterilen bir yaklaşımdır (ör., Wernerfelt, 1984; Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991; Castanias ve Helfat, 1991; Conner, 1991; Fiol, 1991; Wright, Smart ve McMahan, 1995; Koch ve McGrath, 1996; Snell, Youndt ve Wright, 1996; Priem-Butler, 2001; Teng-Cummings, 2002). Stratejik İKY ile ilgili çalışmalarda kaynak tabanlı yaklaşımın kullanılabilmesi için büyük potansiyel vardır. Kaynak tabanlı yaklaşım stratejik İKY araştırmacılarına bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak örgütün insan kaynaklarını incelemeleri için geniş bir çerçeve sağlamaktadır. Bir örgütün farklılaştırıcı niteliği örgüt çalışanlarının becerilerdir, yetenekleridir. Kaynak tabanlı yaklaşım insan kaynaklarını bir beceriler havuzu olarak görmek için bir çerçeve sağlar (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.303).

Amit ve Schoemaker (1993)'e göre, örgütün kaynaklarının ve yeteneklerinin tipi, büyüklüğü ve yapısı karlılığın önemli sınırlayıcı ve tamamlayıcı etmenleridir. Kaynak tabanlı yaklaşım insan kaynakları sistemlerinin faydayı ve verimliliği artıran, pazar fırsatlarından yararlanan ve olası tehditleri etkisiz kılan stratejiler geliştirerek sürekli rekabet üstünlüğüne katkı sağlayabileceğini varsayar (Amit ve Schoemakaer, 1993; Lado-Wilson, 1994; Luoma, 2000; Porter, 1985'den aktaran PLATONOVA, 2005, s.13).

İnsan kaynakları uygulamalarını örgütün stratejisiyle bütünleştirme çabaları stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturur. Kaynak tabanlı yaklaşım stratejik yönetimin oluşturulma aşamasında örgütü insan kaynaklarının belli bir stratejiyi uygulayıp uygulamadığını incelemek için bir çerçeve ortaya koyar. Kaynak tabanlı yaklaşım stratejileri evrensel olarak uygulanabilir değildir. Kaynak tabanlı stratejilerin uygulanması için insan kaynakları desteği zorunludur (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.303).

Kaynak tabanlı yaklaşım örgütlere insan kaynaklarını bir rekabet üstünlüğü olarak geliştirmek için bir yöntem sunmaktadır. Bunun yanında, stratejinin insan kaynakları ile ilişkili uygulamalarını strateji üzerindeki son karar verildikten sonra değil, stratejinin planlama aşamaları boyunca bir işletmenin insan kaynaklarını belirli bir stratejinin uygulanmasında sınırlayıcı etken olarak değerlendirmek için bir çerçeve sağlar (LEE, 1994, s.35).

Kaynak-tabanlı yaklaşım stratejik bağlamda insan sermayesinin katkısına odaklanmıştır. Geleneksel yaklaşımdan farklı olarak rekabet üstünlüğüne kaynak tabanlı yaklaşım işletmenin stratejisi ve insan kaynakları arasındaki ilişkiye odaklanır. Örgütün stratejik kaynaklarının maksimize edilmesi düşüncesine dayanır. Bu model, verimli İKY sistemiyle, bir şirketin insan sermayesinin bir stratejik varlık haline dönüşebileceğini ve sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini ileri sürer. Bu yaklaşım hem stratejik hem de maliyet/fayda çıkarımlarını göz önünde bulundurur (PLATONOVA, 2005, s.14).

Harel ve Tzafir (1999) kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde, İsrail’de yaptıkları araştırmada İKY uygulamaları ve algılanan örgütsel performans ve pazar performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Harel ve Tzafir’e (1999) göre; literatürdeki kavramsal ve ampirik çalışmalar genel olarak sektör, endüstri ve dışsal çevreyi hesaba katmadan çalışan ve örgüt düzeyinde performansın belirlenmesinde belli İKY uygulamalarının önemi üzerinde görüş birliği içindedirler. Bu İK “en iyi uygulamalarını” saptamak ve gerçekleştirmek her zaman daha yüksek örgütsel etkililikle sonuçlanacaktır. Yazarlar; İKY ile ilgili ampirik ve kuramsal çalışmaları kullanarak (ör.: Delaney, Lewin ve Ichniowski, 1989; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Pfeffer, 1994), sürekli olarak stratejik ve evrensel İK uygulaması olarak görülen altı uygulama belirlemişlerdir. Bunlar: (1) Eleman alma; (2) seçme; (3) ücret; (4) çalışan katılımı; (5) içsel emek piyasası (içeriden yükseltme); ve (6) eğitim (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.185).

Harel ve Tzafir (1999), analizlerinin ikinci aşamasında, belli sayıda standartlaştırılmış regresyon modeliyle algılanan örgütsel performans ve algılanan pazar performansı üzerinde çeşitli bağımsız değişkenlerin birleşik etkisini araştırmışlardır. Bu analizin en dikkat çeken sonucu algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olan tek değişkenin eğitim faaliyetleri olmasıdır. Algılanan pazar performansı üzerinde etkisi olan değişkenler incelendiğinde de, eğitim faaliyetlerine ek olarak, çalışan seçme faaliyetlerinin regresyon modelinde önemli bir rol oynadığı bulunmuştur (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.195).

Harel ve Tzafir (1999), elde ettikleri sonuçlardan belli çıkarımlarda bulunmaktadır: İlk olarak, sonuçlar eğitim ve işletme performansı arasında güçlü ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle onlara göre; yöneticiler çalışanların

eğitimine özel önem vermelidirler. İkinci olarak, işin gereklerine, çalışma takımına ve örgüte uygun adayın gerektiği gibi seçilmesini sağlayan işe alım süreci örgütsel performansını yükseltebilir. Son olarak, yüksek örgütsel performansa ulaşmak için, yukarıdaki İKY faaliyetleri katılımcı ortamda gerçekleştirilmelidir. Yazarlar, insan kaynakları faaliyetlerinin birbirleriyle uyumlu olması ve birbirlerini desteklemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Harel ve Tzafir'e (1999) göre; bu nedenle eşzamanlı olarak örgütler; "operasyonel etkililiğini" artıracak çok sayıda İKY uygulaması kullanırlar, Porter (1996)'nın ileri sürdüğü "stratejik konumlandırmaya" ulaşabilmek için; İKY uygulamalarını stratejik etki yaratacak şekilde birleştirmelidirler (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.196).

Wan, Ong ve Kok'un 2002 yılında stratejik İKY – örgütsel performans ilişkisi kapsamında Singapur'da bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada stratejik İKY uygulamaları ile ilgili değişkenler seçici personel alma, kapsamlı eğitim, çalışan güçlendirme (yetkilendirme), performans değerleme, geniş iş tasarımı ve performans-dayalı ücrettir (WAN-ONG-KOK, 2002, 35). Örgütsel performans değerkenleri ise çalışan iş tatmini-çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ya da firmaya sadakat, kamuda yaratılmış imaj ve iyi niyet, satış geliri ya da hasılat, ürün (ya da hizmet) kalitesi, çalışan verimliliği ve finansal güçtür. Araştırmada beş kontrol değerşkeni kullanılmıştır : İşletme büyüklüğü, sendika statüsü, sektör, mülkiyet tipi ve yabancı firmalar için köken ülke.

Wan-Ong-Kok'un (2002) araştırmasında ana kütle büyüklüğü 2160'tır. 2160 işletmeye anket formu gönderilmiş ve bunların 191'inden kullanılabilir düzeyde yanıt alınmıştır. Araştırmanın sonuçları şunlardır (WAN, ONG, KOK, 2002, 41) :

Çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

1. Kapsamlı eğitim işletme performansıyla (finansal ve İK) pozitif ilişkilidir.
2. Seçici eleman alma işletme performansıyla pozitif ilişkilidir.
3. Personel güçlendirme (yetkilendirme) işletme performansıyla pozitif ilişkilidir.
4. Performans değerleme işletme performansıyla pozitif ilişkilidir.
5. Kapsamlı iş tasarımı işletme performansıyla pozitif ilişkilidir.
6. Performansa-dayalı ücret işletme performansıyla pozitif ilişkilidir.
7. Bir stratejik İKY değerşkenleri paketi işletme performansıyla pozitif ilişkilidir (WAN- ONG-KOK, 2002, 35).

Araştırma sonuçlarının bütün hipotezleri desteklediği görülmüştür. Bütün hipotezler kabul edilmiştir. Bütün olarak değerlendirildiğinde yazarların araştırmayla vardıkları sonuç stratejik İKY'nin bir işletmenin finansal performansından çok İK performansını açıklamakta pozitif rolü olduğudur. Araştırmada regresyon analizi sonuçları bütün stratejik İKY değişkenlerinin İK performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir (WAN-ONG-KOK, 2002, s.38).

Wan-Ong-Kok (2002) takım çalışması ve performansa dayalı ücret haricindeki bütün diğer İKY bileşenlerinin bir işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Regresyon analizleri, aynı zamanda, stratejik İKY değişkenlerinin bir bütün olarak (paket olarak) finansal performansla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (WAN-ONG-KOK, 2002, s.38).

Stratejik İKY-örgütsel performans ilişkisi konusunda, kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde bir diğer çalışma; "Kore'de örgütsel ve İKY stratejileri : Yükselen bir ekonomide firma performansına etki" başlığıyla Bae-Lawler (2000) tarafından Güney Kore'de gerçekleştirilmiştir. Çalışma stratejik İKY literatüründe çok atıf alan çalışmalardan biridir. İnsan kaynakları yönetimi'ne ilişkin yönetim değerleri gibi, örgütsel stratejik değişkenlerinin etkilerini ve rekabet üstünlüğünün kaynaklarını incelemek için bir model geliştirilmiş ve Güney Kore'den 138 işletmeden elde edilen veriyle test edilmiştir. Bae ve Lawler (2000), İKY'ne ve insanlara değer vermede yüksek puanlar alan işletmelerin yüksek-bağlılık İKY stratejileri uygulamalarına sahip olmalarının daha yüksek olasılık olduğu sonucuna varmışlardır. Yazarların bulduğu sonuca göre bu değişkenlerin işletme performansı üzerinde pozitif etkileri vardır. Yüksek-bağlılık İKY stratejilerine sahip olan işletmelerin performansları daha yüksektir (BAE-LAWLER, 2000, ss.505-506). Üst düzey yönetimin insan kaynakları değerleri ve bütünüyle biriktirilen ve yararlanılan insan sermayesi işletme performansına katkı sağlamıştır. Bae ve Lawler'a (2000) göre; bu nedenle, çalışanlar sadece bir maliyet unsuru değildirler. Kaynak tabanlı yaklaşımda ileri sürüldüğü gibi, insanlar ve İKY, daha çok, işletmeler için rekabet üstünlüğünün önemli kaynakları olarak ortaya çıkmışlardır (BAE-LAWLER, 2000, ss.513-514).

Riki Takeuchi, 2003 yılında yayımlanan “Oradan buraya nasıl geldik? Stratejik insan kaynakları yönetimindeki kara kutuyu kaynak tabanlı ve sosyal değişim bakış açılarından anlamak” başlıklı tezinde yüksek performans iş sistemleri’nin genel birim performansını etkilediği belirli uyumlaştırma mekanizmalarını incelemiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin uyumlulaştırılmış modelini sunmak ve test etmek için, esas olarak özellikle iki bakış açısından, kaynak tabanlı yaklaşım ve davranışsal bakış açısından konuyu ele almıştır (TAKEUCHI, 2003).

Takeuchi’nin (2005) çalışmasında kullanılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları yüksek performans iş sistemlerinin hem birimin sahip olduğu insan sermayesi düzeyiyle hem de çalışanların birimde geçerli iş sözleşmesiyle pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında, insan sermayesi düzeyi ve iş sözleşmesi, sırasıyla genel birim performansıyla önemli ölçüde ilişkili olan insan ile ilişkili sonuçların çoğuyla önemli ölçüde ilişkilidir. Ayrıca, hipotezde belirtildiği gibi, İK ile ilişkili sonuçlar insan sermayesi düzeyi ya da iş sözleşmesi ve genel birim performansı arasındaki ilişkilerde uyumlaştırıcı (mediator) rolü oynarken, insan sermayesinin düzeyi yüksek performans iş sistemleri ve İK ile ilişkili sonuçlar arasındaki ilişkide uyumlaştırıcı rolündedir. Diğer taraftan, insan sermayesi düzeyi-iş sözleşmesi etkileşim hipotezinin yanında iş sözleşmesi için uyumlaştırma hipotezi de desteklenmemiştir (TAKEUCHI, 2003, ss.82-86).

Araştırmada oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar şunlardır: Yüksek performans iş sistemlerinin bölümdeki insan sermayesi düzeyiyle pozitif ilişkili olduğu iddiası desteklenmemiştir. Bölümdeki insan sermayesi düzeyi işgücü verimliliği, bölüm düzeyinde iş/görev performansı ve bölüm düzeyinde örgüt üyeliği (örgütsel vatandaşlık) davranışları gibi İK ile ilişkili sonuçlarla ilişkilidir iddiası güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Bir başka ifadeyle; insan sermayesi düzeyi İK ile ilişkili sonuçlarla önemli ölçüde ilişkilidir iddiası güçlü bir şekilde desteklenmiştir. İnsan sermayesi düzeyi yüksek performans iş sistemi’yle işgücü verimliliği, bölüm düzeyinde iş performansı ve bölüm düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışları gibi İK ile ilişkili sonuçlar arasındaki ilişkiyi uyumlulaştırır şeklindeki iddia desteklenmemiştir. İşgücü verimliliği, bölüm düzeyinde iş performansı, bölüm düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışları gibi İK ile ilişkili sonuçlar kurum için insan sermayesi düzeyi ile bölüm performansı arasındaki ilişkiyi uyumlulaştırır şeklindeki iddia kısmen desteklenmiştir. Yüksek performans iş

sistemi iş sözleşmesiyle pozitif ilişkilidir şeklindeki iddia güçlü bir şekilde desteklenmiştir. İş sözleşmesi insan ile ilişkili sonuçlarla önemli ölçüde ilişkilidir şeklindeki iddia orta düzeyde desteklenmiştir. İş sözleşmesi, yüksek performans iş sistemleriyle İK ile ilişkili sonuçlar arasındaki ilişkiyi uyumlulaştırır şeklindeki iddia desteklenmemiştir. İnsan ile ilişkili sonuçlar iş sözleşmesiyle bölüm performansı arasındaki ilişkiyi uyumlulaştırır şeklindeki iddia desteklenmemiştir. İnsan sermayesi düzeyi ve iş sözleşmesi İK ile ilişkili sonuçları etkilemek için etkileşimler şeklindeki iddia çok düşük düzeyde desteklenmiştir (TAKEUCHI, 2003, s.82).

Takeuchi'nin (2003) çalışmasında bulgular; kaynak tabanlı yaklaşımın insan sermayesinin performans (birim) üzerinde pozitif etkisi olabilecek bir kaynak olarak görülmesi yönündeki iddialarını ampirik olarak desteklemiştir. Benzer bir şekilde, İK ile ilişkili sonuçlara ek olarak kaynakların (insan sermayesi düzeyinin) uyumlaştırıcı rolünü açık bir şekilde test edip ampirik kanıt sağlayarak, bu stratejik insan kaynakları yönetimi alanında kaynak tabanlı yaklaşımın önceki kullanımlarının temelsiz olmadığını gösteren ilk çalışmalardan biridir (TAKEUCHI, 2003, ss.85-86).

Stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda bir başka tez Lorenzo J. Hester tarafından A.B.D.'de Nova Southeastern Üniversitesi'nde yazılmıştır. Tez 2005 yılında yazılmıştır ve başlığı "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerinde Etkisi: Kaynak Tabanlı Yaklaşım"dır. Çalışma kar amacı gütmeyen örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Hester'e (2005) göre; kar amacı gütmeyen örgütler kar amacı güden örgütlere göre çok daha farklı güdüleme ve faaliyet boyutlarına göre yapılandırılmış ise de; insan sermayesi için birçok yönden aynı çevrede rekabet ederler. Hester'e göre rekabet üstünlüğünü elde etmenin ve sürdürmenin önemli bir boyutu insan kaynaklarının işletme stratejisi ile bütünleştirilmesidir (HESTER, 2005).

Hester'in (2005) çalışmasında, eğitim faaliyetlerini optimize etmek/mükemmele ulaştırmak ve çalışan devrini en alt düzeye düşürmek örgütsel performansın önemli göstergeleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulguların olası çalışanların elenmesi/seçilmesi ve işe alınmasıyla ilişkili önemli yönetsel sonuçları vardır (HESTER, 2005, s.134).

Sonuçlar; öncelikli olarak dışsal değerlere odaklanan örgütte tutma uygulamalarının daha çok kullanımının çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin bir göstergesi olduğunu değil; düşük düzeylerdeki çalışan devrinin önemli ölçüde algılanan örgütsel performansla ilişkili olduğu iddiasını desteklemiştir. Hester'e (2005) göre; en beklenmeyen bulgu, dışsal odaklı çalışanların elde tutulmasına yönelik uygulamaların çalışanların işten ayrılma eğilimini etkilememesidir (HESTER, 2005, ss.135-136).

Hester'in (2005) çalışmasının ampirik sonuçları, belirli stratejik insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel performans üzerinde etkisi olduğuna ilişkin kanıtlar ortaya koymuştur. Etkili eğitim programı içeren insan kaynakları uygulamaları yapılanmaları algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Uygun bir eğitim programı işletmeye özgü insan sermayesi yaratabilir. Kaynak tabanlı yaklaşımın da ortaya koyduğu gibi, bir örgütün özgün insan sermayesi ve yetenekleri rekabet üstünlüğü için bir temel sağlar (HESTER, 2005, s.140).

Hester'in (2005) çalışmasında, kaynak tabanlı yaklaşıma dayanan bir yapısal eşitlik modeli geliştirilmiş ve test edilmiştir. Çalışmada ortaya konulan düşünceler ve katkılar özeldir ve yeni geliştirilmiş bir model stratejik insan kaynakları yönetimi literatürüne eklenmiştir. Son olarak, çalışma insan kaynakları uygulamalarıyla algılanan örgütsel performans arasındaki uyumlaştırıcı ilişkiyi (örgütten ayrılma eğilimi) test eden ilk stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmalarından biridir. Hester'e (2005) göre; çok sayıda araştırmacı, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş gücü özellikleriyle örgütsel performansı yükselttiğini belirtmişlerse de, çoğu sadece insan kaynağı ile performans arasındaki doğrudan ilişkiyi test etmişlerdir. Çoğu araştırmacı, belirtilen uyumlulaştırıcıyı test etmemişlerdir çünkü; örgütü terk etme eğilimi hakkında ampirik olarak veri elde etmek hemen hemen olanaksızdır. Bundan dolayı, bu çalışma ilgili veriyi toplamak için çaba sarf ederek stratejik insan kaynakları literatürüne önemli katkıda bulunmuştur (HESTER, 2005, s.140).

Youndt (1998), "İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri, Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Performans" başlıklı tezinde stratejik insan kaynakları yönetimine farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Youndt (1998) tezinin birincil amacını; bir örgütün insan kaynakları faaliyetleri ile performans sonuçları arasındaki "kara kutu"yu doldurmak olarak

açıklamaktadır. Bu anlamda, Youndt (1998), İKY sistemlerinin gerçekten üstün performansa ulaşılmasını nasıl sağladığını daha iyi test etme ve anlama olanağı yaratacak daha stratejik İKY modeli geliştirme çabası içinde İKY sistemleri ile örgütsel performans arasında bir ara yapı olarak entelektüel sermayeyi yerleştirmiş ve sunmuştur (YOUNDT, 1998).

Genel olarak, Youndt'un (1998) çalışması yazarın ifadesiyle; bir örgütün İKY faaliyetleriyle performans çıktıları arasındaki "kara kutuyu" doldurmaya başlama çabasına ulaşmıştır. Daha belirli bir biçimde; çalışma belli İKY sistemleriyle belli entelektüel sermaye tipleri arasında güçlü bağlar olduğuna dair kesin kanıtlar elde etmiştir. Bu anlamda, yazara göre; hem yöneticiler hem de bilim insanları günümüzün bilgi yoğun ve rekabetçi iş çevresinde insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve örgütsel sermayeyi yönetirken ve bunlarla ilgili çalışırken daha ayrıntılı düzeyde analizlere yönelebilirler (YOUNDT, 1998, s.95).

Wright-Smart-McMahan, 1995 yılında yayımlanan "NCAA Basketbol Takımları Arasında İnsan Kaynakları ve Strateji Karşılaşmaları" başlıklı makalelerinde Ulusal Üniversite Atletik Birliği (NCAA) basketbol takımları arasında strateji, insan kaynakları ve performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Anket araştırması sonucu elde edilen verilere ve yaygın olarak kullanılan performans derecelendirmesine dayanan sonuçlar; antrenörlerin işe almalarında aradıkları özelliklerde stratejik etkiyi tercih ettiklerini göstermiştir. Aynı zamanda, antrenörün tercih ettiği stratejiden farklı bir strateji uygulayan takımlar antrenörün tercih ettiği strateji uygulayan takımlara göre daha az başarılı olmuşlardır. Son olarak, insan kaynakları yetenekleri takım performansının belirlenmesinde performansın iki farklı ölçümü için strateji ile etkilemiştir. Çalışma kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (WRIGHT-SMART-MCMAHAN, 1995, s.1052).

Bu çalışmanın sonuçları; stratejiler, insan kaynakları ve performans arasındaki ilişkileri güçlü bir şekilde, ampirik olarak desteklemiştir ve bu şekilde stratejik insan kaynakları yönetiminin rekabet üstünlüğündeki potansiyel rolünü ortaya koymuştur. İlk olarak; çalışma stratejilerin özel insan kaynakları becerilerinin kazanılmasını etkilediğine ilişkin kanıtlar sağlamıştır. İkinci olarak; çalışma, stratejilerin belirlenmesinde insan

kaynakları becerilerinin bir rolü olduğuna ilişkin dolaylı kanıt sağlamıştır. Sonuçlar; örgütsel performansı maksimize etmek için insan kaynakları ve stratejilerin bütünleştirilmesi gereksinimini ortaya koymuştur. Bu örnekte, belli beceriler belirli bir stratejiye göre diğer stratejiler için daha güçlü bir şekilde performansla ilişkilendirilmiştir. Sonuçlar aynı zamanda üst düzey karar alıcıların önemini ortaya koymuştur (WRIGHT-SMART-MCMAHAN, 1995, ss.1066-1071).

Wei Liqun 2004 yılında kabul edilen “Çin’de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansının İncelenmesi” başlıklı doktora tezinde stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisini çerçevesinde farklı bir boyutta ele almıştır. Liqun’ a (2004) göre stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmasının temelini oluşturan temel iddia (arguman); bir işletmenin örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için içsel olarak tutarlı/uyumlu ve dışsal olarak örgütsel stratejiyle bütünleşmiş bir İKY uygulamaları kümesine sahip olabileceğidir. Ne var ki; bu iddia yeterli sayıda çalışma tarafından doğrulanmamıştır, özellikle ilişkiyi etkileyebilecek öncel ve düzenleyici etkenler. Bunun yanında, yazara göre; son dönemdeki çalışmaların çoğu gelişmiş ve pazar ekonomisinden firmalar üzerinde araştırmalar yaparlarken, yeni ortaya çıkan ekonomilerle ilgili çok az sayıda çalışma vardır. Liqun (2004) çalışmanın amacını, Çin bağlamında, stratejik insan kaynakları yönetiminin belirleyici etkenlerini ortaya çıkarmak ve stratejik İKY ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen etkenleri araştırmak şeklinde ifade etmiştir (LIQUN, 2004, ss.1-6).

Kaynak tabanlı yaklaşım ve kurumsal bakış açılarına dayalı olarak pazar yönelimi, İKY yetkinliği, İKY önemi ve CEO’ların demografik nitelikleri gibi Çin bağlamına özgü etkenler Çin işletmelerinin stratejik İKY uygulamalarına ilişkin belirleyici unsurlar olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca, stratejik İKY ve işletme performansı arasındaki ilişkide, bölüm ve İK fonksiyonlarının moderatör etkisi, işe almada ve işten çıkarmada özerklik, mülkiyet tipleri ve işletme büyüklüğü de aynı zamanda incelenmiştir (LIQUN, 2004, ss.171-179).

Model 600 Çin firmasında gerçekleştirilen bir araştırma ile test edilmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki; işletme ne kadar çok pazar yönelimli ise; İKY yeteneği o kadar yüksektir, tepe yönetimin algıladığı İKY önemi o kadar yüksektir ve işletmenin stratejik İKY

uygulama olasılığı da o kadar yüksektir. Bunun yanında, eğer firmanın CEO'su daha gençse, daha eğitimli ise ve var olan konumunda uzun zamandır hizmet ediyorsa, firmanın gelecekte stratejik İKY uygulama olasılığı o kadar yüksektir (LIQUN, 2004, s.172).

Liquun'un (2004) ulaştığı sonuçlar aynı zamanda, stratejik İKY'nin firma performansı üzerindeki pozitif etkisi firmanın özerkliği ve işletme büyüklüğü tarafından düzenlendiğini göstermiştir. İşe alımda ve işten çıkarmada daha yüksek özerkliğe sahip olan Çin işletmeleri stratejik İKY uygularken daha yüksek bir finansal performansa ulaşabilirler. Bu etki devletin sahip olduğu işletmelerde ve yabancı yatırımcıların işletmelerinde doğrudur, ancak özel sektör işletmelerinde doğru olduğuna dair bir sonuca ulaşamamıştır. İşletme büyüklüğünün Çin işletmelerinde stratejik İKY uygulamalarını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır, buna göre; daha büyük işletmeler stratejik İKY uygulamalarından daha yüksek kazanç elde edebilirler (LIQUN, 2004, ss.177-179).

Senjem (2001), "İnsan Sermayesi Kazanımları : İnsan Sermayesine Yatırım ve Dağıtımının Halka Arz Edilen İleri teknoloji Firmalarının Performanslarına Etkisi" başlıklı doktora tezi çalışmasında insan sermayesinin işletmeler için önemini ortaya koymaktadır. Senjem'in (2001) halka arz edilmiş 113 ileri teknoloji firmasında gerçekleştirdiği çalışmasında tepe yönetimi takımı insan sermayesinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada hipotezler insan sermayesi kuramından ve kaynak tabanlı kuramdan türetilmiştir. Bu araştırma çeşitli açılardan önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. İnsanların bilgi ve becerilerinin işletme çıktılarını etkilediğini ortaya koyarak stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının genel varsayımlarına destek sağlamıştır. Genelde, insan sermayesinin işletme performansını belirlediği bulunmuştur. İkinci olarak, sonuçlar insan kaynağı esnekliğinin işletme için önemini gösteren bazı bilgileri ortaya koymuştur. Üçüncü olarak, bu çalışma iç kaynakları ve bu kaynağın eşgüdümünün işletme performansı için önemini ortaya koyarak kaynak tabanlı yaklaşıma destek sağlamıştır. Son olarak, araştırma insan sermayesine yatırım ve dağıtım için sonuçlar ortaya koymuştur (SENJEM, 2001, ss.150-157).

Lopez-Valle-Herrero; 2006 yılında yayımlanan "Temel Çalışanların Örgütsel Yeteneğe ve Verimliliğe Katkıları" başlıklı makalelerinde ortaya koydukları araştırmalarında; işletmeler arasındaki rekabet ortamında esas çalışanların rolünü test

etmişlerdir. Makale, işletmeler için rekabet üstünlüğünü ortaya koyan değer ve bilgi, beceri, yetenek ve örgütsel yeteneklerin özgünlüğü arasındaki kuramsal ilişkileri ortaya koymaktadır. Yazarlar araştırmalarını İspanya’da, çalışan sayısı 500’den büyük olan firmalarda gerçekleştirmişlerdir. Çalışma aynı zamanda temel çalışanların örgütsel verimlilikle ilişkili olup olmadığı sorusunun yanıtını araştırmaktadır. İK müdürü temel çalışanların değerini ve özgünlüğünü takdir etmiş ve farklı bir yönetici örgütsel yetenekleri değerlendirmiştir. Çalışmada verimliliği test etmek için biçimsel bir metodoloji kullanılmıştır. Araştırmacıların gerçekleştirdikleri varyans analizi en değerli ve özgün/benzersiz temel çalışanlara sahip olan örgütlerin daha yüksek örgütsel güce, yeteneğe sahip olduklarını göstermektedir. Diğer analizler yoluyla da bu tip işletmelerin en yüksek verimlilik düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir (LOPEZ-VALLE-HERRERO, 2006, s.81).

Azhdar Karami, Farhad Analoui ve John Cusworth’ın 2004 yılında yayımlanan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım: Britanya İmalat Endüstrisi’nde Yapılan Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında Britanya elektronik imalat endüstrisinde stratejik İKY ve kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesindeki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma; üst düzey yöneticilerin stratejik İKY’ni algılayışları ve stratejik İKY konusundaki düşüncelerine yönelik bir ampirik araştırmanın verilerine ve bulgularına dayanmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre; işletmenin yeteneklerini geliştirmek, özellikle İK yeteneklerini geliştirmek, işletme performansını yükseltmenin kilit öğelerinden biridir ve bundan dolayı işletme stratejisinin geliştirilmesinin ve uygulanmasının İK ile ilişkilendirilmesi sektörde örgütsel etkiliği getirir (KARAMI-ANALOUİ-CUSWORTH 2004; s.50).

Karami-Analoui-Cusworth’un (2004) elde ettiği bulgulara göre; İK yetenekleri ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki vardır (0,81; 0,01). Aynı zamanda; işletme performansı ile ürün/hizmet kalitesi arasında pozitif ve güçlü ilişki vardır (0,74; 0,01). İK etkililiği ve İK ve işletme stratejisi arasındaki bağıın düzeyi bu değişkenler arasında pozitif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır (0,74; 0,01). Strateji belirlenmesinde İK’nın da sürece dahil edilmesiyle örgütsel etkililik arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır (0,83; 0,01) (KARAMI-ANALOUİ-CUSWORTH, 2004; s.58).

Miller-Shamsie; 1996 yılında yayımlanan; “İki Çevrede Firmaya Kaynak Tabanlı Yaklaşım: 1936’dan 1965’e Hollywood Film Stüdyoları”, başlıklı çalışmalarında; kaynak tabanlı yaklaşımı faaliyetler bakımından tanımlamak ve test etmek üzere gerçekleştirilmiş bir çalışmaya yer vermişlerdir. Araştırmacılar; yıldızlarla ve tiyatrolarla benzeri olmayan biçimdeki uzun dönemli sözleşmelerdeki niteliğe dayalı kaynakların istikrarlı, önceden kestirilebilir çevrede finansal performansa katkı sağladığını bulmuşlardır. Tersine; üretim ve eşgüdüm yetenekleri şeklindeki bilgiye-dayalı kaynaklar ve bütçeler daha belirsiz (değişen ve kararsız) televizyon-sonrası çevrelerde 1951-65 döneminde finansal performansı yükseltmiştir (MILLER-SHAMSIE, 1996, s.519).

Miller ve Shamsie (1996)’ye göre; bu çalışma satın alınması ve taklit edilmesi zor olan mülke dayalı ve bilgiye dayalı kaynakların performansa katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bu performans ölçütleri de satış karlılığı, faaliyet karlılığı ve pazar payıdır. Ne var ki; çevresel bağlam bütün ilişkilerin düzene sokulmasında önemlidir. İstikrarlı dönemlerde işletmelerin mülke dayalı kaynaklara sahip olmaları avantajdır, bilgiye dayalı kaynaklar aynı avantajı sağlamaz. Her ne kadar işletme örneklemini özdeş ise de; belirsizlik dönemlerinde kesin olarak tersi doğrudur. Yazarlara göre; kaynakları hizmet ettikleri işten ve içinde buldukları çevreden bağımsız değerlendirmek yanıltıcı olacaktır (MILLER-SHAMSIE, 1996, s.540).

Peteraf; 1993 yılında yayımlanan “Rekabet Üstünlüğünün Köşe Taşları: Kaynak Tabanlı Yaklaşım” başlıklı makalesinde; rekabet üstünlüğüne kaynak tabanlı yaklaşımın temel ekonomisini açıklamaktadır ve var olan yaklaşımları kaynakların ve performansın daha dar bir modeliyle bütünleştirmektedir. Bu modelin özü; ele alınması gereken dört durumun sürekli rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmasıdır. Bunlar üstün kaynakları (bir endüstrideki heterojenlik-çok türülülük), rekabet sonrası sınırları (rekabetin sonradan ortaya çıkan sınırlarını), eksik kaynak hareketliliğini ve rekabete önceden tahmin edilen sınırları içerir (PETERAF, 1993, s.179).

Pennings-Lee-Witteloostuijin; 1998 yılında yayımlanan “İnsan Sermayesi, Sosyal Sermaye ve Firma Yok Oluşu” başlıklı makalelerinde; 1880-1990 yılları arasında Hollanda’ya ait bir muhasebe firmaları popülasyonundan elde ettikleri verilerle insan sermayesi ve sosyal sermayenin işletme varlığının sona ermesi üzerindeki etkilerini

incelemişlerdir. İnsan sermayesi; işletme imtiyazı, endüstri deneyimi ve yüksek lisans öğrenimi için işletme düzeyinde genel kurul tarafından elde edilmiştir. Sosyal sermaye vekaleti profesyonel müşterilere bağlar. Yazarların elde ettiği bulgular kaynak tabanlı yaklaşım ve örgütsel ekolojinin bir birleşimini ve bu yöndeki gelecekteki çalışmalara aynı anda gerekli uyarıcıları ortaya koymaktadır (PENNINGS-LEE-WITTELOOSTUIJIN, 1998, s.425).

Çalışma işletmenin insan sermayesinin ve sosyal sermayesinin performans için önemli sonuçları olduğu yönündeki görüş/iddia için destek niteliğinde önemli temel bilgi sağlamıştır. İşletmelere insan sermayesi ve sosyal sermaye kuramlarını uygulayarak; bu tür sermayenin özgüllüğünün ve ele geçirilemezliğinin profesyonel hizmet firmaları için yok olma olasılıklarını azalttığı bulunmuştur. Sonuçlar endüstriye özgü insan sermayesine ve sosyal sermayeye sahip olan işletmelerin normal nitelikte çalışanlara göre işletmenin ayakta kalmasına katkıda bulunduğunu ancak işletmeye özgü insan sermayesinin işletmenin ayakta kalmasına katkısı ona kimin sahip olduğuna bağlı olmadığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar aynı zamanda göstermektedir ki; bir ad değişikliği ya da örgütsel dağılma ile devralma gibi örgütsel olaylar örgüt üyelerinin sahip olduğu tamamlayıcı bilgi ve becerileri çözmektedir ve bu da yok olma oranlarını yükseltmektedir. Bu çalışma aynı zamanda; işletme düzeyinde insan sermayesi ve sosyal sermayenin, özellikle sermaye işletmeye özgü olduğunda ve işletme sahiplerine ait olduğunda, rekabet üstünlüğünün önemli kaynakları olabileceğini ortaya koymuştur (PENNINGS-LEE-WITTELOOSTUIJIN, 1998, 1998, s.438).

Huselid-Jackson-Schuler; 1997 yılında yayımlanan “Firma Performansının Determinantları olarak Teknik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Etkililiği” başlıklı çalışmalarında İK yöneticilerinin yeteneklerinin İK yönetimi etkililiği üzerindeki ve İK yönetimi etkililiğinin kurumun finansal performansı üzerindeki etkililiğini değerlendirmişlerdir. 293 ABD işletmesinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında etkililiğin İK çalışanlarının yetenekleri ve tutumlarıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar aynı zamanda İK yönetimi etkililiği ve verimlilik, nakit akışı ve pazar değeri arasında ilişki bulmuşlardır. Bulgular performansın pazar ve muhasebe ölçüleriyle ve sapmalar için düzeltmelerle tutarlıdır (HUSELID-JACKSON-SCHULER, 1997, s.171).

1991 yılında ABD'deki çeşitli endüstrilerden işletmelerin oluşturduğu örneklemeden elde edilen sonuçlar; elde edilen teknik insan kaynakları yönetimi etkililiği düzeylerinin stratejik İKY etkililiği düzeylerinden daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Algılanan ortalama teknik İKY etkililiği düzeyi ortalama algılanan stratejik İKY etkililiği düzeyinden bir standart sapma daha yüksektir. Ayrıca, algılanan stratejik ve teknik İKY etkililiği arasında sadece düşük düzeyde korelasyon vardır ($r=0,35$). Bu sonuçlar teknik İKY faaliyetlerinin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır. Kurumsallaşmış faaliyetler rakiplerden farklılaşma anlamında yetersizdir ve rekabet üstünlüğü elde etmek için güçlü araçlar değildirler (HUSELID-JACKSON-SCHULER, 1997, s.185).

Davidson III-Worrell-Fox; 1996 yılında yayımlanan “Erken Emeklilik Programları ve İşletme Performansı” başlıklı çalışmalarında; erken emeklilik programlarının gittikçe artarak iş çevresindeki değişimlere insan kaynaklarının stratejik yanıtı olarak kullanıldığını kaydetmektedirler. Yazarlar; 1982-1992 döneminde yatırımcıların erken emeklilik programlarına olumlu yaklaşma eğilimindedirler. Bu pozitif pazar yanıtlarının (karşılıklarının) daha sonra işgücü azaltımı için kurumsal gerekçeyle, azaltımın açıklanması için zamanlamayla, işletme büyüklüğü tarafından, erken emeklilik programlarının beyaz-yakalı çalışanlarla sınırlandırılmasıyla ve bir programın kamuya açıklanmasının fiziksel büyüklüğüyle etkilendiği ortaya çıkmıştır (DAVIDSON III-WORRELL-FOX, 1996, s.970).

121. Evrensel Yaklaşım – En İyi Uygulamalar Yaklaşımı

Evrensel yaklaşım belirli bir bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin bütün örgütlerde (örgütler evreninde) belli bir sonucu verdiğini ya da evrensel olduğunu varsaymaktadır (DELERY-DOTY, 1996, s.805; PLATONOVA, 2005, ss.11-12; HESTER, 2005, ss.35-37). Delery ve Doty'ye (1996) göre; belli bir bağımsız değişkenle bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin örgüt yığınları arasında evrensel olduğunu belirten evrensel yaklaşım stratejik İKY literatüründe kuramsal açıklamanın en basit şeklidir (DELERY-DOTY, 1996, s.805). İK stratejisine evrensel yaklaşım ya da en iyi uygulamalar yaklaşımına göre; belli İK uygulamaları evrensel olarak diğer İK uygulamalarından daha iyidir ve uygulandığında yüksek örgütsel performans yaratacaklardır. Evrensel yaklaşımın bu konumu belli İK uygulamalarının değer kattığı

görüşünü kanıtlayan fayda analizi araştırmacılarının görüşleriyle benzerdir (SENJEM, 2001, s.25).

Evrensel yaklaşım bütün İKY uygulamalarının stratejik olmadığını; sadece kuramsal ya da ampirik olarak örgütsel performansla ilişkili olan İKY uygulamalarının stratejik olduğunu varsaymaktadır. Evrensel yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları belli insan kaynakları uygulamalarının daha çok kullanımının örgütsel performansı yükselteceğini ya da tersine azaltacağını varsayarlar (PLATONOVA, 2005, ss.11-12).

Evrensel kuramı benimseyen yazarlar stratejik İKY’inde “en iyi uygulamaları” ele almışlardır (Delaney, Lewin ve Ichniowski, 1989; Huselid, 1993, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Terpstra ve Rozell, 1993). Bu araştırmacılar, çok sayıda mikro-düzey İK araştırmacıları gibi, bazı İK uygulamalarının her zaman diğerlerinden daha iyi olduğunu ve bütün örgütlerin bunları benimsemeleri gerektiğini varsaymaktadırlar. Osterman (1994) takımlar, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve Toplam Kalite Yönetimi gibi belli sayıda yenilikçi iş uygulamalarının bütün Amerikan örgütleri için verimlilik kazanımları ile sonuçlandığını kanıtlamaktadır. Genel olarak, Pfeffer ve Osterman tarafından saptanan uygulamalar “yüksek performans iş sistemleri” ya da basitçe “en iyi uygulamalar” olarak adlandırılmaktadır (DELERY-DOTY, 1996, s.803).

Delery ve Doty’ye (1996) göre; evrensel öngörüler geliştirmek iki aşamada gerçekleşir. İlk olarak, önemli stratejik İK uygulamaları saptanır. İkinci aşamada, örgütsel performansla bireysel uygulamaları ilişkilendiren iddialar sunulur (DELERY-DOTY, 1996, s.805).

1210. Stratejik İK Uygulamaları

Stratejik İK uygulamaları kuramsal ve ampirik olarak genel örgütsel performansla ilişkilendirilen uygulamalardır (DELERY-DOTY, 1996, 805). Pfeffer (1994) evrensel yaklaşım ile özdeşleşmiş bir yazardır. Pfeffer (1994); 1995 yılında Sinem Gül tarafından “Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan” adıyla Türkçe’ye de çevrilen kitabında evrensel yaklaşım çerçevesinde stratejik olarak nitelendirilebilecek 16 insan kaynakları uygulaması belirlemiştir (PFEFFER, 1995, ss.25-49). Bu uygulamalar; iş güvencesi, iş almada

seçicilik, yüksek ücret, teşvik primi, çalışanların kuruma ortaklığı, bilgi paylaşımı, katılım ve yetkilendirme, takımlar ve işlerin yeniden tasarımı, eğitim ve beceri geliştirme, çapraz kullanım ve çapraz eğitim, simgesel eşitlik, ücretlerin yakınlaştırılması, örgüt içinden yükseltme, uzun vadeli bakış açısı, uygulamaların ölçülmesi ve bütünlük felsefesidir. Pfeffer (1995)'in belirlediği bu 16 insan kaynakları uygulaması örgütsel performansla ilişkilendirilebildiği için stratejik olarak nitelendirilmektedir. Beklenti bu uygulamalarla birlikte örgütsel performansın artacağıdır.

Evrensel yaklaşımla özdeşleşen diğer yazarlar Delery ve Doty'dir. Delery ve Doty'nin 1996'da gerçekleştirdikleri ampirik çalışma stratejik insan kaynakları literatüründe en çok atıf alan çalışmalardandır. Delery ve Doty'ye (1996) göre; her ne kadar bütün İK uygulamaları stratejik olmasa da, hangi uygulamaların stratejik olarak nitelendirilebileceğine ilişkin bir görüş birliği vardır. Delery ve Doty (1996); Osterman (1987), Sonnenfeld ve Peiperl (1988), Kerr ve Slocum (1987) ve Miles ve Snow'un (1984) kuramsal çalışmalarından hareket ederek sürekli olarak Stratejik İKY uygulamaları olarak değerlendirilen yedi uygulama saptamışlardır ve bu uygulamaları ampirik bir araştırmada sınamışlardır. Bunlar: içsel kariyer fırsatları, resmi eğitim sistemleri, performans değerlendirme, kar paylaşımı, iş güvencesi, ifade mekanizmaları ve iş tanımı. Bunların hemen tümü Pfeffer (1994)'ün insanları yönetmek için 16 etkili uygulaması arasındadır (DELERY-DOTY, 1996, s.805).

John E. Delery ve D. Harold Doty; 1996 yılında yayımlanan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Kuramsallaştırma Tarzları: Evrenselci, Durumsal ve Yapısalcı Performans Tahminlerinin Test Edilmesi" başlıklı makalelerinde öncelikle stratejik İKY'nin kuramsal temellerini oluşturan yaklaşımlardan evrensel, durumsal ve yapısal yaklaşım konusunda bilgi vermişler ve daha sonra bankacılık sektöründe 1050 banka üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmanın sonuçlarını değerlendirmişlerdir. Buna göre bankaların İK yöneticilerinden 216 anket formu geri dönmüştür. Bu sayı örneklemin % 21'ini oluşturmaktadır. Banka başkanlarından 114 yararlanılabilir soru formu geri dönmüştür. Bu da ana kütlemin % 11'idir (DELERY-DOTY, 1996, s.818).

Delery ve Doty (1996) stratejik insan yönetimi uygulamalarını çalışma sistemleri çerçevesinde ele almışlardır. Bu çerçevede, yazarlar, pazar tipi sistem ve içsel sistem

olmak üzere iki sistem önermişlerdir. Yazarların elde ettiği sonuçlar, performans ve (a) örgüt içinden yükseltme, (b) resmi eğitim sistemleri, (c) sonuç-yönelimli değerlendirme, (d) performans-dayalı ücretlendirme, (e) iş güvencesi, (f) çalışanın kendini ifadesi, ve (g) esnek tanımlanmış işlerin kullanımı arasında pozitif bir ilişki olacaktır, şeklindeki hipotezlerini desteklemiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişki bir örgütün stratejisinde koşula bağlı olacaktır şeklindeki hipotez belli yönleriyle desteklenmiştir. Bir örgütün çalışma sistemi ile ideal tip çalışma sistemi arasındaki benzerlik ne kadar yüksek olursa, finansal performans o kadar yüksek olacaktır, şeklindeki hipotezleri reddedilmiştir. Yine, bir çalışma sisteminin bir örgütün stratejisine uyumlu bir ideal tip çalışma sistemiyle benzerliği finansal performansla pozitif ilişkili olacaktır, şeklindeki hipotezleri reddedilmiştir. Bir çalışma sisteminin bir örgütün stratejisi ile uyumlu bir melez çalışma sistemi ile benzerliği finansal performansla pozitif ilişkili olacaktır, şeklindeki hipotez de reddedilmiştir (DELERY-DOTY, 1996, ss.808-813).

Delery ve Doty'nin (1996) çalışmasının sonuçları stratejik İKY'de evrensel yaklaşım için oldukça güçlü destek sağlamıştır. Üç ayrı İKY uygulamasının; kar paylaşımı, sonuç yönelimli değerlemeler ve iş güvencesinin performansın önemli sayısal ölçüleriyle oldukça güçlü evrensel ilişkileri vardır. Daha da önemlisi, bu analizlerin sonuçlarına göre; İK uygulamalarındaki farklılıklar finansal performanstaki daha büyük farklılıklarla ilişkilidir. Örneğin, finansal performans, her üç uygulamada ortalama olan bankalara göre; ortalama bir standart sapma yüksek olan bankalar için yaklaşık % 30 daha yüksek hesaplanmıştır. Bu sonuçlar önceki çalışmalardan daha güçlü olarak ortaya çıkmıştır (ör.: Huselid, 1995). Bunun yanında yazarlar elde ettiği sonuçların kuramsal literatürle uyumlu olduğunu belirtmişlerdir (DELERY-DOTY, 1996, ss.825-826).

Bu çalışmanın katkısı; bir örgütün iş sisteminin özelliklerini açıkça örgütsel performansla ilişkilendirmesidir. 1990'ların ikinci yarısına kadar, çok az sayıdaki diğer çalışma bu ilişkiyi kurma çabası içine girmiştir. Bu çalışmanın bulguları bazı İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde her zaman pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Dahası, bu çalışma İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin işletme stratejisine bağlı olduğunu ortaya koyan az sayıdaki eserden biridir. Bu nedenle, bu çalışmanın sonuçları İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki

ilişkilerin değişik biçimlerini temsil etmek için farklı kuramsal çerçevelerin gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Delery ve Doty'ye (1996) göre; bu çalışma diğer çalışmalardan sonuçlarının İK uygulamaları ve finansal performans ölçümleri arasında daha güçlü bir ilişkiyi ortaya koyması bakımından farklıdır. Önceki çalışmaların tersine; bu çalışmada birleştirilen evrensel, durumsal ve yapısal analizler finansal performanstaki değişimi sırasıyla, yüzde 11, 10 ve 6 olarak açıklamışlardır. Böylece bu çalışma, İK uygulamalarının önceden sanıldığından bile daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yazarlara göre; bu sonuçlar gene de ihtiyatla yorumlanmalıdır, çünkü hem İK uygulamalarının hem de finansal performansın diğer determinantlarının kapsanması tek başına İK uygulamaları tarafından açıklanan değişimi düşürebilir (DELERY-DOTY, 1996, s.828).

Bu çalışma aynı zamanda örgütler için de sonuçlar ortaya koymuştur. İlk olarak, en iyi İK uygulamalarını benimseyen örgütler daha çok getiri elde edebilirler. Bu tip uygulamalar kar paylaşımını, sonuçlara dayalı değerlemeleri ve daha çok iş güvencesini içerir. Huselid (1995); bu uygulamalar taklit edilebilir olduğundan örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdüremeyebileceğini işaret etse de, çok sayıda örgüt bu daha etkili uygulamaları kullanmamaktadır. Bu nedenle Delery ve Doty'ye (1996) göre; kısa dönemde, bu uygulamalardan sayı bakımından daha çoğunu benimseyen örgütler, olasılıkla, kısa dönemde rekabet üstünlüğü elde edecekler ve daha üstün performans sağlayacaklardır. Pfeffer (1994), ne var ki, bu uygulamaların gerçekleştirilmesinin kolay bir iş olmadığını belirtmiştir. Bundan dolayı, örgütlerin çabukça ya da kolayca en iyi örgütlerin uygulamalarını taklit etmeleri kuşkuludur. Eğer bu doğruysa, yazarlara göre; yeni kurulmuş ya da yeni sanayi bölgesi tesislerinin, gerçekte, iş sistemlerinin yüksek performansa uygun olmasını sağlamak için çok zaman ve para harcamaları daha bile önemli olabilir (Ichniowski ve diğerleri, 1994'den aktaran, DELERY-DOTY, 1996, ss.828-829).

Delery ve Doty (1996) İK uygulamalarının evrensel benimsenmesinin, ne var ki, bütün olarak uygun olmadığı düşüncesindedirler. Onlara göre; bu çalışmada sunulan sonuçlar insan kaynaklarının yönetimi ile örgütsel performans arasındaki daha karmaşık ilişkileri ortaya koymaktadır. Bazı İK uygulamaları belirli stratejik koşullar altında daha çok bazı koşullar altında daha az uygundur. İnsan kaynakları yöneticileri bazı kilit

örgütsel İK uygulamalarını işletme stratejisiyle birleştirmelidirler (DELERY-DOTY, 1996, s.829).

Delery ve Doty'ye (1996) göre; stratejik İKY zamanla İK yöneticilerinin işinin karmaşıklığını artıracaktır. Onlara göre; İK yöneticileri sadece en etkili evrensel uygulamaları kullanmakla kalmayacaklar, aynı zamanda örgütsel stratejinin daha büyük amaçlarıyla birlikte kullanılan İK uygulamalarını benimseyeceklerdir. İKY araştırması zamanla örgütün çalışanlarını yönetim tarzının kar artırıcı etkiye sahip olduğu yönünde daha çok sonuç elde edecektir. Bu tip araştırmalar İK yöneticilerine örgütlerinde daha yüksek statüye ve kontrole ulaşma çabalarında yardım edecektir (DELERY-DOTY, 1996, s.829).

Huselid (1995), evrensel yaklaşımda önemli bir yeri olan çalışmasında yüksek performans iş uygulamalarıyla ilgili bir araştırmanın sonuçlarına yer vermektedir. Bu çalışma stratejik insan kaynakları literatüründe en çok atıf alan eserlerden biridir. Yazar araştırmasında şu hipotezleri test etmiştir:

Hipotez 1a: Yüksek performans iş uygulamaları sistemleri çalışan devrini düşürecek, verimliliği ve kurumsal finansal performansı yükseltecektir.

Hipotez 1b: Çalışan devri ve verimlilik yüksek performans iş uygulamaları ve kurumsal finansal performans arasındaki ilişkiyi etkileyecektir (HUSELID, 1995, s.642).

Hipotez 2: Yüksek performans iş Uygulamaları arasındaki birliktelikler ya da sinerjiler çalışan devirini düşürecek ve verimlilik ve kurumsal finansal performansı yükseltecektir (HUSELID, 1995, s.643).

Hipotez 3: Bir firmanın yüksek performans iş uygulamaları sistemi'nin sırasıyla rekabet stratejisi çalışan devirini azaltacak, verimliliği ve kurumsal finansal performansı azaltacaktır (HUSELID, 1995, s.644).

Huselid'in (1995) bulduğu sonuçlarda, özellikle, bulunan anlamlılık etkisi finansal olarak önemlidir. Ayrıca, nerede etkiler anlamlıysa onların büyüklüğü finansal performansın çok farklı ölçümleri arasında tutarlıdır. Örneğin, yüksek performans iş uygulamalarında bir standart-sapma yükselmesi satışlarda 27,044 Dolar artış ve karlarda 3,814 Dolar artış sağlamaktadır. Bu değişkenlerin oranı (satıştan nakit akışları) yüzde 14'tür ve yüzde 10 olan örnek ortalamasına çok yakındır. Firmanın pazar değerinin bütün

gelecek nakit akışlarının iskonto edilmiş bugünkü değerini yansıttığı varsayıldığında, bu nakit akışlarının bugünkü değeri (beş yıl için yüzde 8'den 15,277 Dolar) 18,614 Dolar olan firmanın pazar değeri üzerinde tahmin edilen çalışan başına etkiye dikkat çekecek bir biçimde yakındır. Huselid'e (1995) göre; bu analizlerin amacı yüksek performans iş sistemlerinin her bir bağımsız kar (yatırım) değişkeni üzerinde aynı büyüklükte etkileri olduğunu göstermektir. Gerçekte, bu sonuçlar içsel tutarlılığın dikkat çekici düzeylerini göstermektedir, özellikle bunlar sadece değişken içsel bağlı işletme performansının ölçümleri üzerine kurulmuştur (HUSELID, 1995, s.662).

Huselid'e (1995) göre; beklendiği gibi, her bir uygulama ölçeğindeki katsayı modellere verimlilik ve işgücü devri girdiğinde küçülmektedir. Yazar, bu etkinin büyüklüğünün işgücü devrinin ve verimliliğin kapsanmasına yüklenebilen yüksek performans iş sistemlerinin kurum finansal performansı üzerindeki etkisindeki oransal değişimin hesaplanmasıyla gösterileceğini belirtmektedir. Ortalama olarak, her iki ölçekteki katsayılar işgücü devri ve verimlilik modellere girdiğinde her birinde yaklaşık yüzde 20 düşmekte, ek etki yüksek performans iş uygulamalarının q üzerindeki tahmin edilen finansal etkisini yüzde 74 düşürmektedir (HUSELID, 1995, s. 662). Yazara göre; bu etki ölçülebilirdir ve yüksek performans iş sistemlerinin kurum finansal performansı üzerindeki etkisinin önemli bir oranı hem daha düşük iş gücü devri (cirosu) ya da daha yüksek çalışan verimliliği ya da her ikisine de isnat olunabilir. İşgücü devrinin ve verimliliğin işletme karı ölçümleri için geçici önceliği ve karlılık etkilerinin güncel ölçümleri çok benzer ve bu sonuçlardaki güvenilirliği artırdığı belirtilmiştir (HUSELID, 1995, s.663).

Huselid (1995)'in ana endüstrileri temsil eden 3,452 firma üzerinde yaptığı yüksek performans iş sistemleri ile ilgili araştırmasına ilişkin sonuçlar aşağıdadır. Araştırmada anket formlarını işletmelerin insan kaynakları yöneticileri yanıtlamışlardır. Sonuçlar:

Huselid'e (1995) göre; hem akademik hem de popüler basındaki öncü çalışmalarda yüksek performans iş uygulamaları'nın kullanımının işletme performanslarında daha açık bir şekilde yansıtılacağı vurgulanmaktadır. Yazara göre; bu çalışma bu iddiaların desteklenmesi için geniş kanıt sağlamaktadır. Buna göre yazar, çok çeşitli endüstrilerde ve işletme büyüklüklerinde, böyle uygulamalarda yatırımların daha düşük çalışan devri ve daha yüksek verimlilik ve kurumsal finans performansı ile bütünleştiğine ilişkin hipotezin

desteklenmesini dikkate değer destek bulmuştur. Huselid'in (1995) sonuçları işletme performansının çeşitli ölçümleri arasında uyumludur. Seçme ile ilgili öngörülerin gerçekleşmesi ve eşzamanlı eğilimler bu sonuçlara olan güveni artırmaktadır (HUSELID, 1995, s.667).

Huselid'in (1995) elde ettiği sonuçlara göre; yüksek performans iş uygulamalarında yatırımların getirisinin geri dönüşlerinin büyüklüğü önemlidir. Bu uygulamalardaki bir bir-standart-sapma yükselişi görel olarak devirde % 7,05 düşme ile ilişkilidir; ve çalışan başına dayandırıldığında, elde edilen getiri satışlarda 27,044 dolar daha fazla ve sırasıyla, pazar değeri ve karlarda 18,641 ve 3,814 daha fazladır. Bu içsel olarak tutarlı ve ekonomik olarak ve istatistiksel olarak anlamlı değerler işletmelerin burada çalışılan uygulamalara yatırım yaparak gerçekten önemli finansal kazançlar elde edebileceklerini göstermektedir. Bunun yanında, bu değerlendirmeler her yıl böyle uygulamalarda sabit düzeyde bir yatırımı ifade etmektedir. Eğer bir artış sadece bir kerelik bir harcama gerektirirse (belki eleman alma ve seçme maliyetleriyle bir sorun olabilir), bu değerler işletme performansı üzerinde yüksek performans iş uygulamalarının etkisini olduğundan daha az gösterecektir. Bundan başka, bu hesaplamalar bir işletmenin sadece bu uygulamaların giderek artan kullanımından elde ettiği parça kazanımları içerir. İşletmelerin daha etkili İKY uygulamalarını benimsemelerinin çalışanların ücretlerinde ve elde edecekleri diğer haklarda artışlar sağlayacağı öngörülebilir. Yüksek performans iş uygulamalarının daha yüksek düzeyleri daha düşük işgücü devri ve daha yüksek iş güvencesi sağlayacaktır. Dolayısıyla yazara göre; işletmeleri böyle uygulamaları benimsemeleri konusunda teşvik etmek gerekir (HUSELID, 1995, s.667).

Kuramsal olarak içsel ve dışsal uyumun işletmenin finansal performansını yükselteceği iddia edilir. Huselid (1995) bu iddialar çerçevesinde; içsel ve dışsal uyum için düşük değerli kanıtlar bulmuştur. Yazara göre; bu bulgular gerçekte örgütsel strateji yazınında model uyumu doğrultusundaki girişimlerle tutarlıdır. Yüksek performans iş uygulamaları sistemindeki model uyumu, bu politikaları işletmenin rekabet stratejisiyle içsel olarak uyumlu ya da bağlantılı hale getirme çabalarından daha önemli hale getirebilir. Yazara göre; ne var ki, içsel ve dışsal uyum için kuramsal tartışmalar zorlayıcılıktan uzaktır ve bu yapının ince kuramsal ve psikometrik gelişimi üzerine kurulan araştırma, böyle bir sonuç herhangi bir güvenle kabul edilmeden önce açıkça

gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi literatürü uyumun farklılık yarattığı önermeler üzerine kuruludur (HUSELID, 1995, ss.667-668).

1211. Evrensel Yaklaşım Çerçevesinde Öngörüler

Delery ve Doty'ye (1996) göre; bir evrenselci bakış açısı benimseyen kuramcılar belli insan kaynakları uygulamalarının daha çok kullanımının her zaman daha yüksek (ya da daha düşük) örgütsel performansla sonuçlanacağını ileri sürerler. Buna göre; performans değerlemeyi daha doğru bir şekilde gerçekleştirmek ya da daha doğru seçme yöntemleri kullanmak kuşkusuz, daha az geçerli ölçümleri kullanmaktan daha iyi sonuçlar verecektir (DELERY-DOTY, 1996, s.806).

Leonard (1990)'ın elde ettiği sonuçlara göre; yöneticileri için uzun dönemli teşvik planları olan örgütlerin öz kaynak karlılığı dört yıllık dönemde daha çok yükselmiştir. Abowd'un (1990) elde ettiği sonuçlara göre; yönetsel ücret ne ölçüde örgütsel performansa dayalı olarak belirlenirse, o ölçüde gelecekteki finansal performansla ilişkili olacaktır. Gerhart ve Milkovich (1990) ücret bileşiminin finansal performansla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Buna göre; büyük ölçüde performansa-dayalı ücret planlaması yapan örgütler daha üstün finansal performansa ulaşmışlardır. Bütün bu çalışmaların sonuçları birleştirildiğinde; performansa göre ücret modelleri daha güçlü olan örgütlerin, performansa göre ücret modelleri zayıf olan örgütlere göre uzun dönem performanslarının daha yüksek olacağı kısmi genellemesi yapılabilir. Terpstra ve Rozell (1993) "en iyi" olarak nitelendirdikleri beş işe alma uygulaması belirlemişler ve araştırmalarının sonucunda bu uygulamaların örgütsel performansla orta düzeyde pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Huselid (1993) örgütsel çıktılar ve yüksek performans iş uygulamaları arasında ilişki olduğunu saptamışlardır. Huselid; tek bir uygulamaya odaklanma yerine çoklu insan kaynakları uygulamalarının eş zamanlı kullanımını değerlendirmiştir. Elde ettiği sonuçlara göre; bir örgütün İK karmaşıklığı önemli ölçüde işgücü devri, örgütsel verimlilik ve finansal performansla ilişkilidir. Ampirik ve kuramsal düzeyde araştırmalardan elde edilen sonuçlar evrensel yaklaşımın stratejik İKY kuramcılarını için geçerli bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır (Leonard, 1990; Abowd, 1990; Gerhart ve Milkovich, 1990; Terpstra ve Rozell, 1993; Huselid, 1993'ten aktaran DELERY-DOTY, 1996, ss.806-807).

Huselid'e (1995) göre; İKY uygulamaları çalışan becerilerini işletmenin insan sermayesinin kazanılması ve geliştirilmesiyle yoluyla etkiler. Üstün nitelikli çok sayıda aday arasından seçim yapmayı sağlayan, güvenilir ve doğru eleman alma prosedürleri yeni çalışanların nitelik ve becerileri konusunda belirleyici olacaktır. İKY uygulamaları, daha sonraki süreçte; temel beceriler eğitimi, işbaşı deneyimi, yetiştirme, mentorluk ve yönetim geliştirme gibi resmi ve resmi olmayan eğitim olanakları sağlayarak çalışanların gelişimi üzerinde yine çok etkili olacaktır (HUSELID, 1995, s.637).

Huselid'e (1995) göre; yüksek nitelikli çalışanlar eğer başarı için motive edilmezlerse yeterince etkili olamayacaklardır. İKY uygulamaları çalışan motivasyonunu, onların daha çok ve daha verimli çalışmalarını teşvik ederek, etkileyebilir. Çalışanları motive etmek için etkili performans değerlendirme sistemleri kullanılmalı, ücret sistemleri performansla ilişkilendirilmeli, çalışanların niteliklerine bağlı olarak örgüt içinden yükseltme uygulaması kullanılmalı ve çalışanların çıkarlarını işletme sahiplerinin çıkarlarıyla uyumlu hale getirilmelidir (ör.: kar payı uygulaması) (HUSELID, 1995, ss.637-638).

John T. Delaney ve Mark A. Huselid, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Algılamaları Üzerindeki Etkileri" başlıklı makalelerinde A.B.D. de Ulusal Örgütler Araştırması (UÖA/NOS) kapsamındaki 590 kar amacı güden ve gütmeyen işletme üzerinde yaptıkları araştırmada eğitim, insan kaynağı alımında seçicilik gibi insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır. Bu çalışmanın da evrensel yaklaşım çerçevesinde önemli bir yeri vardır. Araştırmacılar aynı zamanda elde ettikleri sonuçlardan yolu çıkarak İKY ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırmaların metodolojik sorunları üzerine düşüncelerini ortaya koymuşlardır (DELANEY-HUSELİD, 1996, s.949).

Delaney ve Huselid'in araştırmaları 1,427 örgütü kapsamaktadır. Bunların 727'sinden anket sorularına yanıt almışlardır. Araştırma performansla ilişkin temel değerlendirme kriterinin algılanma olmasıyla önem kazanmaktadır. Araştırmanın hipotezi şunlardır:

Hipotez 1: İleriye dönük İKY uygulamaları (çalışan becerilerini, çalışan motivasyonunu ve işin yapısını etkileyenler) örgütsel performansla kesinlikle (pozitif yönde) ilişkili olacaktır. Hipotez 2 : İleriye dönük İKY uygulamaları arasındaki

tamamlayıcılık(lar) ya da sinerji(ler) örgütsel performansla kesinlikle (pozitif yönde) ilişkili olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre; daha önceki benzer çalışmalarla tutarlı olmak üzere İKY uygulamaları ve algılanmaya dayalı performans ölçümleri arasındaki ilişki genellikle pozitiftir. Buna göre 14 korelasyonun 11'i pozitiftir. Korelasyonların büyüklüğü düşükten ortaya doğrudur, ne var ki; İKY uygulamalarının bağımsız değişken olması potansiyel olarak sorular ortaya çıkarmıştır. İKY uygulamaları arasındaki birlikler de pozitiftir. Buna göre 21 korelasyonun 11'i pozitiftir (DELANEY-HUSELID, 1996, s.959). Sonuçlar hipotez 1'i desteklemiştir (DELANEY-HUSELID, 1996, s.962). İkinci hipotezi destekleyen çok düşük düzeyde bilgi vardır. Hipotez 2 için net bir destek ortaya çıkmamıştır (DELANEY-HUSELID, 1996, s.965).

Delaney ve Huselid'in (1996) ifadesiyle; insanların egemen örgütsel kaynak olduğu ve önemli başarıya ulaşmak için kilit önemde olduğu uzun zamandır ve yaygın olarak savunulmaktadır (örneğin; Peters ve Waterman, 1982; Pfeffer, 1994). Yazarlar bu savı bir güven açıklaması olarak değerlendirmektedirler. Buna göre ulaşılan sonuçlar bu savların güvenilir olduğunu varsayan ve giderek büyüyen ampirik sonuçları desteklemiştir (örneğin; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1994; Ichniowski ve diğerleri, 1994; MacDuffie). Genel olarak ve Hipotez 1'i destekleyecek şekilde; sonuçlar işe almada seçiciliği, eğitim ve teşvik edici ücreti içeren ileriye dönük İKY uygulamalarının örgütsel performansın algılamaya dönük ölçümleriyle pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Alt grup analizleri ileriye dönük İKY uygulamalarının etkilerinin kar amacı güden ve gütmeyen örgütlerde benzer olduğunu göstermiştir. Yazarlar bunu ileriye dönük İKY uygulaması-işletme performansı ilişkisinin genelliğine ilişkin bir kanıt olarak algılamışlardır. Delaney ve Huselid'in (1996) elde ettiği sonuçlar Hipotez 2'ye karşıt olmak üzere, İKY uygulamaları arasındaki tamamlayıcılığın işletme performansını yükselttiği yönündeki iddiayı desteklememiştir (DELANEY-HUSELID, 1996, s.965).

Priti Jain (2005)'in çalışması evrensel yaklaşımla ilgili ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır. Çalışmanın bulguları şu şekilde özetlenebilir: Halk kütüphanelerinin verimli hizmet vermelerini sağlamak için gerekli temel önemli nitelikler şunlardır: İsteklilik, olumlu tutum, yenilikçi düşünüş, bağlılık. Çalışanlarla ilgili ve motivasyonla ilgili diğer

konular ise şu şekilde belirlenmiştir: Başarma duygusu, öz benliğe saygı, iş tatmini, yetki devri, açık iş tanımları, performans geribildirimi, dayanışmanın hakim olduğu iş çevresi. Diğer stratejik yönetim konuları şu şekildedir: Örgütsel kültür, dönüşümcü liderlik, çalışanlara saygı ve ödül sistemleri, performans ölçüm sistemi, verimlilik artırma ve müşteri odaklılık (JAIN, 2005, s. 336).

Yazar şu genel sonuçları ortaya koymaktadır: Eğer herhangi bir örgüt ya da kütüphane büyüme yönelimli ise; çalışanların optimum yeteneklerine ulaşabilmeleri için eğitilmeleri, motive edilmeleri, ödüllendirilmeleri, saygı görmeleri ve güçlendirilmeleri gereklidir. Eğer insan kaynakları iyi çalışıyorsa, kütüphane verimliliği yükselmekte, var olan müşteriler elde tutulmakta, yeni müşteriler örgüte çekilmekte, sonuç olarak kütüphane imajı yükselmektedir. Bunların hepsi, belli aralıklarla resmi değerlendirme için kullanılan ve çalışanların meslekte ilerleme potansiyellerini ve kişisel gelişim için zayıflıklarını saptayan önceden belirlenen performans amaçlarına karşı insan kaynakları performansının düzenli denetlenmesiyle gerçekleştirilebilir (JAIN, 2005, s.49).

İKY uygulamaları çalışanlar arasında katılımı özendiren ve işlerin gerçekleştirilmesinin geliştirilmesine olanak sağlayan örgütsel yapıların hazırlanması ile de firma performansını etkileyebilir. Çapraz işlevsel takımlar, iş rotasyonu ve kalite çemberleri, bunların hepsi böyle yapıların özellikleridir (HUSELID, 1995, s.638). Evrensel yaklaşım İK uygulamalarının işletme ile ilgili sonuçlara/kar artışına katkı sağladığına ilişkin teşvik edici bilgiler verebilmiştir. Güncel uygulamaların belirlenmesi bu yaklaşımın uygulamaya iyi bir şekilde uyarlanmasına olanak sağlamaktadır (SENJEM, 2001, s.26).

Evrensel yaklaşım ile ilgili bazı soru işaretleri vardır. İlk olarak, nedensel ilişkinin varlığı kesin değildir. Ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlarda; evrensel yaklaşım çerçevesindeki uygulamalarla yüksek performansa ulaştıklarına dair kesin bilgilere ulaşılamamıştır. İkinci olarak, istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen, bu bulgular firma performansındaki değişimin çok azını açıklayabilmektedir. Çevresel karmaşıklığın çok yüksek olduğu günümüzde çok sayıda etken firma performansını yükseltebilir. İnsan kaynakları uygulamaları da kuşkusuz bir etkidir ancak; stratejik insan kaynaklarının

olası etkilerinin gösterebilmek için araştırmalar çok boyutlu olarak gerçekleştirilmelidir (SENJEM, 2001, s.26).

122. Yapısal Yaklaşım

Yapısal yaklaşım çoklu bağımsız değişkenler modelinin tek bir bağımsız değişkenle ilişkili olduğunu varsayar (HESTER, 2005; ss.35-37). Yapısal yaklaşım yapıyı saptamak için bütüncül araştırma modellerini ya da etkenlerin en üst düzeyde etkililiği için ortaya konmuş benzersiz modelleri kullanır. Bu türden yapılar doğrusal olmayan sinerjik etkileri ve yüksek düzeyde etkileşimleri temsil ederler. Yapısal kuram sistem yaklaşımını kullanır ve bütünsel insan kaynakları uygulamalarına dayanır. Durumsal yaklaşım belli insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel strateji arasındaki ilişkilere odaklanırken yapısal yaklaşım; birbirleriyle ya da doğru stratejiyle ya da her ikisiyle birlikte kullanıldığında üstün performansa ulaşılacağını öngören insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiler modeline odaklanır (PLATONOVA, 2005, s.12).

Yapısal yaklaşım durumsal ve evrensel yaklaşımlara göre çeşitli nedenlerle daha karmaşıktır. İlk olarak yapısal kuram; yapıları ortaya çıkarabilmek için bütüncül ilkesel araştırma ya da en üst düzeyde etkili olduğu varsayılan etkenlerin benzersiz modelleri üzerine kurulmuştur. Bu yapılar geleneksel iki değişkenli koşulsal kuramla temsil edilemeyen doğrusal olmayan sinerjik etkileri ve yüksek düzey etkileşimleri temsil eder. İkinci olarak, yapısal kuram ilgili etkenlerin çoklu benzersiz yapılarının en üst düzeyde performansla sonuçlanacağını varsayarak eş-kesinlik varsayımı ile bütünleşmiştir. Üçüncü olarak, bu yapılar ampirik olarak ortaya konabilen olağan dışılıktan çok kuramsal yapılar olan ideal tipler olarak kabul edilirler (Blalock, 1969; Doty ve Glick, 1994; Meyer ve diğerleri, 1993; McKinney, 1966; Weber, 1904'ten aktaran, DELERY-DOTY, 1996, ss.808-809). Bu farklılıkların bir sonucu olarak, stratejik İKY çerçevesinde çalışan yapısal kuramcılar kuramsal olarak İK uygulamalarının ya da çalışma sistemlerinin yatay uyumunu maksimize eden içsel uyumu elde etmelidirler ve daha sonra dikey uyumu maksimize etmek için bu çalışma sistemlerini farklı stratejik yapılarla birleştirmelidirler (DELERY-DOTY, 1996, ss.808-809).

Yapısal yaklaşım, İK uygulamalarının benzersiz bir modelinin ya da birleşiminin en iyi şekilde birlikte işleminin belirli temel etkenlere bağlı olduğunu varsayması dışında, durumsal yaklaşımla benzerdir. Bunu yanında, yapısal yaklaşım eş kesinlik varsayımına dayanır ya da çoklu yapılanmaların karşılaştırılabilir işletme performansı yarattığını varsayar. Bu kavram yatay uyum görüşünü ifade eder. Durumsal yaklaşımın İK uygulaması ve örgütsel strateji arasında dikey uyuma vurgu yaptığı yerde, yapısal yaklaşım İK uygulamaları arasında ve uygulamalar özelinde ek yatay uyuma odaklanır (SENJEM, 2001, ss.29-30).

Tsui (1987) insan kaynaklarını işlemsel düzeyde dile getiren bu ek yatay uyumu tanımlamaktadır. Önemli İK faaliyetlerini ve anlamlı değerlendirme ölçütlerini belirlemek için bir Delphi tekniği kullanarak, iki ek çalışma gerçekleştirmiştir. İlk çalışmayı, farklı birleşimler için İK faaliyetlerinin önemini belirlemek için 5 örgütten 805 katılımcı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İkinci çalışmada, örgütün farklı düzeylerindeki yapısal uygulamaları karşılaştırmak için 3 örgütte 82 İK departmanından yararlanmıştır. Özet olarak; Tsui'nin (1987) çoklu yapısal yaklaşımı yapısal perspektifler (istenen İK faaliyetleri, etkililik ölçütü), anlamlı İK faaliyet boyutları (eleman alma, çalışan geliştirme, ücret, çalışana destek, yasal uyum, işçi-işveren ilişkileri, politik katılım, yönetsel hizmetler) ve örgütsel düzeyde (faaliyetle ilgili olana karşı kurumsal olan) tanımlanan bir yapılanma geliştirmiştir (Tsui, 1987'den aktaran SENJEM, 2001, s.30).

Jeffrey B. Arthur; 1992 yılında yayımlanan "Amerikan çelik mini haddehanelerinde işletme stratejisi ile endüstri ilişkileri sistemi arasındaki bağ" başlıklı çalışmasında; işletme stratejisindeki farklılıklarla ilişkili işyeri endüstri ilişkileri politikaları ve uygulamalarındaki varyasyon (değişim) olan "stratejik tercih" konusunu test etmiştir. A.B.D. çelik haddehanelerindeki iş yeri endüstri ilişkilerini ve işletme stratejilerini inceleyen 1988-1989 soru formuyla elde edilen verinin kümeleme analizi sonuçları bu imalathanelerdeki endüstri ilişkileri sisteminin genel olarak maliyet azaltma ya da çalışan bağlılığı üzerinde durduğunu ortaya koymuştur. Benzer bir şekilde; haddehanelerin işletme stratejilerinin hem az sayıda ürünün çok miktarda ve olası en düşük maliyetle üretimine hem de maliyet dışındaki esaslara dayalı olarak pazarlanan ürünlerle daha esnek üretime yönelik olduğunu ortaya koymuştur. İki değişkenli ve çok değişkenli istatistiksel analizlerin sonuçları; fabrika tarafından uygulanan endüstri ilişkileri sistemi tipinin

haddehanenin işletme stratejisi ile ilişkisine güçlü kanıtlar sağlamıştır. Stratejik tercih perspektifiyle tutarlı olmak üzere; bu sonuçlar endüstri ilişkileri uygulamalarının ve çıktılarının firmalardaki işletme stratejisinin geniş ve derin şekilde algılanmasını gerektirdiğini ortaya koymuştur. Daha ileri düzeydeki araştırmalar da yine; işyeri endüstri ilişkileri sistemi, sendikanın varlığı ve işletmenin stratejik tercihleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (ARTHUR, 1992; ss.488-503).

Yine Jeffrey B. Arthur 1994 yılında yayımlanan “İnsan Kaynakları Sistemlerinin Üretim Performansı ve Devir Üzerindeki Etkileri” başlıklı çalışmada; “denetim” ve “sorumluluk” olmak üzere, iki insan kaynakları sistemi tipini saptayan bir ampirik taksonomi kullanmıştır. Yazar bu çalışmada, çelik haddehanelerindeki performans ve devir farklılıklarını öngörmekte kullanılan politika ve uygulamaların belirli bileşimleri ile ilişkili insan kaynakları sorunlarını test etmiştir. Arthur’un (1994) elde ettiği sonuçlara göre; sorumluluk sistemi olan haddehanelerin denetim sistemi olanlara göre verimlilikleri daha yüksektir, ıskarta oranları ve çalışan devirleri daha düşüktür. Bunun yanında, insan kaynakları sistemi devir ve üretim performansı arasındaki ilişkiyi etkiler (ARTHUR, 1994; s.670).

John Paul Macduffie, 1995 yılında yayımlanan “İnsan kaynakları paketleri ve üretim performansı : Otomotiv endüstrisi dünyasında örgütsel mantık ve esnek üretim sistemleri” başlıklı makalesinde; 1989-1990 yılına ait uluslar arası bir veri kümesini kullanarak 62 otomotiv montaj fabrikasında gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonuçlarına yer vermektedirler. Bu makalenin stratejik İKY literatüründe önemli bir yeri vardır. Buna göre Macduffie (1995), araştırmasında iki hipotezi test etmiştir: Bunlardan ilkinde göre; yenilikçi İKY uygulamaları tek tek değil ama içsel olarak uyumlu İK paketi ya da sistemi içinde birbiriyle ilişkili öğeler olarak performansı etkiler. Yazarın ikinci hipotezine göre; bu İK sepetleri esnek üretim sistemin “örgütsel mantığı” altında üretim politikalarıyla birleştirildiklerinde işletme verimliliğine ve kalitesine katkıda bulunurlar. Anketle elde edilen verilerin analizi ki; farklı insan kaynakları sepetleri ve üretim politikalarını temsil eden üç göstergiyi test etmektedir, sonuçları her iki hipotezi de desteklemiştir. Takıma-dayalı iş sistemleriyle esnek üretim işletmeleri, “yüksek-sorumluluk” İK uygulamaları (koşula bağlı ücretlendirme ve kapsamlı eğitim gibi) ve düşük yedek ve onarım yedekleri kitle üretim fabrikalarını sürekli olarak daha yüksek performansta göstermiştir. Yazara

göre; uygulama paketleri arasındaki iki yönlü ve üç yönlü etkileşimleri yakalayan değişkenler performansın daha iyi göstergeleridirler ve bütünleşme hipotezini desteklerler (MACDUFFIE, 1995; s.197).

Yazar, kitle üretimi ve esnek üretim arasındaki örgütsel mantıktaki sistematik farklılıkları ortaya çıkarmak için üç gösterge (yedeklerin kullanımı, iş sistemi, İK politikaları) geliştirmiştir. Macduffie (1995), bu göstergelerin İK uygulamaları arasındaki karşılıklı korelasyonlar bakımından yüksek içsel tutarlılığa sahip olduğunu bulmuştur. Aynı zamanda yüksek düzeyde bir bütünleşmeyi ortaya koyacak şekilde her birinin diğer iki göstergeyle aralarında yüksek düzeyde korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak, kümeleme analizleri bu göstergeler için ve onların içinde paket halinde olanlar için ortalama değerlerinde önemli ölçüde farklılaşan üç grup fabrika – kitle üretimi, geçiş ve esnek üretim – ayırt etmiştir. Kontrol değişkenlerini de içeren “temel durum” denklemine başarılı bir şekilde üretim organizasyon göstergelerini ekleyerek, hiyerarşik regresyon analizi kullanarak, yazar, yenilikçi İK uygulamalarının ekonomik performansa katkısını ortaya çıkarmıştır (MACDUFFIE, 1995; s.217).

Genel olarak, elde edilen bilgiler insan kaynakları uygulamalarını üretim/işletme stratejisi ile bütünleştiren bir sistemle bir bütün haline getiren montaj işletmelerinin daha geleneksel kütle üretim sistemleri kullanan fabrikalara göre hem üretimde hem de kalitede daha üstün performansa sahip olacakları hipotezini desteklemiştir. Özellikle belirli uluslararası örneklem, güçlü kontrol değişkenlerinin varlığı, performansın ve İK uygulamalarının bağlam-özel (koşullar ve çevre) ölçümlerinin yüksek güvenilirliği ve küçük örnekleme istatistiksel olarak anlamlı etkileşim etkilerinin ortaya çıkarılması bakımından bu sonuçlar, yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve ekonomik performans arasındaki pozitif ilişki için güçlü istatistiksel kanıt sağlamıştır (MACDUFFIE, 1995; s.218).

Bu çalışma İK stratejisi ve işletme stratejisi arasındaki “uyumu” aydınlatmaktadır (Arthur, 1992). “Uyum” hipotezi kütle üretimi ya da esnek üretim fabrikalarının İK ve üretim stratejileri arasındaki iyi bir uyumla üstün performans göstereceklerini, başarılı olacaklarını öngörmektedir. Bunun tersine, bu çalışmanın sonuçları; en az dört otomotiv montaj fabrikasında, esnek üretim yaklaşımının tutarlı bir şekilde kütle üretimi

yaklaşımına göre daha iyi bir performansı ortaya çıkardığını ortaya koymuştur. Eğer esnek üretim otomotiv fabrikası için daha üstün bir stratejiyi ortaya çıkarıyorsa, bu durumda o öteki üretim sistemlerinden daha hızlı yayılacaktır. Yazara göre; araştırma devam ettiğinde aynı uluslar arası örneklemden dikey veri toplanarak ortaya çıkarılabilecek bir konudur (MACDUFFIE, 1995; s.218).

Delery ve Doty'nin (1996) çalışmasının sonuçları stratejik İKY'de yapısal yaklaşım için kısmi destek sağlamıştır. "Pazar-tipi" iş sistemine benzerlik aynı zamanda işletme performansı ile pozitif ilişkilidir (DELERY-DOTY, 1996, s.825).

Casey Ichniowsky, Kathryn Shaw ve Giovanna Prennushi, 1997 yılında yayımlanan "İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının verimlilik üzerindeki etkileri: Bir çelik sonlandırma hatları çalışması (Bir çelik şerit hadde çalışması)" başlıklı çalışmalarında 17 işletmenin sahip olduğu 36 homojen çelik üretim hattı örneğinden elde ettikleri veriyi kullanarak yenilikçi iş uygulamalarının verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Verimlilik regresyonları; teşvik edici ücret, takımlar, esnek iş yapısı, iş güvencesi ve eğitim gibi bir küme yenilikçi iş uygulamalarını kullanan hatların; dar iş tanımları, katı iş kuralları ve yakın denetim ile saat başına ücret gibi uygulamaları içeren daha geleneksel yaklaşıma göre oldukça yüksek düzeylerde verimlilik ortaya koymaktadırlar. Yazarların elde ettikleri sonuçlar; iş uygulamaları arasında tamamlayıcılığın önemini vurgulayan kuramsal modellerle uyumludur (ICHNIEWSKY-SHAW-PRENNUSHI, 1997; s.291).

Ichniowsky-Shaw-Prennushi'nin (1997) bu çalışması iş uygulamalarının verimlilik etkileri üzerine yeni kanıtlar ortaya koymaktadır. Bir homojen üretim hatları örneklemindeki verimlilik ve İKY uygulamaları üzerine tek bir benzersiz aylık tablo veriden sağlanan kanıtlar-bilgiler; yenilikçi İKY uygulamalarının çalışan verimliliğini yükselttiğini göstermiştir. Ayrıca; tek tek iş uygulamalarındaki değişimin çok az etkisi varken ya da hiç etkisi yokken, yenilikçi İKY uygulamaları sistemlerinin üretim birimi çalışanlarının performansları üzerinde etkisi çoktur. Yazarlara göre; bu nedenle, kanıtın üstünlüğü; bu çelik tamamlama hatlarında, en uygun teşvik edici yapılar üzerine değişik kuramsal çalışmalarda sunulduğu gibi; yenilikçi iş uygulamalarının tamamlayıcı olduğunu ortaya koymaktadır. Yenilikçi iş uygulamaları çalışan performansını yükseltir. Bu durumda çalışanların performansı; daha geleneksel iş uygulamaları altındakine göre;

esnek iş tasarımı, sorun-çözme takımlarında çalışan katılımı, çalışanların çok yönlü olmalarını sağlamak için eğitim, kapsamlı eleme-ön görüşme, iletişim ve iş güvencesi gibi yenilikçi iş uygulamalarını destekleyerek ikiye katlanan teşvik edici ücret-ödeme planları altında çok daha iyidir (ICHNIEWSKY-SHAW-PRENNUSHI, 1997; s.312).

Tosi (1992) stratejik İKY araştırmasında çalışılan beş kilit İK uygulaması arasında yatay uyum sağlayan 85 özellik belirlemiştir. Her ne kadar geniş ayrıntılı olmasa da, özellikler listesi organik-mekanik kavramlaştırmaya dayanmıştır. Bu özelliklerin her biri hem bir organik hem de bir mekanik stratejinin bir strateji yapısını sağladığını gösterir (Tosi, 1992'den aktaran SENJEM, 2001, s.31).

Sheppeck (1998) çevre (dinamiğe karşı durağan), rekabet stratejisi ("değişimci"ye karşı tutucu), İKY uygulamaları (düşük kullanıma karşı yüksek kullanım) ve İKY uygulamaları için yönetim desteği (düşüğe karşı yüksek) tarafından tanımlanan 8 yapılanmanın firma performansı üzerinde farklı etkilerini göstermiştir. Bu yaklaşımdan en büyük katkı İK uygulamaları arasındaki yatay uyuma verilen önemdir. Açıktır ki; bütün İK uygulamaları birbirleri için tamamlayıcı değildir; ne var ki, belirli İK uygulamalarını bütünleştiren temel etkenleri saptayarak araştırmacılar dikey uyumun da daha güçlü sonuçlarını elde edebilirler (Sheppeck, 1998'den aktaran SENJEM, 2001, ss.31-32).

Her ne kadar, durumsal yaklaşıma yatay uyum kavramıyla bir başka boyut ekleyerek, en büyük olumsuzluk yine, uyumun istenen bir durum olarak kavramlaştırılmasıdır. Bu, en kötü durumda, önem vermez-yok sayar ya da, en iyi durumda, örgütlerde gerçekleşen değişim ve uyum gerçeğini yanlış yorumlar. Bir başka, olumsuzluk, bu alanda araştırma yapılmasının zorluğudur. Örneğin, çoklu yapılanmaların etkililiğini kanıtlamak farklı etkenlerin varyansını (değişimini) elde etmek için geniş bir örneklem gerektirir. Aynı zamanda, örgüte daha derin bakabilmek için içsel, nitel araştırma önerilmiştir (SENJEM, 2001, s.32).

1220. Stratejik Yapılar

Miles ve Snow'un (1984) üç ideal stratejik tipi belirleyen stratejik tipolojisi bir yapısal kuram olarak yorumlanabilir: Değişimci, analizci ve tutucu (DELERY-DOTY, 1996, s.810). "Tutucular"ın dar ve istikrarlı ürün-pazar alanı vardır ve teknolojisinde ya da yapısında nadiren geniş çaplı düzenlemeler yaparlar. Tutucular pazarda yayılma yoluyla büyürler. Belirli bir ürün ya da hizmeti üretirken ya da bir pazarı savunurken daha iyi ve daha verimli yollara önem verilir. Bir "tutucu" çok az araştırma ve geliştirme yapar. Tutucular yeni ürünler elde etmeye çabaladığında, teknolojiyi örgüt dışından alırlar. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ürün geliştirmeye sınırlıdır. Yüksek hacimli ve düşük maliyetli üretim yaparlar. Tutucuların pazarlama faaliyeti çoğunlukla satışlarla sınırlıdır. Temel İK stratejileri insan kaynaklarının kurulmasıdır. İşe alma sürecine önem vermezler. Resmi İK planlaması vardır. Eğitim ve geliştirme beceri yaratmaya yöneliktir. Performans değerlendirme süreç yönelimlidir. Ücret örgütsel hiyerarşiye dayalıdır (MILES-SNOW, 1984, ss.37-38).

"Değişimciler/yenilikçiler" yeni ürünler ve pazarlar için sürekli araştırmalarıyla nitelendirilirler. Onlar sürekli olarak yeni ürün hatları ve yeni pazarlarda risk almayı denerler. "Değişimci" örgütler pazarlarında değişimin yaratıcılarıdır ve rakiplerin karşılık vermesi gereken güçlerdir. Değişimciler pazar geliştirme yoluyla büyürler. Bu sıfatla, "değişimciler" yeni fırsatlar araştırmakla daha çok ilgilidirler ve tutucularla eşit düzeyde verimliliğe sahip olmaları olası değildir. Kapsamlı araştırma-geliştirme faaliyetinde bulunurlar. Kişiyeye özel ve prototipik üretim yaparlar. Değişimciler/yenilikçiler pazarlama faaliyetlerinde ağırlıklı olarak pazar araştırmasına odaklanırlar. Temel İK stratejileri insan kaynaklarına sahip olmaktır. Seçici işe alma süreci vardır. Resmi olmayan İK planlaması vardır. Eğitim ve geliştirme beceri saptama ve kazanmaya yöneliktir. Performans değerlendirme sonuçlara yöneliktir. Ücret performansa dayalıdır (MILES-SNOW, 1984, ss.37-38).

Analizcilerin hem tutucu hem de araştırmacı nitelikleri vardır. Onlar genellikle, hem tutucular gibi istikrarlı ürün alanlarında hem de araştırmacılar gibi yeni değişen ürün alanlarında faaliyet gösterirler. Analizciler çoğunlukla pazar gelişmesi yoluyla büyürler. Onlar genellikle, değişimciler gibi değişimin öncüleri değildirler ancak, tutuculara göre

değişimleri daha hızlı takip ederler. Analizciler araştırma geliştirme faaliyetlerinde belirli konulara odaklanırlar. Yüksek miktarda, düşük maliyette ve kısmen prototipik üretim yaparlar. Analizciler kapsamlı pazarlama kampanyaları kullanırlar. Temel İK stratejileri insan kaynaklarının dağıtımıdır. Karma işe alma yaklaşımları vardır. Resmi, kapsamlı İK planlaması vardır. Eğitim ve geliştirme vasıf oluşturma ve kazanmaya yöneliktir. Performans değerlendirme çoğunlukla gelişmeye yöneliktir. Ücret çoğunlukla örgütsel hiyerarşiye bazı durumlarda performansa dayalıdır (MİLES-SNOW, 1984, ss.37-38).

1221. İş Sistemlerinin ve Stratejik Yapılanmaların Düzenlenmesi

“Değişimciler” (yenilikçiler), “analizciler” ve “tutucular” arasındaki stratejik farklılıklar, bu farklı stratejileri takip eden örgütlerin farklı çalışma sistemleri uygulamalarının gerekli olduğunu ileri sürer. Çünkü tutucular mevcut ürün ve pazarlarda verimliliğe yoğunlaşırlar, etkili çalışma uygulamaları bir örgüt için uzun dönem bağlılığa odaklanmalıdır. Örgüt çalışanları işletme için sahip oldukları özel bilgi ve becerilerle değerlendirilmelidirler. Özel bilgi ve beceriler resmi eğitim, örgüt içerisinde iyi-kurulmuş kariyer yollarıyla ve kısa-dönem sonuçlardan çok çalışan gelişimini destekleyen performans değerlendirme ve geribildirim sistemleriyle geliştirilebilir. Bu uygulamalar örgüte uzun-dönem bağlılığı teşvik eden ve işçilerin yer değiştirmesi ve onların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerle ilgili maliyetleri düşüren bir çevre yaratmalıdır. “İsteğe bağlı fonksiyonel olmayan” işgücü devrini sınırlandırmak için, insan kaynaklarına yüksek düzeyde iş güvencesi ve ifade fırsatı verilmelidir (DELERY-DOTY, 1996, s.811; MİLES-SNOW, 1984, ss.37-43).

Diğer taraftan, “değişimciler” sürekli olarak değişmektedirler. Onlar keşif ve arayışa geleneksel olarak çok az deneyime sahip oldukları ya da hiç deneyime sahip olmadıkları ürün ve pazarlarda ağırlık verirler. Bundan dolayı, onlar bu alanlarda başarılı olmak için gerekli belirli-özel davranışların daha az farkındadırlar. Bundan dolayı, “değişimciler” gerekli beceriler için kendi örgütlerine bakmayacaklar, performansı yüksek tutacak yetenekleri dışarıdan alacaklardır. Böyle bir örgütte sürekli değişimden dolayı, ona uzun dönem bağlılığa çok az önem verilecektir. Örgüt sürekli olarak yeni ürünler ve pazarlar deneyecek ve eğer bir alanda kar için küçük bir fırsat ortaya çıkarsa hızlı bir şekilde hareket edecektir. Böylece, örgüt sonuç ölçümleri içinde performansı ölçen sonuçlara

yönelik değerlendirme sistemini yaratacaktır (DELERY-DOTY, 1996, s.811; MİLES-SNOW, 1984, ss.37-43).

1222. Yapısal Öngörüler

Yapısal öngörüler yukarıda tartışılan çalışma sistemlerini uygulamanın örgütsel performansı yükselteceği varsayımına dayanır. Ne var ki, çalışma sistemlerini örgütsel performansa bağlayan en az üç farklı yapısal görüş vardır: (DELERY-DOTY, 1996, ss. 811-812). En basit yapısal iddia iş sistemlerinin bütün koşullarda eşit derecede etkili ideal tipler olduğu varsayımına dayanır. Bu yoruma göre; daha büyük bir benzerlikle herhangi bir iş sistemi örgütsel performansı yükseltecektir.

İlk yapısal iddia geleneksel evrensel yaklaşımdan iki yönden farklıdır: Birincisi, evrensel iddialar tek tek İK uygulamalarına dayalı iken, yapısal iddialar sistem yaklaşımına ve İK uygulamalarının bütüncül modeline dayanır. İkinci olarak, yapısal görüş eş-kesinlik (eşit-kesinlik-ecui finality) varsayımını içerir ve çoklu çalışma sistemlerinin benzer koşullarda eşit derecede etkili olduğunu belirtir. Evrensel görüş, tersine, İK uygulamalarının bütün şartlarda daha iyi olduğunu varsayar (DELERY-DOTY, 1996, s.812).

Daha karmaşık bir yapısal yorum bir örgütün seçtiği çalışma sistemlerini örgütsel strateji ile uyumlu olmasının zorunluluğunu vurgulayarak dikey uyumu da içine alır. Bu nedenle örgüt, örgütün stratejisi ile en tutarlı olan ideal tip bir çalışma sistemini uygulamalıdır. Diğer bir ifadeyle, örgüt hem yatay hem de dikey uyumu en üst düzeye çıkarmalıdır (DELERY-DOTY, 1996, s.812):

İkinci tip yapısal sav geleneksel durumsal sav ile benzerdir ki; her iki tip iddia da bir firmanın İK uygulamalarının etkiliğinin firma stratejisi koşuluna bağlı olduğunu ileri sürer. Yapısal görüş; geleneksel durumsal görüşten örgütsel performansı maksimum kılan ideal tip çalışma sistemlerini içermesiyle farklıdır. İkinci yapısal sav farklı bir şekilde şöyle ifade edilebilir: Belirli bir çalışma sistemi sadece uygun işletme stratejisi ile birlikte kullanıldığında işletme performansını yükseltecektir. Dolayısıyla, örgütün çalışma sistemi

örgütün stratejisiyle uyumlu bir ideal çalışma sistemine ne kadar yakınsa, örgüt de o kadar etkili olacaktır (DELERY-DOTY, 1996, s.812).

Üçüncü tipte yapısal iddia melez çalışma sistemleriyle ilgilidir (Kerr ve Slocum, 1987; McKinney, 1966'den aktaran DELERY-DOTY, 1996, s.813). Bu melez çalışma sistemleri başlangıç ideal tip çalışma sistemlerinin birleşimidir. Bu görüşe göre; çalışma sistemlerinin yatay uyumla sonuçlanan sonsuz sayıda etkili birleşimleri ya da melezleri vardır. Örgütün uyguladığı melez çalışma sistemi bütünlüğünü koruduğu sürece, çalışma sistemi etkili olacaktır. Ne var ki, örgüt yatay uyuma ek olarak dikey uyumu da maksimize etmelidir. Dikey uyumu maksimize etmek için, örgütün çalışma sisteminin, bütünlüğü tanımlayan ideal tip çalışma sistemlerinden ayrıldığı kapsam, her bir ideal tip çalışma sistemi ile uyumlu ideal tip stratejilerden ayrılan örgütün stratejilerinin kapsamı ile tamamen orantılı olmalıdır. Performansı maksimize etmek için, örgüt stratejisine uygun melez bir çalışma sistemi seçilmelidir (DELERY-DOTY, 1996, s.813).

Bu üçüncü yapısal yorum geleneksel durumsal savla çok benzerdir. Her iki tipteki savla göre de; eğer doğru strateji ile birleştirilip kullanılırlarsa üstün örgütsel performansa ulaşmayı sağlayacak sonsuz sayıda İK birleşimleri vardır. İki tip savın arasındaki birincil fark İK uygulamaları ve işletme stratejisi arasındaki ilişkiyi içermesidir. Durumsal savlar tek tek İK uygulamaları ve işletme stratejisi arasındaki ilişkiye odaklanırlar. Yapısal sav, tersine, İK uygulamaları arasındaki ilişkiler modeline odaklanarak ve İK uygulamaları sistemindeki değişime tam olarak orantılı olan her bir İK uygulamasındaki değişimi kısıtlayarak bir sistem bakış açısı ortaya koymaktadır (DELERY-DOTY, 1996, s.813).

123. Durumsal/Koşulsal Yaklaşım

Durumsal ya da koşulsal yaklaşım bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin kritik koşulsal değişkenin farklı düzeyleri için farklı olacağını varsayar (DELERY-DOTY, 1996, s.807; PLATONOVA, 2005, s.12; HESTER, 2005, ss.35-37). Stratejik İKY literatüründe örgütün stratejisi genellikle birincil koşulsal etkidir. Bu bakış açısına göre, örgüt örgütün stratejisiyle uyumlu olan çalışan davranışlarını desteklemek için İK uygulamalarını gerçekleştirmelidir. Stratejinin ve İK uygulamalarının bu düzeni örgütlerin daha üstün performansa ulaşmalarına olanak tanıyacaktır

(PLATONOVA, 2005, s.12; DELERY-DOTY, 1996, s.807). Durumsal yaklaşım evrensel yaklaşımdan daha karmaşıktır, çünkü durumsal yaklaşım evrensel yaklaşımın kapsadığı basit doğrusal ilişkilerden çok daha karmaşık etkileşimleri içerir (Schoonhoven, 1991; Van de Ven – Drazin, 1985; Venkatraman, 1989'den aktaran DELERY-DOTY, 1996, s.807).

Durumsal yaklaşım, örgütsel performansın örgütsel strateji ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumun bir fonksiyonu olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, istatistiksel etkileşimler stratejinin farklı düzeylerinin İK-örgütsel performans ilişkisini nasıl etkilediğini belirleyen birincil araçlardır (SENJEM, 2001, s.27). Durumsal yaklaşım, örgütsel stratejinin farklı tiplerinin örgütsel stratejiyle nasıl ilişkili olduğunu kapsayarak en iyi uygulamalar yaklaşımının basit doğrusal ilişkisinin ötesine geçmektedir. Ne var ki; gerçekte bu örgütlerin çoğu sürekli değiştiklerinde ve çevrelerine uyum sağladıklarında, uyum kavramı çerçevesinde durağanlık ve istikrarı harekete geçirmiş görünmektedirler. Gerçekte, Miles ve Snow (1984) durumsal yaklaşımın bu sınırını ortaya koymaktadırlar ve bunu, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için dinamik uyuma erişmeleri gerektiğini belirterek, engelleme çabası içine girmektedirler. Yazarlar bütün örgütlerin değiştiğini ve bundan dolayı bütün bağlantıların ve ilişkilerin de aynı zamanda değişmesi gerektiğini ki; uyumun da değişmesi gerektiğini varsaymaktadırlar. Bir çözüm olarak, sürekli yeniden tasarım ve zorlu bir girişimcilik önermektedirler. Ne var ki; insan varlıklarına uyum ve yatırıma yeni bir felsefeyi uyarlama çabası içinde oldukları görülmektedir (SENJEM, 2001, s.29).

Durumsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılara (ör.: Butler, Ferris ve Napier, 1991; Dyer, 1985; Fombrun ve diğerleri, 1984; Golden ve Ramanujam, 1985; Gomez-Mejia ve Balkin, 1992; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Milkovich, 1988; Schuler ve Jackson, 1987) göre; etkili olmak için bir örgütün İK politikaları örgütün diğer yönleriyle uyumlu olmalıdır. Örneğin, durumsal kuramcılar belli sayıda İK uygulamasının farklı stratejik konumlarla nasıl uyumlu olduğunu ve bu uygulamaların işletme performansı ile ilişkisini göstermeye çabasında olmuşlardır (Balkin ve Gomez-Mejia, 1987; Begin, 1993; Gomez-Mejia ve Balkin, 1992; Schuler ve Jackson, 1987'den aktaran DELERY-DOTY, 1996, s.803).

Delery ve Doty'nin (1996) ulaştığı durumsal sonuçlar stratejik İKY literatürünün stratejik odağına destek sağlamıştır. Strateji ve üç İK uygulaması – katılım, sonuç-yönelimli değerlemeler ve içsel kariyer fırsatları - arasındaki durumsal ilişkiler aynı performans ölçümlerindeki değişimin (varyansın) önemli bir bölümünü açıklamaktadır. Delery ve Doty'ye (1996) göre; bunların bir bileşimi olarak, bu sonuçlar; insan kaynaklarını yönetmenin, farklı bakış açılarının her biri tarafından öngöröldüğü gibi; örgütsel performansı yükselttiğini göstermektedir (DELERY-DOTY, 1996, s.825).

Chang-Huang; 2005 yılında yayımlanan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Bir Durumsal Bakış Açısı” başlıklı çalışmalarında; 235 Tayvan firmasında gerçekteştirdikleri bir araştırmanın sonuçlarına yer vermektedirler. Buna göre yazarlar; bağlamsal etkenlerden biri olan, ürün pazar stratejisinin (ÜPS), stratejik İKY – örgütsel performans ilişkisi üzerindeki moderatör etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma'da veriler 235 Tayvan firmasında gerçekteştirilen bir anket çalışmasıyla gerçekteştirilmiştir. Sonuçlar “evrensel” stratejik İKY bakış açısını desteklememiştir. Yalnızca; “durumsal” yaklaşım argümanını destekleyecek şekilde, yenilikçi ürün pazar stratejisi ve stratejik İKY arasındaki etkileşimin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu çalışmanın bulguları Asya toplumlarında durumsal modelin geçerliğini doğrulamıştır (CHANG-HUANG, 2005; s.434).

Yazarlara göre çalışmanın önemi; Batı bağlamında gerçekteştirilen diğer çalışmalardan farklı olarak; bu çalışmanın çok farklı bir kültürel ve kurumsal çevresi olan Tayvan'a ilişkin verileri incelemiş olmasıdır. Her ne kadar bu çalışma değerli sonuçlar elde etmişse de; subjektif verinin sınırlılıkları, ölçölen maddelerin sayısı ve örnek kütle (kesit alan) tartışılmıştır (CHANG-HUANG, 2005; s.434).

Araştırmada iki hipotez test edilmiştir. Bunlar:

H1: Stratejik İKY uygulayan işletmeler geleneksel İKY uygulayan işletmelerden daha yüksek performans sergilerler. Bu hipotez evrensel yaklaşım çerçevesinde oluşturulmuştur.

H2: Ürün pazar stratejisi stratejik İKY'nin uygulanması ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyecektir, düzenleyecektir. Yenilikçi stratejilerle stratejik İKY uygulayan işletmeler diğer stratejik yönelimlere sahip işletmelerden daha yüksek

performans göstereceklerdir. Bu hipotez de durumsal yaklaşım çerçevesindedir. Hipotez aynı zamanda stratejik İKY’de çok kullanılan uyum kavramıyla ilişkilidir.

Genel olarak bu çalışmanın bulguları; diğer araştırmalarla ve “uyum” modelini ortaya koyan kuramla tutarlıdır, ancak “en iyi uygulamalar” modeliyle tutarsızdır. Bu kuram bütün örgütler için bir küme en iyi İKY uygulamasının var olduğunu ileri sürer. Yazarların ulaştığı sonuçlara göre; çalışma stratejik İKY’nin işletme performansı üzerinde anlamlı doğrudan etkisi olduğunu yönündeki H1 hipotezini destekleyecek bir bulgu ortaya koymamıştır. Yani, stratejik İKY örgütsel performans için her zaman geleneksel İKY’den daha iyi bir yaklaşım değildir. Buna rağmen, bu çalışma; ürün pazar stratejisinin (PMS) stratejik İKY’nin uygulanmasıyla işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilediği şekildeki ikinci hipotezi başarılı bir şekilde doğrulamıştır (CHANG-HUANG, 2005; s.442).

Yazarlara göre; bu çalışma, anlamlı yenilik stratejisi ve stratejik İKY etkileşimi için veri ortaya koymuştur. Belirgin bir şekilde, stratejik İKY uygulayan işletmeler bir inovasyon yönelimli pazar çevresinde daha yüksek performansa ulaşacaklardır. Bunun yanında, aynı çevrede geleneksel İKY uygulayan işletmelerin başarı düzeyleri düşük olacaktır. Bu durum gerçekleşecektir çünkü, stratejik İKY, örgütlerde yeniliği kolaylaştırmak için gerekli olan; takıma dayalı iş tasarımları, esnek iş güçleri, çalışan güçlendirme, teşvik edici ücret vd. uygulamaları teşvik eder, geliştirir (CHANG-HUANG, 2005; s.445).

Youndt ve diğerleri; 1996 yılında yayımlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi, Üretim Stratejisi ve İşletme Performansı” başlıklı makalelerinde; üretim işletmelerinde insan kaynakları – performans ilişkisini ele alan iki farklı görüşü, evrensel ve durumsal yaklaşımları incelemişlerdir. 97 fabrikada gerçekleştirilen araştırma sonuçları öncelikle insan kaynakları yönetimine durumsal yaklaşımı desteklemiştir. İnsan sermayesinin yükseltilmesine odaklanan bir İK sistemi faaliyet performansının çoklu boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir (ör.: Çalışan verimliliği, makine verimliliği ve müşteri bağlılığı); ancak sonraki analizler ortaya koymuştur ki; bu temel etki çoğunlukla insan sermayesini yükselten/geliştiren İK sistemlerini kalite üretim stratejisi ile birleştirmenin bir sonucudur.

Araştırmacıların elde ettiği bulgulara göre; aynı zamanda, diğer üretim stratejileri de, İK – performans ilişkisini etkiler (YOUNDT ve diğerleri, 1996, s.836).

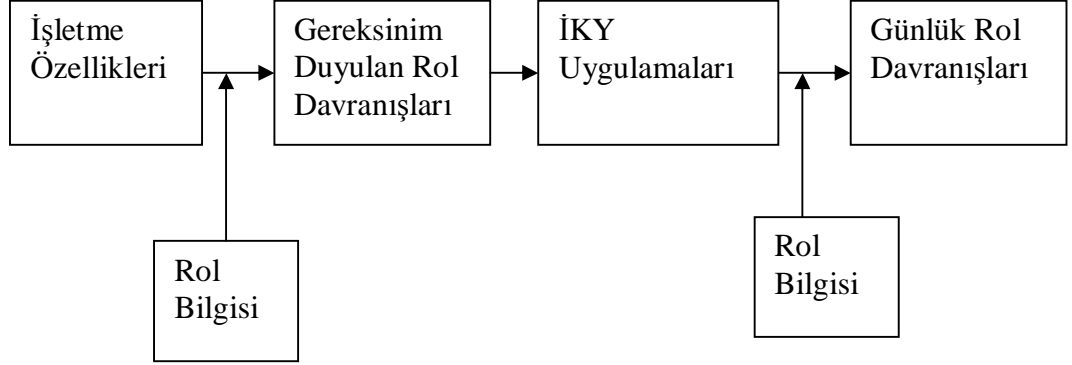
124. Davranışsal Yaklaşım

Stratejik insan kaynakları yönetiminde kullanılan özgün ve popüler kuramsal modellerden biri de davranışsal yaklaşımdır (ör.: Jackson, Schuler ve Rivero, 1989; Schuler, 1991; Schuler ve Jackson, 1987). Davranışsal yaklaşımın temelleri durumsallık kuramındadır (Fisher, 1989). Kuram, Şekil 4’te gösterildiği gibi, strateji ile örgütsel davranış arasında düzenleyici olarak çalışan davranışına odaklanmaktadır. Yaklaşımın temel varsayımına göre; çeşitli istihdam uygulamalarının amacı çalışan tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak ve kontrol etmektir. Örgütün farklılaşmasında en önemli paya sahip tutum ve davranışlar örgütsel stratejiyi de içerecek şekilde örgütün değişik özelliklerine dayanırlar. Stratejik İKY kapsamında, örgütsel stratejinin gerektirdiği rol davranışındaki bu değişiklikler bu davranışları ortaya çıkaracak ve güçlendirecek değişik İKY uygulamaları gerektirir (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.303; LIQUN, 2004, s.25). Davranışsal yaklaşım esasen strateji, İK uygulamaları ve İK davranışlarının nasıl birbiriyle ilişkilendiğiyle ilgilenir (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.299).

Davranışsal yaklaşımın en önemli örneği Schuler ve Jackson’ın (1987) İKY uygulamalarını rekabet stratejisi ile ilişkilendiren modelidir. Yazarlar Porter (1980)’ın rekabet stratejilerini, yenilik, kalite yükseltme ve maliyet düşürme stratejilerini tartışarak uyarlamışlardır. Schuler ve Jackson’a (1987) göre; stratejinin ve uygulamaların belli şartlar altında öngörülmesi, çalışılması, yalınlaştırılması ve değiştirilmesi için rekabet stratejileriyle İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi destekleyecek mantıksal gerekçe olmalıdır (WRIGHT-McMAHAN, 1992, ss.303-304).

Schuler ve Jackson’ın (1987) kullandığı mantıksal temel rekabet stratejilerinin uygulanmasında etkili olan çalışan rol davranışlarıdır. Bu rol davranışları rutin işlere karşı yenilikçi davranış, düşük risk almaya karşı yüksek risk alma, esnek olmayana karşı esnek değişim gibi bazı değişkenler arasında değişir. Yazarlar yenilik stratejilerinin diğer şeyler yanında yüksek derecede yenilikçi davranış, uzun döneme odaklanma, yüksek düzeyde işbirliği davranışı, kaliteye orta düzeyde önem verme, niceliğe orta düzeyde önem verme

ve daha yüksek derecede risk almayı gerektirdiğini belirtmişlerdir. Bu; rutin davranışlar, kısa döneme odaklanma, bağımsız hareket, niceliğe çok önem verme, kaliteye orta derecede önem verme ve düşük risk almayı gerektiren bir maliyet azaltma stratejisine karşıt olarak düşünülebilir (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.304).



Şekil : 4

İKY Uygulamalarını Anlamak İçin Rol Kuramı

Kaynak : WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.304.

Takeuchi (2003) çalışmasında bulgular; davranışsal yaklaşımın çalışanların tutum ve davranışlarının performansı (birim) etkileyen yüksek performans iş sistemleriyle önemli bir uyumlaştırma mekanizması olduğu yönündeki (ör.: Jackson ve diğerleri, 1989; Schuler ve Jackson, 1987) iddialarını ampirik olarak desteklemiştir. Benzer bir şekilde, İK ile ilişkili sonuçlara ek olarak çalışan tutum ve davranışlarının (iş sözleşmesi) uyumlaştırıcı rolünü açık bir şekilde test edip ampirik kanıt sağlayan bu çalışma, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında davranışsal bakış açısının (ör.: McMahan, Virick ve Wright, 1999; Wright ve McMahan, 1992) önceki kullanımlarının temelsiz olmadığını gösteren ilk çalışmalardan biridir (TAKEUCHI, 2003, ss.85-86).

Mark Allen LEE, 1994 yılında yayımlanan “İnsan Kaynakları Stratejisini Örgütsel Strateji ile Bütünleştirmek : Davranışsal Yaklaşımın Yeniden Değerlendirilmesi” başlıklı tezinde, stratejik insan kaynakları yönetimine davranışsal bakış açısını ortaya koymuştur. LEE’ye göre; 1990’larda araştırmacılar ve uygulamacılar arasında insan kaynaklarını

stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak görme şeklindeki eğilim giderek yaygınlaşmıştır. Bir örgütün insan kaynakları stratejisini rekabetçi strateji ile bütünleştirmek sezgisel olarak mantıklı iken, şaşırtıcı bir şekilde, yöneticilerin bu bütünleştirme sürecinde kullanabilecekleri az sayıda kaynak vardır. Bu ihtiyacı karşılamak için az sayıda stratejik insan kaynakları yönetimi kuramlarından birisi de stratejik insan kaynakları yönetiminin davranışsal yaklaşımıdır (LEE, 1994, s.1).

Lee'nin çalışmasının sonuçlarına göre; inovasyon rekabet stratejisinin denk/uyumlu yönetim ve insan kaynağı stratejisi vardır. Çalışmanın sonuçlarına göre; aynı zamanda, maliyet azaltma rekabet stratejisinin denk/uyumlu yönetim ve insan kaynakları yönetimi stratejileri vardır. Sonuçlar kalite rekabet stratejisini ve daha düşük düzeyde kalite yönetimi stratejisini desteklerken, kalite için ayrı/farklı ve açık insan kaynağı stratejisini sadece sınırlı düzeyde desteklemiştir. Ancak bütün durumlarda, önem düzeyi % 95 ölçütünü karşılayacak kadar yeterli derecede yüksek değildir (LEE, 1994, s.1).

Elena A. Platonova, 2005 yılında kabul edilen "İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler" başlıklı tezinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve örgütsel kültürlerin örgütsel performansı ve özellikle çalışanların bireysel iş tatminini nasıl etkilediğini incelemiştir. Platonova'nın (2005) ifadesine göre; her ne kadar genel işletme literatüründe önceki çalışmalar İKY uygulamaları, örgütsel kültür ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi incelemişse de, sağlık alanında bu ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırma vardır. Bu çalışma Press Ganey Ortaklığı tarafından toplanan verilerle hastane sektöründe gerçekleştirilmiştir. Katılımcı hastanelerde ne kapsamda stratejik İKY uygulamalarının gerçekleştirildiğini belirlemek için hastane yöneticilerine uygulamak için bir stratejik İKY soru formu geliştirilmiştir (PLATONOVA, 2005). Platonova'nın (2005) çalışması kaynak tabanlı ve davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın sonuçları, Platonova'nın (2005) ileri sürdüğü bazı iddiaları desteklemiştir. Özellikle, bireysel çalışan özelliklerinin (iş nitelikleri/tutumları ve örgütsel kültür algılamaları) bireysel çalışan düzeyinde çalışan iş tatminiyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Özellikle, analiz edilen bütün iş nitelikleri/tutumları ve karar almaya katılımın genel çalışan iş tatminiyle önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar, ortalama olarak; ücret, haklar, iş çevresi ve eleman alma düzenlemelerinden memnun olan ve karar alma sürecine aktif olarak katılan hastane çalışanlarının iş memnuniyetlerinin yüksek olmasının daha yüksek bir olasılık olduğunu ortaya koymuştur. Böylece, bu çalışma bir kez daha pozitif örgütsel kültür özelliklerinin (özellikle karar almaya ve iş niteliklerine katılım gibi) gelişmiş çalışan iş tatminine katkı sağlayan önemli etkenler olduğunu ortaya koymuştur (PLATONOVA, 2005, ss.78-79).

Snell; 1992 yılında yayımlanan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kontrol Kuramı: Yönetimsel Bilginin Düzenleyici Bilgisi” başlıklı çalışmada; ürün-pazar değişimi/dönüşümü, iş akışı bütünleşmesi ve firma büyüklüğü bakımından incelenen stratejik bağlam ve girdi, davranış ve çıktı kontrollerini içeren insan kaynakları yönetimi kontrol sistemlerinin yönetimsel kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 102 firmadan elde edilen veriler/bilgiler şu sonuçları ortaya koymuştur: Yöneticilerin neden-sonuç ilişkileri bilgisinin varlığı ve istenen performans standartlarının belirginleşmesinin etkilediği/uyumlulaştırdığı ürün-pazar değişimi ve davranış kontrolünün kullanımı arasında pozitif ilişki ortaya konulmuştur. Performans standartlarının belirginleşmesi tarafından etkilenen iş akışı bütünleşmesi ve davranış ve çıktı kontrolü arasında negatif bir ilişki vardır. Yönetimsel bilgiden bağımsız olan firma büyüklüğü ve girdi kontrolü arasında pozitif bir ilişki vardır (SNELL, 1992, s.292).

Rogg ve diğerleri; 2001 yılında yayımlanan “İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel iklim ve müşteri tatmini” başlıklı makalelerinde; ABD’de aynı endüstrideki 351 küçük işletmede insan kaynakları uygulamaları ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi örgütsel iklimin etkileme derecesi araştırılmıştır. Buna göre elde edilen sonuçlar hipotezdeki uyumlulaştırma ilişkisini desteklemiştir. İK uygulamalarının müşteri tatmini üzerinde doğrudan etkisi önemli değilken ve sifıra yakınken, dolaylı etkisi önemlidir ve görece olarak büyüktür. Sonuçlar insan kaynakları uygulamalarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin sosyal bağlam/koşullar modelini desteklemiştir (ROGG ve diğerleri, 2001, s.431).

125. Siberetik Sistemler – Güdümbilim

Stratejik İKY araştırması kapsamında incelenen diğer bir popüler kuramsal model siberetik sistem modelleridir. Siberetik sistemler kendi sistem davranışına göre

farklılaşırlar. Bazı modeller çevreden teknoloji alan mekanizmalar kurmayı amaçlayan sistemlere odaklanmıştır. Diğer modeller çevreleriyle karşılıklı değişime açık olmaları nedeniyle sistemlerin varlıklarını sürdürmesini sağlarlar (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.305; LIQUN, 2004, s.29). Siberetik ve işlem maliyet modelleri strateji, insan kaynakları uygulamaları ve hem İK sermaye havuzu ve İK davranışları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlar (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.299).

Stratejik İKY'nin siberetik modelleri Boulding (1956)'nın siberetik sistem modelleri araştırmasına dayandırılmıştır. Siberetik modellerin çeşitli biçimleri iki genel kategoriye ayrılır: Kapalı sistemler, sistem dışsal etkilere kapalıdır; açık sistemler; sistem çevreyle karşılıklı değişimlere açıktır. Siberetik çerçeveden Stratejik İKY araştırmalarının çoğu, Thompson (1967)'nin "örgütün çevresel işlemleriyle ilgili girdi, üretilen iş ve çıktı sistemleri olarak tanımladığı" açık sistemlere yoğunlaşmıştır (LEE, 1994, s.31). Girdiler çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içerir; üretilen iş, görevleri tamamlamak gerek duyulan davranışları teşvik eden örgüt içindeki İK sistemini içerir; çıktı ise verimliliğin, memnuniyetin, devirin ve benzerlerinin istenen düzeyidir (LEE, 1994, s.31; LIQUN, 2004, s.29).

126. Vekalet Yaklaşımı

Vekalet yaklaşımı, politik ve kurumsal etkenlerin İK kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini inceler (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.299). Vekalet yaklaşımı bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında doğrudan ilişki olduğunu savunur (HESTER, 2005, ss.35-37). Vekalet yaklaşımına (Eisenhardt, 1988; Fama, 1980; Fama and Jensen, 1983) göre; eğer bir işveren hangi çalışan davranışlarına gereksinimi olduğunu bilirse, örgüt bu davranışları sağlayacak politikaları ve prosedürleri oluşturacaktır. Vekalet yaklaşımı terimleriyle, örgüt basitçe işverenin ve çalışanın çıkarlarını birlikte koruyacaktır. Bu çıkarları birlikte daha iyi koruyan örgütler daha yüksek performansa ulaşacaklardır (DELERY-DOTY, 1996, s.808; LIQUN, 2004, s.28).

Vekalet yaklaşımı çok sayıda örgütsel yapı unsuruna ya da işlerin nasıl yapıldığını tam olarak göstermeyen standart işlem prosedürlerine ilişkin sonuçları ele alır. Daha doğrusu,

yönetimin tasarlamasına rağmen, örgüt içinde işlerin nasıl yapılacağını dikte eden daha karmaşık bir sosyal yapı olabilir (LEE, 1994, ss.37-38).

Bunun stratejik İKY için ciddi sonuçları vardır. Öncelikle İK uygulamalarının tümü zorunlu olarak örgütsel amaçlar ve stratejiler üzerine kurulan rasyonel kararlardan doğmaz. Gerçekte, kuramsal bir bakış açısıyla, İK uygulamaları stratejik sorunlar ya da değişen gerçekleri ele almaktan çok, işletmenin içsel sosyal gerçeklikleri üzerinde durur. Örneğin, Janz, Hellervick ve Gilmore (1986) çoğu örgütte halen devam eden geleneksel iş görüşmelerinin gerçek iş performansının çok zayıf göstergeleri olduğunu bulmuşlardır. Kurumsal kuram geçersizliklerine ilişkin ampirik kanıtın olduğu koşullar altında geleneksel görüşmelerin süregelen kullanımı hakkında bir açıklama sağlamaktadır (LEE, 1994, s.38).

Çalışan davranışlarını bir örgütün stratejisiyle uyumlu hale getirmek için İK uygulamaları kullanılabilir ve bu amaç için birçok yol vardır. Davranış ve yetenek motivasyonun bir fonksiyonudur. Bundan dolayı bir örgüt İK uygulamalarıyla çalışanlarının gerekli yeteneklere sahip olmalarını sağlayabilir ve sonrasında yine İK uygulamalarıyla onları elde tutabilir. Yine İK uygulamalarıyla çalışanların işletme stratejisiyle uyumlu şekilde davranmalarını yönünde motive olmaları sağlanabilir. Kerr ve Jackofsky (1989), Leontades (1980) örgütsel büyüme stratejilerini belirli bir özel stratejinin çalışan geliştirmekten çok çalışan seçmeye dayanmasının daha yararlı olduğunu ortaya koymak için kullanmışlardır. Yazarlara göre; yöneticiler açısından ise tersi durum söz konusudur. İstikrarlı işletmeler yöneticileri stratejilerle uyumlu hale getirmek için yönetici geliştirme faaliyetleri kullandıklarında daha etkili sonuçlar alacaklardır (DELERY-DOTY, 1996, s.808).

127. Temsil Yaklaşımı

İK stratejisi içinde gelişen bir yaklaşıma göre; İK fonksiyonu örgüt içinde tepe yönetim takımında, İK'den sorumlu başkan yardımcısı ya da üst düzey yönetici gibi daha yüksek bir düzeyde temsil edilmelidir. Bu yaklaşıma göre; bir stratejik yapının İK değeri sadece stratejik karar alma düzeyinde gerçekleşebilir. Bu bağlamda, tepe yönetiminde bir İK temsilcisi ya da sorumlusu olmalıdır. Martell ve Carroll (1995) Fortune 500 şirketleri

kapsamındaki 115 işletmede gerçekleştirdiği araştırmada genel müdürlerin % 58'inin İK müdürlerini tam stratejik ortaklar olarak gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında, bu genel müdürlerin % 66'sı kendi İK müdürlerinin örgüt içinde stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için çok önemli olduklarını düşünmektedirler. Gerçekte, bu İK yöneticilerinin işyerindeki önemini ortaya koymaktadır (SENJEM, 2001, ss.32-33).

Bu yaklaşımla ilgili çok az araştırma örneği vardır, bunun da başlıca nedeni; araştırmacıların öncelikli olarak Fortune 500 şirketleri gibi daha geniş, daha güçlü, kurumsallaşmış şirketleri kullandıklarında İK yöneticisi raporlama yapılarına ilişkin düşük varyans hesaplamalarıdır. Welbourne ve arkadaşları İK yöneticiliği (kurumsal) ve firma performansı kavramı üzerine şimdiye kadar olan ilk çalışmaları elde etmişlerdir (SENJEM, 2001, s.33).

Welbourne ve Andrews (1996) halka arz edilmiş 170 işletmede insan kaynağı değerini incelemişlerdir. Araştırmacılar halka arz sürecinde insan kaynaklarına yatırım yapan – işletmenin misyonu doğrultusunda, eğitime, İK yöneticilerine ve yarı zamanlı çalışanlar yerine tam zamanlı çalışanlara – örgütlerin varlıklarını uzun süre devam ettirebilecekler ve daha yüksek başlangıç yatırımları getirisi elde edebileceklerdir (SENJEM, 2001, s.33).

Benzer bir şekilde, Welbourne ve Cry (1999) bu “İK yöneticisi etkisini” - onların ifade ettiği şekliyle – 360 halka arz edilmiş işletmeden oluşan bir örnekleme incelemişlerdir. İK ile ilgili konuların özel olarak tepe yönetimden bir kişiye bağlandığı halka arz edilmiş şirketlerin daha üstün performansa sahip olduklarını göstermişlerdir (ör.: Hisse senedi başına kazanç, hisse senedi fiyatı). Bunun yanında, daha küçük ve daha hızlı büyüyen işletmeler İK yöneticisi karar alıcıya sahiplerse performans bakımından en yüksek kazancı elde etmişlerdir (SENJEM, 2001, s.33).

Huselid-Jackson-Schuler'in (1997) İK yöneticileri ile ilgili 293 halka açık ABD şirketinde gerçekleştirdikleri araştırmada İK yöneticilerinin yetenekleri, İKY etkililiği ve örgütsel performans ölçülmüştür. Yazarlar, risk alma, etki, vizyon, öngörü ve liderlik gibi profesyonel İKY yetenekleri sergileyen İK yöneticilerinin “takım çalışmasını kolaylaştırmak, iletişim ve katılım, kaliteyi yükseltme ve işletmeye uzun dönemde hizmet edecek yetenek geliştirme” gibi İKY uygulamalarının etkililiğini yükselttiği bulunmuştur

(HUSELID-JACKSON-SCHULER, 1997, s.175; SENJEM, 2001, ss.33-34). İK yöneticilerinin kendi örgütlerinin teknik insan kaynakları faaliyetlerinin stratejik İKY faaliyetlerinden daha etkili olduğunu bildirdiklerini belirtmek önemlidir. Bunun yanında, örgütler teknik İKY yetenekleri konusunda genel olarak daha üstün olduklarından rekabet üstünlüğü yalnızca stratejik İKY yeteneklerinin geliştirilmesiyle elde edilebilir. Böylece, özellikle ileri teknoloji örgütleri gibi rekabetin daha güçlü olduğu örgütlerde İK yöneticilerinin sahip olduğu özel durumlar rekabet üstünlüğünün belirlenmesinde giderek daha önemli olabilir (SENJEM, 2001, ss.33-34).

Bu yaklaşımın belki de en güçlü yanı, İK politikası kararları ile strateji arasındaki doğrudan ilişkidir. İK karar vericileri ile onların örgütsel stratejiye katılımları arasındaki ilişki incelenerek, İK stratejileri ve onların örgütsel stratejiye etkisi ya da uyumunu ölçerek tanımlanabilecek olandan daha çok doğrudan ilişki tanımlanabilir. Ne var ki; bu yaklaşımın birincil yetersizliği örgütün diğer düzeylerinde İKY'nin stratejik değerini küçümseyerek sadece örgütsel karar alıcılar düzeyinde insan kaynaklarıyla ilgilenmesidir (SENJEM, 2001, s.34).

128. İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti yaklaşımı stratejik insan kaynakları yönetimine bir finans ve ekonomi bakış açısından yaklaşır. İşlem maliyetleri kurumlar arasındaki değişimleri görmek, izlemek, değerlendirmek ve yürütmekle ilişkilendirilirler ve bu masraflar değişimleri daha verimli hale getirmek için yapılır. İşlem maliyetleri artınca, işlemi örgüte yayma eğilimi ortaya çıkar. Kurumsal sorun bir kurumun diğerinden aldığı hizmetlerle ilgili belirsizliğin olduğu durumda ortaya çıkar ve her iki kurum da kendi çıkarları doğrultusunda davranırlar. Kurumsal maliyetler kurumlar arasında verimli ilişkiler kurma ile ilgili maliyetlerdir (LEE, 1994, s.33; LIQUN, 2004, s.28).

İşlem maliyeti yaklaşımının belli başlı öncüllerinden biri çalışanların sorumluluklarından kaçmak amacıyla ve genel olarak insanların harcamalarında güçlü spekülasyon teşviklerine sahip olmalarıdır. Sonuç olarak, İK sistemleri tek başına çalışanın katkılarını hem ölçmek hem de ödüllendirmek için oluşturulmalıdır. Bu aynı

zamanda İK bölümünün çalışan davranışlarını örgütün stratejik amaçlarına uyumlu hale getirmesine olanak sağlar (LEE, 1994, s.33).

İşlem maliyeti kuramı çalışan performansını yönetmek için gereksinim duyulan insan kaynakları istemleriyle ilişkilendirilen bürokratik maliyetleri ortaya koyar (Jones ve Wright, 1992'den aktaran, LEE, 1994, s.33). Bürokratik maliyetler çalışanların işe alınması, eğitilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve ücretlendirilmeleri gibi, İK işlevinin bütün aşamalarında vardır (LEE, 1994, s.33).

1990'ların ekonomik gerçeklerine göre, maliyetin azaltılmasına duyulan gereksinim ve kaynakların rasyonel kullanımı kurumsal işlem maliyeti kuramını stratejik yönetim alanında çekici bir alternatif haline getirmiştir. Kuram esas olarak, girdilerin istenen çıktılar için uygun davranışlar olarak sonuçlanmasını sağlayan ölçme değerlendirme sistemleri sağlar (LEE, 1994, ss.33-34).

129. Güç/İktidar Bağımlılık Modelleri

Kaynak bağımlılığı, politik ve kurumsal etkenlerin İK kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini inceler (WRIGHT-McMAHAN, 1992, s.299). Kaynak bağımlılık modeli (Pfeffer ve Salancik, 1978) öncelikle örgüt içindeki güç ilişkilerine ve örgütler arasındaki belli bir dereceye odaklanır. Kaynak bağımlılık modeli'nin temel varsayımı bütün örgütlerin hayat damarları örgütlerin işlevlerine devam etmelerini sağlayan para, insan ve teknoloji gibi değerli kaynakların akışıdır. Bu akış rekabet üstünlüğünü amaçlayan ya da bu üstünlüğe sahip bir örgüt için özellikle önemlidir. Eğer bir birey ya da grup bu değerli kaynakların birini kontrol edebiliyorsa önemli bir güç kaynağına sahiptir (Pfeffer, 1981). Birey ya da örgütün kontrol ettiği kaynaklar ne kadar önemliyse örgütteki güçleri de o oranda artacaktır (LEE, 1994, s.35; LIQUN, 2004, s.30).

Pfeffer ve arkadaşları kaynak bağımlılık modelini bir örgütteki insan kaynakları uygulamalarını etkileyen örgütsel özellikleri açıklamak için kullanmışlardır (Pfeffer ve Cohen, 1984; Pfeffer ve Langton, 1988). Pfeffer ve Moore (1980), örneğin, bir üniversitede belirli bir bölümün sahip olduğu görece güç kaynağının bütçe dağıtımını üzerinde önemli etkisi olduğunu bulmuştur. Pfeffer ve Davis-Blake (1987) bunun tümüyle

farklı koşullarda doğru olabileceğini bulmuşlardır. En önemli bulgu, “iktidar” konumlarındaki insanların ücret oranlarının değerli kaynakların akışını kontrol etmeyen diğer yönetici konumlardan oldukça yüksek olduğudur (LEE, 1994, s.36).

Kaynak bağımlılık/iktidar yaklaşımının insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli katkıları vardır. İlk olarak; stratejik İKY alanında benimsenen İK uygulamalarının rasyonel şekilde tanımlandığı ve örgütün amaçlarını bütünüyle desteklediği düşüncesini reddeder. Güç/iktidar yaklaşımı belli bir örgütte stratejinin uygulanmasına engel olacak güç, etki, çatışma ve kontrol için rekabetin gizli cereyanlarının olabileceğini dolayısıyla bir örgüt için belirli stratejileri uygulamanın olanaksız olabileceğini kişinin göz önünde bulundurmasını ister (Pfeffer ve Cohen, 1984’den aktaran LEE, 1994, s.36).

İkinci olarak, güç ilişkilerinin İK uygulamaları üzerinde, özellikle İK’nın bütçelenmesine etkisi vardır. Örneğin, Smith-Cook ve Ferris (1986) örgütlerin gerileme dönemlerinde işe alma uygulamalarından çok eğitim programlarına son vermelerinin olası olduğunu bulmuştur. Gerçekte, her ne kadar örgütler daha az eleman alsalar da, ne kullandıkları seçme tekniklerini değiştirirler ne de gerekli bütçelerini. Üçüncü olarak, yüksek becerili ya da özgün/benzersiz becerili çalışanlar gerektiren örgütlerde, örgütteki insan kaynaklarının rolü stratejik planlama sürecinde giderek daha önemli hale gelecektir. Güç ve politika yaklaşımına dayalı olarak İK bölümü, değerli ve nadir kaynakları kontrol etmesine dayalı olarak, örgüt içindeki gücünü artıracaktır (LEE, 1994, ss.36-37).

13. Birinci Bölüme İlişkin Genel Değerlendirme

İşletmelerde insan kaynakları uygulamalarının stratejiyle ilişkilendirilmesi işletmelerin diğer fonksiyonlarına göre daha geç gerçekteşmiştir. Bunun temel nedeni geçmişte insan kaynakları fonksiyonuna hak ettiği değerin verilmemesi olarak düşünülebilir. İnsan kaynakları fonksiyonu biraz daha geri planda kalmıştır. Kuşkusuz bunda etkili olan tarihsel dönemdir. Geçmişte işletmenin diğer kaynaklarıyla ya da devletin sağladığı birtakım imtiyazlarla rekabet üstünlüğü elde etmek olanaklı iken; günümüzün karmaşık işletme çevresinde insan kaynağı rekabetin diğer kaynaklarının önüne geçmiştir. İşletmelerin büyümesi ve çeşitlenmesi, insan kaynakları fonksiyonun bu şekilde evrimini zorunlu kılmıştır. Geçen yüzyılın başında muhasebe birimine bağlı bir işlevken

günümüzde; insan kaynakları örgütsel stratejinin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimin temel özellikleri; insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejisiyle bütünleştirilmesi, insan kaynakları yöneticisinin örgütün üst yönetiminde yer alması, insan kaynakları bölümünün yetkinliği ve diğer bölümlere ve üst yönetime insanla ilgili bütün konularda danışmanlık yapması, insan kaynakları uygulamalarının örgütün bütününde bir bütün olarak değerlendirilmesi, uzun döneme odaklanma, insanı rekabet üstünlüğü sağlayacak bir temel kaynak olarak görme ve performansın örgütsel düzeyde ölçülmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları direkt olarak örgütsel performansla ilişkilendirilen uygulamalardır. İnsan kaynakları yöneticisi örgütsel stratejinin oluşturulması sürecine katılır ve insanla ilgili her konuda katkıda bulunur.

Stratejik insan kaynakları uygulamaları insana dayalı rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler için temel bir araçtır. Burada önemli nokta örgütün uyguladığı stratejiye uygun insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Porter'ın (1985) belirttiği gibi; insan kaynakları stratejisi örgütün stratejisiyle uyumlu olduğu ölçüde stratejinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle, insan kaynakları örgütün stratejisine en çok hizmet edecek şekilde planlanmalı ve yönetilmelidir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı üzerinde bir görüş birliği yoktur. Stratejik İKY'ne ilişkin farklı yaklaşımlar söz konusudur. Konuya ilişkin farklı yaklaşımların olması ilgili literatürün büyük ölçüde ampirik çalışmaların sonuçlarından oluşturulmasıyla ilişkilendirilebilir. Ampirik çalışmalar farklı örgütlerde, farklı durum ve koşullarda gerçekleştirilmiş ve birçok durumda farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Bu durum stratejik İKY'nin tanımı konusunda bir görüş birliği olmaması ve konuyla ilgili farklı yaklaşımların olmasını sonucunu doğurmuştur. Kuşkusuz stratejik yaklaşım farklı durum ve koşullarda en uygun ya da ya en iyi uygulamanın gerçekleştirilmesini gerektirir. Bu anlamda, stratejik İKY konusunda farklı tanımların ve yaklaşımların olması doğaldır. Konuyla ilgili farklı yaklaşımların ortaya çıkması aynı zamanda stratejik İKY'ni bütünler, eksikliklerini ortadan kaldırır. Farklı yaklaşımlar ortaya çıkacak soruların yanıtlarına ve sorunların çözümlerine daha kolay ulaşılmasını sağlar. Tersinden ifade edersek; farklı

sorun ve sorular stratejik İKY’de farklı yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Sonuçta bu bir gerekliliktir.

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel stratejiyle bütünleştirilmesi rekabet koşullarının temel bir gerekliliği olarak ele alınmalıdır. Günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmek için gerekli olan nitelikler genel olarak birçok işletmenin sahip olabileceği niteliklerdir. Barney’in (1991) kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde belirlediği; bir kaynağın rekabet üstünlüğü kaynağı olması için gerekli nitelikler değerli, nadir, benzersiz ve kolay ikame edilememedir. Bu nitelikler rekabet üstünlüğünün geleneksel kaynakları bakımından giderek geçerliliğini yitirmektedir. Şöyle ki; teknoloji, kullanılan yöntemler, araç ve gereçler kolayca taklit edilebilmekte, bu kaynaklara piyasada kolayca ulaşılabilir. İnsan kaynağı ise rekabet üstünlüğü için sahip olduğu diğer nitelikler yanında taklit edilmesi, ikame edilmesi çok zor olan bir kaynaktır. Dolayısıyla; günümüzde insan kaynağına dayalı olarak rekabet üstünlüğü elde etmek çok daha gerçekçi bir durumu ortaya koyar. Değerli, nadir, benzersiz, kolayca taklit edilemeyen ve kolayca ikame edilmeyen üstün niteliklere sahip insan kaynağı bir işletmeye sürekli rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Kaynak tabanlı yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli kaynaklarından birini oluşturur. Literatür incelendiğinde görülecektir ki; stratejik İKY ile ilgili birçok kuramsal ve ampirik araştırma kaynak tabanlı yaklaşıma atıfta bulunur, elde ettiği sonuçları kaynak tabanlı yaklaşımla ilişkilendirir. Bunun temel nedeni stratejik İKY bünyesinde, kaynak tabanlı yaklaşımla birlikte bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak insan kaynağının öne çıkarılmasıdır. Bu tezin uygulama çalışmasında, 2007 yılı verilerine göre; Türkiye’nin 500 büyük işletmesindeki insan kaynağının uzmanlığı ve örgüte özgü olma durumu araştırılmış ve bu, tezin kaynak tabanlı yaklaşımla temel bağımlı oluşturmuştur.

Benzer şekilde, belli insan kaynakları uygulamalarının örgütler evreninde evrensel olduğunu ve örgütsel performansı yükselteceğini vurgulayan evrensel yaklaşım da stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli yaklaşımlarındandır. Evrensel yaklaşım örgütsel performansla ilişkilendirilebilen insan kaynakları uygulamalarının stratejik uygulamalar olduğunu varsayar. Yine bu tez kapsamında gerçekleştirilen alan araştırmasında; literatürden derlenen ve evrensel yaklaşımla ilişkilendirilen insan

kaynakları uygulamalarının Türkiye'nin büyük işletmelerinde ne ölçüde örgütsel performansla ilişkili oldukları araştırılmıştır.

Stratejik insan kaynaklarının en önemli yönü uygulamaların örgütsel performansla ilişkilendirilmesidir. Örgütsel strateji doğrultusunda insan kaynağının yönetilmesinde, yönlendirilmesinde doğru yaklaşımların uygulanması verimliliğin ve sonuçta örgütsel performansın artmasını sağlayacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin diğer bir önemli yönü ilgili literatürün büyük ölçüde ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlarla oluşturulmasıdır. Bu durum stratejik İKY ile ilgili yaklaşımların, genellemelerin, sonuçların bilimsel temellere dayandığını gösterir. Özellikle ampirik araştırmaların sayısı artıkça yeni bulgulara dayalı olarak literatür de genişlemekte, yaklaşımlar desteklenmekte ve derinleşmekte, belki de yeni yaklaşımların temelleri atılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ – ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ ÇERÇEVESİNDE DEĞİŞKENLER ve HİPOTEZLERİN BELİRLENMESİ

200. Performans

2000. Performansın Kavramlaştırılması ve Stratejik İKY

İKY – firma performansı ilişkisini tam olarak anlayabilmek için önemli olan bir başka sorun performansın kavramsallaştırılmasıdır (Becker ve Gerhart, 1996; Rogers ve Wright, 1998). Wright'ın (1998) da belirttiği gibi, stratejik İKY'nin örgütsel performansı en üst düzeye çıkardığı yönünde bir görüş birliği vardır, özellikle finansal performans, ulaşılmak istenen temel amaçtır. Performansın finansal ölçümleri için tercih edilen yöntemler literatürü inceleyen Rogers ve Wright (1998) tarafından ortaya konulmuştur ve 80'in üzerinde bağımlı değişkenin stratejik İKY araştırmalarında kullanıldığını belirtmişlerdir; aktif karlılığı, özkaynak karlılığı, karlar ve satışlar gibi muhasebe ölçümleri; hisse senedi fiyatı, “Tobin's Q” gibi pazar ölçümlerinin araştırmaların yarısında kullanıldığını belirtmişlerdir (Rogers ve Wright, 1998'den aktaran TAKEUCHI, 2003, s.20).

Ne var ki; “uygun bağımlı değişken, analiz düzeyine göre değişecektir” (Becker ve Gerhart, 1996:791). İşletme birimi düzeyinde analizde, belki farklılaşma stratejisi izleyen firmalar için araştırma ve geliştirme çalışanlarının verimliliği ya da onların devir oranı daha önemli olabilecekken, fiyat/maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalar için firmanın üretim çalışanlarının verimliliği çok daha önemli olabilir. Bunun yanında, “odaklanma belirli koşullar ve çevre için içsel anlamı olan değişkenler üzerinde olmalıdır.” (Becker ve Gerhart, 1996: 791'den aktaran TAKEUCHI, 2003, s.20). Örneğin, işletme birimlerinin çoğunda maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalar için aktif karlılığı ya da özkaynak

karlılığı gibi verimliliğe dayalı finansal ölçümler daha uygun olabilecekken; işletme birimlerinin çoğunluğunda ürün farklılaştırma stratejisi izleyen firmalar için satış artışı (oranı) ya da gelir artışı daha uygun olabilir. Bu nedenle, stratejik İKY araştırması için firma performansının çoklu göstergelerini içermesi ve onlara dayalı olarak farklı tahminler yapmak daha uygun olabilir (TAKEUCHI, 2003, s.20).

Dyer ve Reeves (1995) stratejik İKY araştırması için en uygun olan farklı tipte performans ölçümlerini açıklamışlardır. Onların önerdiği dört etkili ölçüm şunlardır: (1) Devamsızlık, devir, iş tatmini ve bireysel ya da grup performansı gibi insan kaynakları çıktıları. (2) Verimlilik, kalite ve hizmet gibi örgütsel çıktıları. (3) Karlılık, aktif karlılığı, sermaye karlılığı gibi finans ya da muhasebe çıktıları. (4) Hisse senedi piyasası performansı (hisse senedi değeri ya da hissedar karlılığı). Yine, araştırmanın özel bağlamının hangi performans ölçümlerinin kullanılacağına belirlenmesini etkileyebileceği belirtilmiştir. Örneğin, devir ve elde tutma oranı standart ürünler üreten imalat firmalarına göre bilgi yoğun enformasyon teknolojisi şirketleri için daha önemli olabilir. Ya da devir ya da elde tutma oranı takıma dayalı üretim yöntemini kullanan firmalar için daha önemli olabilir (Dyer ve Reeves, 1995'ten aktaran TAKEUCHI, 2003, s.21).

Performansın farklı şekillerde kavramlaştırılması ve çoklu tipte performans göstergelerinin varlığından dolayı; eğer İKY-işletme performansı ilişkisini tam olarak anlamak istiyorsak bu sonuçları farklılaştırmak ve çoklu sonuçlar için insan sermayesi, çalışan tutum ve davranışları ve İKY'nin etkisini araştırmak önemlidir. Belki, sonuç ölçümleri birer çıkar yol olarak çalışanlarla birlikte yakın olandan uzak olana düzenlenebilir. Bu yüzden, örgütsel performansa öncülük eden İK çıktıları en çok yakınsal olmalıdır. Örgütsel sonuçlar, sırasıyla, finansal ya da muhasebe sonuçlarına ve eninde sonunda pazar ölçümlerine rehberlik edebilir (Becker ve Huselid, 1998'den aktaran TAKEUCHI, 2003, s.21).

Boxall (1998)'in özlü bir şekilde işaret ettiği gibi; bütün örgütler bir stratejik sorunla karşılaşılır: İşletmenin seçilmiş endüstri ya da sektöründe nasıl güçlü bir oyuncu haline gelebileceğini ve öyle kalabileceğini belirlemek. Mikro ekonomilerde, insan sermayesi kuramı insanların işletme için değer yaratan beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olduğunu

ortaya koyar (Youndt ve diğeri, 1996; Boxall, 1998'den aktaran HESTER, 2005, s.71). Bunun dışında, bir işletmede İK stratejisinin temel fonksiyonu işletmenin yaşama kabiliyeti için zorunlu olan insan sermayesi türünü elde etmek ve bunları elde tutmaktır. Bir işletmenin daha iyi insan sermayesi geliştirme yeteneği, daha üstün sorun çözme yeteneği bakımından insan sermayesi üstünlüğü oluşturabilir. Firmanın çalışanları rakiplerin yaptıklarından daha çok kalite sorunu saptayabilir ve çözebilirler ve birim maliyetlerini nasıl düşürebileceklerini ve müşteri memnuniyetini nasıl daha çabuk artıracabileceklerini öğrenebilirler (HESTER, 2005, s.71).

Bu tipteki yetenek, geliştirmek için zaman ister ve eleman alımı, eğitim ve performans değerlendirme sistemlerinin motivasyon gücünün kalitesine duyarlıdır. Sermaye yatırımları, ekonomik ölçek ya da patentlerden farklı olarak, uygun şekilde geliştirilmiş bir İK sistemi işletmenin yeteneklerini geliştiren insan kaynağını sağlayan ve elde tutan görünmez bir varlıktır (Itami, 1987). Literatür örgütsel performansı etkileyen bir İK paketini ya da uygulamalar sistemini ortaya koymaktadır. İlk olarak; insan sermayesini (iş gücünün bilgisi, becerisi ve yetenekleri) çok ayrıntılı/çok sıkı eleman seçimi ile geliştirmek performansla pozitif ilişkilidir (Itami, 1987; Hitt ve diğeri, 2001'den aktaran HESTER, 2005, s.71).

Çalışanlara örgütün onların mutluluğunu/esenliğini istediğini gösteren çalışanlarla örgütsel bağlılık paha biçilmezdir. Lee ve Miller'e (1999) göre; örgütsel bağlılık çalışanları, özel bilgi ve deneyim bakımından, en yüksek çabayı göstermeleri yönünde motive eder. Son olarak; stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel performansa katkıda bulunan özel nitelikte bilgiye sahip temel çalışanları örgütte tutmak için geliştirilmiştir (Lee ve Miller'e 1999; Gordon ve Lowe, 2001'den aktaran HESTER, 2005, ss.71-72).

Stratejik İKY – örgütsel performans ilişkisini araştıran çok sayıda yazar stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar birbirinden farklı örgütsel performans boyutları üzerinde stratejik İKY'nin etkisini incelemiştirler (ör: Snell, 1992; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wright-Smart-McMahan, 1995; Delaney-Huselid, 1996; Banker ve diğeri, 1996; Davidson III-Worrell-Fox, 1996; Youndt ve diğeri, 1996; Delery-Doty, 1996;

Ichniowsky-Shaw-Prennushi, 1997; Huselid-Jackson-Schuler, 1997; Senjem, 2001; Rogg ve diğeri, 2001; Gelade-Ivery, 2003; Takeuchi, 2003; Liqun, 2004; Platonova, 2005; Hester, 2005). Bunların dışında, örneğin, Chang-Huang (2005) stratejik İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde olumlu etkisine ulaşamamışlardır. Stratejik İKY literatürü genel olarak stratejik İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini yansıtır (SNELL, 1992, ss.296-303; HUSELID, 1995, s.642; MACDUFFIE, 1995, s.218; WRIGHT-SMART-McMAHAN, 1995, ss.1066-1071; DELANEY-HUSELID, 1996, s.959; BANKER ve diğeri, 1996, s.888; DAVIDSON III-WORRELL-FOX, 1996, s.970; YOUNDT ve diğeri, 1996, s.836; DELERY-DOTY, 1996; ICHNIOWSKY-SHAW-PRENNUSHI, 1997, s.291; HUSELID-JACKSON-SCHULER, 1997, s.171; SENJEM, 2001, s.150; ROGG ve diğeri, 2001, s.436; GELADE-IVERY, 2003, s.388; TAKEUCHI, 2003, ss.86-87; LIQUN, 2004; s.172; PLATONOVA, 2005, ss.83-84; HESTER, 2005, s.133; CHANG-HUANG, 2005, s.434).

Ferris, Russ, Albanese ve Martocchio (1990); insan kaynaklarının etkili yönetiminin pozitif örgütsel performansa nasıl katkı sağlayabileceğini incelemeye yönelik ilk temel girişimlerden birisini gerçekleştirmişlerdir. Ferris ve diğeri'nin (1990) ABD inşaat endüstrisinde faaliyet gösteren 2236 işletme üzerinde yaptıkları araştırma, işletme performansı bakımından üç önemli örgütsel fonksiyon ve faaliyetin oynadığı rolü ortaya koymaya yöneliktir. İlk olarak; İKY fonksiyonunun statüsünü ve önemini değerlendirmişlerdir. İkinci olarak; hem sendikaların hem de stratejik planlamanın rolü incelenmiştir. Son olarak; Ferris ve diğeri (1990), İKY uygulamaları olan ve resmi/formal İK stratejik planlaması faaliyetini gerçekleştiren işletmelerin genellikle geleceğe dönük İK planlaması olmayan işletmelere göre daha başarılı olduklarını (ör.: Daha büyük toplam satış hacmine ulaşmışlardır.) bulmuşlardır (Ferris ve diğeri, 1990'dan aktaran HESTER, 2005, ss.72-73).

Delaney ve Huselid (1996) İKY stratejik sistemleriyle algılamaya dayalı firma performansı ölçümleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu performansın algılamaya dönük ölçümünün literatürdeki ilk örneğidir. Araştırmacılar, 727 kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen işletmede gerçekleştirdikleri araştırmada insan kaynakları yönetimi sistemleriyle algılanan firma performansı arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır (DELANEY-HUSELID, 1996, s.954).

Araştırma sonuçlarına göre; daha önceki benzer çalışmalarla uyumlu bir halde İKY uygulamaları ve algılanmaya dayalı performans ölçümleri arasındaki ilişki genellikle pozitifdir. Buna göre 14 korelasyonun 11'i pozitifdir. Korelasyonların büyüklüğü düşükten ortaya doğrudur, ne var ki; İKY uygulamalarının bağımsız önemi potansiyel olarak sorular ortaya çıkarmaktadır. İKY uygulamaları arasındaki uyum da pozitifdir. Buna göre 21 korelasyonun 11'i pozitifdir (DELANEY-HUSELİD, 1996, s.959).

İnsan sermayesini geliştirmenin egemen bir örgütsel kaynak olduğu ve sürekli rekabet üstünlüğüne ulaşmak için kilit önemde olduğu uzun zamandır ve yaygın olarak savunulmaktadır (PFEFFER, 1994; HESTER, 2005, s.73). Delaney ve Huselid'in çalışması geleceğe dönük İKY stratejik sistemlerinin örgütsel performansın algısal ölçümleriyle pozitif ilişkili olduğunu göstererek; böyle iddiaların gerçekte güvenilir olduğunu varsayan giderek artan ampirik kanıta bir yenisini eklemiştir.

Sonraki bir çalışmada; Huselid, Jackson ve Schuler (1997) İK uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki bağın daha çok yeni ampirik araştırmayı gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Onlar İK'nin teknik etkililiğinin İK'nin stratejik etkililiğine karşı örgütün finansal performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Örneklem; üretim (% 36); finansal hizmetler (% 14); kamu hizmetleri (% 8) ve çeşitli endüstriler (% 42) gibi farklı endüstrilerden işletmelerin dengeli bir dağılımını içeren örneklem 293 ABD firmasını içermektedir. Onların bulguları göstermiştir ki; stratejik İKY uygulamalarının etkililiği firmanın kurumsal performansı ile pozitif ilişkilidir (HESTER, 2005, ss.73-74).

Son bir çalışmada; Myers, Griffin, Daugherty ve Lusch (2004) yüksek öğrenimle bilgi sahibi olmanın çalışanlara örgütsel performansı yükselten önemli görevleri yürütmeleri için daha gelişmiş bir bilgi tabanı sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Myers ve diğerleri (2004) eğitimin çalışan performansı ile doğrudan ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Onların bulguları eğitimin önemsiz olduğunu göstermezken; açıkça belirli işle ilişkili becerilerin bir çalışanın geçmişinden daha önemli olduğunu yansıtmaktadır (HESTER, 2005, s.74).

Youndt ve diğerleri (1996); özellikle kaliteli üretim stratejisi bağlamında, stratejik İKY sisteminin insan sermayesini geliştirmeye odaklandığı üretim fabrikalarında çalışan

performansının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bae ve Lawler (2000) örgütsel performans ve İKY uygulamaları arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Çalışmalarında, yönetimin insan sermayesi birikimine bağlılığının güçlü bir şekilde firma performansına katkı sağladığını bulmuşlardır Benzer bir şekilde; Gelade ve Ivery (2003) işyerinde uygun psikolojik çevrenin ve iş talebinin yönetimi, profesyonel gelişim için destek gibi geleceğe dönük stratejik İKY uygulamalarının üstün örgütsel performansla ilişkili olduğunu bulmuşlardır (HESTER, 2005, ss.74-75).

Bu çalışmaların hepsi genel olarak İK uygulamalarıyla firma performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuşlardır. Sözü edilen kanıtlara dayalı olarak; daha gelişmiş uzmanlaşmış bilgi, beceri ve yeteneğe ve deneyime sahip olan insan kaynağına yatırım yapan örgütlerin örgütsel performansı artırma olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir (HESTER, 2005, s.75).

2002. Algılanan Örgütsel Performans

Bir örgütün performansı, belli bir zaman çıktısı ya da çalışma sonucudur. Burada sonuç örgütsel amacın ne derecede yerine getirildiğini ifade eder. Buna göre örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi olarak gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. Performans genel olarak öngörülmuş ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirler. Bu sonuç mutlak ya da görel olarak açıklanabilir (AKAL, 2002, s.1). Performansın sözcük anlamı başarıdır. Öngörüler ne ölçüde gerçekleşmişse performans o ölçüde yüksektir. Performans ölçümleri farklı düzeylerde gerçekleştirilebilir. Performans birey, birim ya da örgüt düzeyinde ölçülebilir. Bireysel anlamda performans genellikle belli bir zaman diliminde öngörülen hedeflerin başarılmalarıyla ilişkilidir. Örnek olarak; saat başına üretilen işe göre, bir başka ifadeyle verimliliğe göre performans belirlenebilir. Örgütsel performans karlılığa, pazar payına, satışlardaki artışa, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesine, verimliliğe müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasına göre ölçülebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında bireysel değil örgütsel performans ölçülür. Bazı çalışmalarda (ör.: Delaney-Huselid, 1996) birim performansının da ölçüldüğü görülmüştür. Stratejik İKY’de ağırlıklı olarak performansın algılamaya dayalı

ölçümleri kullanılmaktadır (Ör. MacDuffie, 1995; Delaney-Huselid, 1996; Harel-Tzafrir, 1999; Ichniowski-Shaw, 1999; Bae-Lawler, 2000; Wan-Ong-Kok, 2002; Takeuchi, 2003; Liqun, 2004; Hester, 2005). Çalışmalarda genel olarak stratejik İKY uygulamalarıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Stratejik İKY alanında performansın algılamaya dayalı ölçümlerinin kullanılması Delaney ve Huselid'in (1996) çalışmalarıyla birlikte daha popüler olmuştur ve yaygınlaşmıştır. İlgili çalışma literatürde en çok atıf alan çalışmalardan biridir. Delaney ve Huselid (1996) çalışmalarını 590 kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen örgütte gerçekleştirmişlerdir. Bir diğer çalışma Hester'in (2005) çalışmasıdır. Hester'in (2005) çalışması 400 kar amacı gütmeyen örgütte gerçekleştirilmiştir. Hester (2005) performansın algılamaya dayalı ölçümlerini kullanarak performans ölçümünü gerçekleştirmiştir. Yazar buna gerekçe olarak kar amacı gütmeyen örgütlerin finansal tablolar aracılığıyla performans ölçümlerinin olanaksızlığını göstermektedir. Ancak yukarıda sözü edilen Delaney ve Huselid'in (1996) çalışmalarında kar amacı güden örgütlerin performansları da algılamaya dayalı olarak ölçülmüştür. Harel ve Tzafrir (1999) İsrail'de kar amacı güden örgütlerde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütlerin performanslarını algılamaya dayalı olarak ölçmüşlerdir. Benzer şekilde Bae ve Lawler (2000) da Güney Kore'de gerçekleştirdikleri çalışmalarında kar amacı güden örgütlerin performanslarını algılamaya dayalı ölçmüşlerdir. Liqun (2004) Çin'de devlet işletmeleri, ortaklıklar ve yabancı sermayeli işletmelerde ortak olarak performans algılamaya dayalı ölçmüştür.

Delaney ve Huselid (1996) işletme performansının algılamaya dayalı ölçümleri hakkında çeşitli değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Onlara göre; her ne kadar işletme performansının finansal ölçümleri daha cazip olsa da, algılamaya dönük ölçümler araştırmalarda düzenli olarak kullanılmaktadır ve sonuçlar genel olarak, objektif performans ölçümleri kullanan çalışmaların bulgularıyla tutarlıdır (Huselid, 1995'ten aktaran DELANEY-HUSELİD, 1996, s.965). Daha da önemli olan, işletme performansının algılanan ölçümlerini kullanmak işletmelerdeki İKY uygulamalarının işletme düzeyindeki etkilerini değerlendirme olanağı sağlar, ki; performansın finansal ölçümlerine genellikle ulaşılamaz (Ör.: Kar amacı gütmeyen işletmeler) (DELANEY-HUSELİD, 1996, s.965).

Görülmektedir ki; performansın algılamaya dayalı ölçümleri hem kar amacı güden işletmelerde hem de kar amacı gütmeyen işletmelerde kullanılmaktadır. Bu çalışma da kar amacı güden işletmelerin performansları algılamaya dayalı olarak ölçülecektir. Literatürde en çok üzerinde durulan algılamaya dayalı performans ölçütleri şunlardır: Ürünlerin, hizmetlerin ya da programların kalitesi; yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi, temel nitelikte elemanların işletmeye çekilmesi yeteneği, müşteri memnuniyetinin sağlanması, yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler, genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışan memnuniyetinin sağlanması, kamu imajı, çalışanların verimliliği, finansal güç, satışların ve gelirin artış oranı, genel olarak verimlilik. Literatürde algılanan pazar performansına ilişkin ölçütler ise; pazarlama, satışlardaki artış, karlılık, pazar payı ve finansal güçtür (DELANEY-HUSELID, 1996; HAREL-TZAFRIR, 1999; BAE-LAWLER, 2000; WAN-ONG-KOK, 2002; TAKEUCHI, 2003; LIQUN, 2004; HESTER, 2005).

201. İnsan Kaynakları Yönetimi – Stratejik Yönetim İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel stratejiyle uyumlu hale getirilmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel stratejiyle bütünleşme sürecinin aşamalarını Devanna ve diğerlerinin (1982) ilgili eserlerinde bulmak mümkündür. Buna göre; bütünleşmenin gerçekleştirilmesi için öncelikle insan kaynakları yöneticileri stratejik planlama sürecine dahil edilmelidir. Uzun dönemde firmayı yönetmek için yönetsel ilkeler saptanmalıdır. Yöneticileri uzun dönemde stratejik amaçlara yöneltmek için ödül/ücret sistemi değiştirilmelidir. Stratejilerin uygulanmasında gerekli niteliklere sahip insan kaynağını sağlamak için işe alma modelleri bu yönde değiştirilmelidir. Kilit konumdaki çalışanlar stratejik amaçlara ulaşmak için potansiyellerine dayalı olarak değerlendirilmelidir. Stratejik değişimleri desteklemek için tasarlanmış gelişme programları yürütülmelidir. Kilit çalışanların stratejik planlar geliştirmesine katkı sağlamak için kariyer planlaması yapılmalıdır (DEVANNA ve diğerleri, 1982, s.14; HUSELID, 1995, s.672; LIQUN, 2004, s.221).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel stratejiyle bütünleşmesi sürecinde şu faaliyetler de gerçekleştirilmelidir: Yönetici nitelikleri işletmenin stratejik planına

uyumlu hale getirilmelidir. İş analizleri işin ne gerektireceğine dayalı olarak yürütülmelidir. Formal/resmi bir insan kaynakları planlaması yürütülmelidir. İnsan kaynakları müdürünün üst yönetim kurullarına katılımı sağlanmalıdır. Formal/resmi bir insan kaynakları stratejisi oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları ile ilgili konular üst yönetimin karar aldığı öncelikli konular arasında yer alması sağlanmalıdır. İnsan kaynakları departmanı işletmenin insan kaynağı ile ilgili bütün konularda üst yönetime ve diğer birimlere danışmanlık yapmalıdır. Rekabet üstünlüğü sağlamak için işletme çalışanları bir stratejik kaynak olarak görülmelidir (MABEY ve diğerleri, 1995; LIQUN, 2004, s.221).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabileceği birçok yol olmasına rağmen, MacMillan (1983)'ün ileri sürdüğü gibi, çoğu kez gözden kaçırılan bir yol onların insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. İKY uygulamaları şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanmalarını iki yoldan olanaklı kılmaktadır. Biri kendilerine yardım ederek diğeri diğerlerine yardım ederek. Dolayısıyla, sadece uygulama aşamasından çok strateji belirleme aşamasında temsil edilmekte olan İKY düşüncelerine sahip olmak önemli bir kazanç olarak ortaya çıkmaktadır (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.253).

Bir kere strateji belirlendiğinde ve uygun İKY atılımı belirlendiğinde özel İKY uygulamalarının geliştirilmesine gereksinim vardır. Bu uygulamalar, örneğin eleman alma ve ücretlendirme gibi, gerçekten firmaya rekabet avantajı yaratanlardır. Bunun yanında, çoğu uygun uygulamanın seçimi stratejiye uymalıdır ve stratejiyi destekleyici davranışlara öncülük etmelidir. Örneğin, çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara gereksinim varsa, bu durumda birey-düzeyinde ödül sisteminden çok grup ya da örgütsel düzey ücret teşvikleri sağlanmalıdır. Eğer ürün kalitesi önemli ise, kalite çemberleri ve sendika-yönetim işbirliği geliştirilmelidir (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.253).

Bir kere strateji belirlendiğinde, gereksinim duyulan davranışların saptanması iş analizi ile gerçekleştirilir. Bu davranışları harekete geçiren İKY uygulamaları saptanmalıdır. Bunlar İKY uygulamaları arasında uyumu sağlamak için uygulanmalıdır. İKY uygulamalarıyla kazanılan ve sürdürülen, sağlanacak rekabet üstünlüğünün kazanılmasına yardım edecek olan saydığımız engellerden dolayı zor-kazanılan uyumdur (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.253).

İşletmeler stratejik İKY uygulamalarını diğer işletmelerin kullanmasını sağlayarak da rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Belirli bir biçimde, işletmeler tedarikçilerine, müşterilerine, ya da servis sağlayıcılara, dağıtıcılara distribütörlere uygulamalarıyla yardım ederek rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bu yolla onlar paydaşlarının gözünde bir farklı konumu güvence altına alabilirler ve buna çoğu kez bu kritik zamanlarda ittifak ve desteği öncelikli hale getirmek için ihtiyaç duyulur. Konunun gerçeği şudur ki; eğer firmanın özel tedarikçileri, dağıtıcıları, ve müşterileri güçlü ve rekabetçi ise firma daha güçlü ve daha sağlıklıdır (SCHULER-MCMILLAN, 1984, ss.253-254).

Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988 yılında yayımlanan ve stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe en atıf alan eserlerden biri olan makalelerinde; stratejik insan kaynakları yönetimini genel hatlarıyla özetlemişler ve ilgili alana önemli katkılarda bulunmuşlardır. Yazarlara göre; insan kaynaklarının yönetimini bir firmanın işletme stratejisi ile ilişkilendirme yönündeki geçmiş çabalar üç yaklaşımda ifade edilmiştir: Yönetim tarzının ya da çalışan faaliyetlerinin stratejilerle bütünleştirilmesi, belirli amaçlar ya da çevresel koşullarla ilgili iş gücü /insan gücü gerekliliklerinin tahmin edilmesi ve strateji ve yapıyı bütünleştirmek/uyumlulaştırmak için genel çabayla stratejik insan kaynakları yönetimin bütünleştirilmesi (LENGNICK-HALL ve LENGNICK-HALL, 1988, s.454).

Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall'a (1988) göre; rekabet üstünlüğü bir endüstri içinde bir işletmeye fırsatlara yatırım yapma ve tehditleri ortadan kaldırma ya da uzak durma olanağı veren kaynaklar, ilişkiler ve kararlar gibi yetenekleri içermektedir (Hofer ve Schendel, 1978; Porter, 1985). Bunun yanında, insan kaynakları yönetiminin maliyetleri düşürerek, ürün ve hizmet farklılaştırmanın kaynaklarını yükselterek ya da her ikisini de yaparak bir rekabet üstünlüğü elde etmesine katkıda bulunabileceğini göstermektedir. İnsan kaynaklarıyla rekabet üstünlüğü elde etmek bu faaliyetlerin stratejik bir bakış açısıyla yönetilmesini gerektirir (LENGNICK-HALL ve LENGNICK-HALL, 1988, s.454).

Araştırma Soruları

1. İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle algılanan örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
2. İşletmelerde tek tek stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla algılanan örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
3. İnsan sermayesinin düzeyi ve benzersizliğiyle algılanan örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
4. Stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla insan sermayesi arasında ilişki var mıdır?

Hipotez 1: İnsan kaynakları yönetimine genel bir stratejik yaklaşımın varlığı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 2 : Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkilidir.

2010. Planlama

İşletmeler son 30 yılda giderek kapsamı genişleyerek işletme düzeyinde stratejik planlarıyla insan kaynakları planları arasında bütünleştirme çabası içinde olmuşlardır. Bu amaçla 1980’li yıllardan itibaren varlıklarını sürdürdükleri ülkenin nüfus yapısını ayrıntılı şekilde analiz etmekte (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.245) ve stratejileri gerçekleştirmelerini sağlayacak elemanlara ulaşma yönünde çeşitli faaliyetler geliştirmektedirler. Buna göre işletmeler işgücü içindeki genç çalışanların bugünkü ve gelecekteki oranını değerlendirmelidirler. Yine ülkenin uyguladığı eğitim programları, ara eleman ve uzman elemanların, mühendislerin yetiştirilmesine yönelik programlar işletmelerin çevreyle ilgili analizlerinin odağında yer almalıdır.

Schuler ve McMillan’ın 1984’teki öngörülerini gibi (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s. 247); insan kaynaklarını en sistematik şekilde planlayan işletmeler “doğru insanlara, doğru yerde ve doğru zamanda sahip olup kaliteli ürünleri verimli bir şekilde üreterek” rekabet üstünlüğüne sahip olacaklardır.

Devanna ve diğlerleri (1982) stratejik İKY alanının en atıf alan temel eserlerinden biri olan kuramsal çalışmalarında; insan kaynakları fonksiyonunun üst düzeyde performansa ulaşabilmesi için fonksiyonun, öncelikle örgüt içindeki insan kaynakları stokunu ve ikinci olarak dışsal işgücü piyasası verisini çok iyi şekilde analiz etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Devanna ve diğlerlerine (1982) göre; örgütler her iki veriyi çok açık şekilde kullanabilirler. İK yöneticileri işletme içindeki insan kaynağı ile ilgili temel bilgiye sahip olmalıdırlar. Benzer şekilde İK yöneticileri, insan kaynakları piyasasında aktif olmalıdırlar (DEVANNA ve diğlerleri, 1982, s.15).

Devanna ve diğlerleri (1982) stratejik İKY için temel olanın geleceğe ilişkin senaryolar üzerinde durma, insan kaynaklarının gelecekteki eğilimlerini ve gereksinimlerini öngörmek olduğunu belirtmektedirler. Yazarlara göre; gelecekteki eğilimlere ilişkin bu iki tip veri ve öngörü ile donanmış insan kaynakları bölümlerinin stratejistlerle ilişkisi stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması çerçevesinde gelişmektedir. Bu noktada İK yetkililerinin temel iki işlevi: 1) İnsan kaynakları fonksiyonu ile stratejik planlamanın bütünleştirilmesi; 2) İşletme ve kurumsal planları destekleyecek insan kaynakları tasarısını gerçekleştirecek bir bilgi üssü oluşturulmasıdır (DEVANNA ve diğlerleri, 1982, s.15).

Devanna ve diğlerleri (1982) insan kaynakları bölümlerinin dört temel işlevi olan işe alma, değerlendirme, ücret ve eğitim-geliştirmenin örgütlerin operasyonel ve stratejik düzeylerinde farklı anlamları olduğunu belirtmektedirler. Buna göre; operasyonel düzeyde bu işlevler işletme gereksinimlerini ve isteklerini karşılamak için gerçekleştirilirler. Stratejik bir düzeyde, bu faaliyetler şirketin uzun dönem amaçlarını ve stratejilerini yansıtmak için gerçekleştirilmelidir. Stratejik düzey, içsel ve dışsal emek piyasası (işgücü pazarı) koşullarının öngörülmesini ve şirketin insan kaynakları planlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için süreçler tasarlanmasını gerektirir (DEVANNA ve diğlerleri, 1982, s.16).

İnsan kaynakları fonksiyonunun stratejik düzeyde gerçekleştirilebilmesi için üç konuda yeteneğin geliştirilmesi gereklidir. İlk olarak; veri toplama ve düzeltme sistemleri geliştirilmelidir. Davranışsal değerlendirme verilerine ve becerilere ilişkin verilere kolayca ulaşılabilmelidir. İkinci olarak; örgütün bütün birimleri ve düzeylerinde insan kaynakları

belirlemelerine katkı sağlayan bir örgütsel denetimi yönetecektir. İK daha sonra (ona gereksinim duyan) örgütsel mimarinin bölümlerini yenilemek için gerekli yöntemleri belirlemelidir. Son olarak, İK kendine özgü işleri bütünleştirip bunlara odaklanmalı ve sonuçlara ulaşmayı sağlamak için açık öncelikler belirlemelidir. Bu faaliyetler insan kaynaklarının yöneticilere güvenle değer katma olanağı vermesi için insan kaynakları yöneticilerinin yeni beceriler ve yetenekler kazanmalarını gerektirir (MELLO, 2006, s.159).

Mello'ya (2006) göre; on yıllarca, İK profesyonelleri örgütlerinde bir yönetsel/ıdari işlev gerçekleştirmişlerdir. Yönetimle ilgili uzman rolünde, bu insanlar rutin işlerin daha etkili ve verimli yapılmasını sağlarken yönetme (kural yaratma) yönlerini ortaya koymalıdır. Bu; teknolojiyi kendiliğinden uygulayabilen haklar ve seçme gibi belli sayıda geleneksel İK fonksiyonunu geliştirmeyi ya da yeniden değerlendirmeyi gerektirir, bundan dolayı daha masrafsız olacaktır. Fonksiyonları bu şekilde daha verimli/etkin hale getirmek İK profesyonellerinin örgütlerinde stratejik ortaklar haline gelmelerine katkı sağlayacaktır ve onların güvenilirliğini artıracaktır (MELLO, 2006, ss.159-160).

Örgütler; örgütlerine ve işlerine bağlı olan ve bütünüyle kendilerini bu unsurlara adayan çalışanlar olmadan başarılı olamazlar, varlıklarını sürdüremezler. Çalışan savunuculuğunun yeni rolünde, İK profesyonelleri çalışanların örgüte bağlanmalarından ve kendilerini bütünüyle örgüte adanmalarından sorumlu olacaklardır. Bu kısmen, çalışanların morallerinin yükseltilmesinde bölüm müdürleriyle birlikte hareket etmelerini ve düşük moralin net olmayan amaçlar, odaklanılmamış öncelikler ve belirsiz performans yönetimi gibi nedenleri konusunda bölüm müdürlerini eğitmeyi gerektirir. Bu aynı zamanda çalışanlar için bir avukat gibi hareket etmeyi, onları temsil etmeyi ve özellikle onları doğrudan ilgilendiren kararlarda üst yönetimde onların sesi olmayı gerektirir (MELLO, 2006, s.160).

Günümüzde, örgütlerin yaşadığı değişimin ilerleme hızı baş döndürücü olabilir. Bir değişim yaratıcı olarak; İK değişim girişimlerinin geliştirilmesini ve dağıtımını tam zamanda sağlayarak, (İK) örgütün yeni durumlara uyum sağlama ve aktifleşme kapasitesini artırabilir. İK aynı zamanda değişime karşı ortaya çıkabilecek bir dirence

karşı örgüt planına destek olmalıdır. Özellikle ilginç olan örgütün kültürünü değiştirmeye yönelik çabalarıdır (MELLO, 2006, s.160).

Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall'a (1988) göre; insan kaynakları fonksiyonunun örgütsel stratejiyle bütünleştirilmesi ilk olarak karmaşık örgütsel sorunları çözmek için daha geniş çerçevede çözümler sağlar. İkinci olarak, bütünleşme amaçlar belirleme ve yeteneklerin değerlendirilmesinde önem verilen insan kaynağını, finansal ve teknolojik kaynakları sağlar. Üçüncü olarak, bütünleşmeyle örgütler onları kapsayan ve politikaları uygulamak zorunda olan bireyleri açıkça dikkate alırlar (LENGNICK-HALL ve LENGNICK-HALL, 1988, ss.455-456).

Son olarak, insan kaynakları ve stratejik konuları bütünleştirmedeki karşılıklılık (karşılık ilkesi) insan kaynakları tercihlerine (değişimlerine) stratejik düşüncelerin (göz önüne almaların) uyumunu sınırlandırır ve insan kaynaklarını örgütsel yetenek ve rekabet üstünlüğünün (MacMillan ve Schuler, 1985) yaşamsal/önemli bir kaynağı olarak ihmal eder. Bu alt eniyilemenin (alt optimizasyonun) olası bir kaynağını zayıflatır, azaltır (LENGNICK-HALL ve LENGNICK-HALL, 1988, ss.455-456).

Örgütlerin doğru işe doğru insanı almayı sağlamaları için kapsamlı içsel ve dışsal analiz gerçekleştirmelidirler. Mesleklere, örgütün gereksinimlerine ve ürünlerine, kilit çalışanlarına ilişkin güncel ve geleceğe ilişkin analizler gerçekleştirilmelidir. Analizlerden elde edilen sonuçlar bütünleştirilmelidir. Özellikle ürün ve pazara ilişkin analizler örgütlerin gelecekte hangi becerilere, bilgilere ve yeteneklere sahip çalışanlara gereksinim duyacağını belirlemesini sağlayacaktır (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s. 251).

Lundy ve Cowling (1996) bir işletmenin insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisiyle bütünleştirilme sürecine ilişkin aşamaları şu şekilde ortaya koymaktadırlar:

1. İlk olarak işletmenin amaçları belirlenmelidir. Bu amaçların insan kaynakları boyutu da açıkça ortaya konmalıdır.

2. Bu amaçlar doğrultusunda işletme stratejisi belirlenmelidir ve bu aşamada insan fonksiyonunun işletme stratejisindeki yeri açıkça ortaya konmalıdır. Bir başka ifadeyle işletme stratejisi insan kaynakları boyutu ortaya konmalıdır.

3. İnsan kaynakları fonksiyonunun örgütsel karar alma süreçleriyle bütünleştirilmesi belli bir temel üzerinde bütün faaliyetlerin insan kaynakları fonksiyonu ile ilgili boyutu değerlendirilerek gerçekleştirilmelidir.

4. İşletmenin yönetim kurulu başkanı insan kaynakları fonksiyonunun bir bütün olarak işletmenin gereksinimlerini karşılama için gerekli örgütsel iklimi yaratmalıdır.

5. İşletme bütün bölümlerde ve bütün düzeylerde insan kaynakları yönetimi için sorumluluk ve hesap verme yükümlülüğü getirmelidir.

6. İnsan kaynakları fonksiyonu ile ilgili sorumluluklar (görev-yetki denkliği) işletmenin insan kaynakları ile ilgili gereksinimlerini karşılayacak yeterlilikte olmalıdır.

7. İnsan kaynakları fonksiyonu işletmenin faaliyet gösterdiği ve gelecekte de faaliyet göstereceği sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik çevrelerle bütünleşmek ve etkileşim içinde olma sorumluluğunu içerir (LUNDY-COWLING, 1996, ss.66-67).

202. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetleri

2020. İnsan Kaynakları Birimi Faaliyetlerinin Kapsamı

Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde bir örgütün aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirmesi beklenir. Buna göre; insan kaynakları birimi içsel ve dışsal değişimlerin etkilerini öngörebilmelidir. İK birimi bölüm ve kurum için liderlik edebilmelidir. Bütün insan kaynakları faaliyetlerinin finansal etkilerini açıklayabilmelidir. İK birimi insan kaynakları vizyonunu tanımlamalı ve açıklamalıdır. Bölüm müdürlerini insan kaynakları konuları hakkında eğitmeli ve yönlendirmelidir. Çok sayıda insan kaynakları işlevi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Rakiplerin insan kaynakları işlevi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. İnsan kaynakları birimi işletme amaçlarını ve bu amaçların gerektirdiği çalışan becerilerinin düzeylerini ve tiplerini ve amaçlara ulaşmak için gereksinim duyulan davranışları anlamalıdır. Diğer kilit alanlar ve bölüm yönetimindeki deneyimleri uygulamalıdır. Diğer birimlerle sıkı ilişkiler kurabilmelidir. Dinlemeye ve gözleme dayalı anlayabilme ve iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yenilikçi İK programlarında üst düzey yöneticilerin desteğini almak için somutlaştırma ve bütünlük sağlama yeteneğine sahip olmalıdırlar (LIQUN, 2004, s.222).

2021. Kurumsal İnsan Kaynakları Stratejisini Planlamak

İşletmeler farklı çevrelerde varlıklarını sürdürmek için oluşturdukları örgütsel stratejiye uygun farklı insan kaynakları stratejileri uygulamak zorundadırlar. Bir başka ifadeyle işletmenin büyüme, gelişme ve düşüş dönemlerine uygun farklı insan kaynakları stratejileri zorunludur. Bu anlamda işletmelerin insan kaynakları çalışanları bu stratejilerin gereğini yerine getirecek şekilde bir planlama sürecini gerçekleştirmelidirler. Bunun haricinde insan kaynakları çalışanları da ayrıca bu sürecin ve işlevin gerekliliklerini karşılamak üzere planlanmalıdırlar. Kuruluş aşamasını tamamlamış, gelişiminin üst aşamalarındaki bir işletme için eğitim ve geliştirme konusunda uzman olmak çok daha önemliyken, yeni kurulan bir işletmede eleman alma faaliyetleri temel faaliyet olacaktır (DEVANNA ve diğerleri,1982, s.16).

Bir üst örgüt, aynı zamanda, kendisine bağlı alt örgütlerin ya da işletmelerin farklı insan kaynakları fonksiyonlarını bütünleştirebilmelidir. Kurumsal yapının gerektirdiği durumlarda aynı insan kaynakları fonksiyonlarını farklılaştırabilmelidir (DEVANNA ve diğerleri, 1982, s.16).

Stratejik İKY'ni benimseyen işletmelerdeki İKY yöneticileri stratejik planlama sürecinde İKY yöneticilerinden daha çok yararlanabilmek için onlara üst yönetim kurullarında yer vermelidirler. İşletmeler yeni İKY uygulamalarını benimseme aşamasında diğer işletmelerin İKY uygulamalarını örnek alabilirler ya da modelleyebilirler. Bir sektörde önde gelen işletmelerin güncel İKY uygulamaları diğer işletmelerin yeni İKY uygulamalarının başlıca kaynağı olabilir (MARTELL-CARROLL, 1995; ss.262-263).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel stratejiyle bütünleşme sürecinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için diğer bir önemli gereklilik İKY yöneticilerinin yetkinliğidir. Üst düzey İKY yöneticileri yeni stratejik ortak rolünü başarmaları için gerekli olan becerilere ve bilgiye sahip olmak zorundadırlar. İKY yöneticileri statülerinin yükseltilmesini sağlamak için bu yeni eklenen sorumlulukları yerine getirmeye yetkin olduklarını kanıtlamalıdır. İKY üst yöneticilerinin yüksek derecede uzmanlaşmış geçmişleri, genel işletme eğitimlerinin olmayışları ve çok sayıda İKY departmanının diğer

örgütsel birimlere göre daha pasif bir rol benimseme eğilimleri (Carroll, 1991) uygulamada görülen önemli sorunlardır. İKY yöneticileri ya da profesyonellerinin işletmenin iç ve dış stratejik çevresindeki koşulları doğru şekilde değerlendirmelerini sağlayacak bir işletme yüksek lisans (MBA) ya da genel işletmecilik eğitimi almış olmaları önemli bir üstünlük sağlayacaktır (MARTELL-CARROLL, 1995; s.263).

İnsan kaynakları yöneticileri kendilerini stratejik ortak haline dönüştürmek için önceliklerini yeniden değerlendirmelidirler. İKY yöneticileri hak ve çıkarların yönetimi ve yasal konular gibi kısa dönemli sorunlardan çok uzun dönemli planlama ve diğer stratejik sorunlara odaklanmalıdırlar. Üst düzey İKY yöneticileri stratejik işlevlerine odaklanmak için gündelik sorumluluklarını sınırlandırmalıdırlar. Üst yönetimin strateji belirleme çalışmalarına artan katılım İKY fonksiyonu için daha fazla adem-i merkeziyetçilik ve yetki verme ile birlikte farklı yapısal düzenlemeler gerektirebilir. İKY programlarının yönetiminde stratejik bir yaklaşım benimsenmelidir – örneğin, işletmenin ücret programlarını ödüle uyarlamak, stratejik amaçlara katkıdır (MARTELL-CARROLL, 1995; s.263).

Yapılan birçok araştırma insan kaynaklarının stratejik ve etkili yönetiminin örgütsel performansı artıracığını ortaya koymuştur (ör.: Huselid, 1995; Delaney-Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Harel ve Tzafir, 1999; Wan Ong Kok, 2002; Liqun, 2004; Hester, 2005).

Hipotez 3 : İnsan kaynakları biriminin yetkinlik düzeyi ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

203. İnsan Sermayesi

2030. Genel Çerçeve

İnsan sermayesi, bir işletmenin çalışanlarının ve yöneticilerinin bilgi, beceri ve deneyimleridir (YOUNDT, 1998, s.16). İnsan sermayesi kavramı; insanların firmalar için ekonomik değeri olan beceriler, deneyim ve bilgiye sahip olmalarıdır (SNELL-DEAN,

1992, s.469). İnsan sermayesi örgütsel değişim, yenilik ve öğrenmenin kaynağıdır (YOUNDT, 1998, s.16).

Günümüzde ekonominin temellerini de fiziksel sermayeden çok bilgi, beceri ve insanların deneyimini içeren insan sermayesi oluşturmaktadır. İnsan sermayesinin geleneksel ve ekonomik tanımları insan kaynaklarını hem nicel hem de nitel terimlerle örgütsel performansla ilişkilendirir. İK giderleri birçok örgüt için bütçenin ana gideridir, sıklıkla kurumsal harcamaların % 40'ını geçer (Fitz-Enz, 2000). Yüksek öğretimde, İK yükümlülükleri tipik olarak üniversite faaliyet bütçesinin % 75 - % 80'ini oluşturur. Nitel bir bakış açısından, insan sermayesi, birçok örgütün etkili olmasında, bir rekabet kaynağı olarak, kritik bir unsur olarak algılanmaktadır (Fitz-Enz, 2000, Lawler, 2001'den aktaran, CUNNINGHAM, 2002, s. 92).

1960'ların ilk yıllarından başlayarak ekonomistler insan sermayesini ekonomik değer ve ekonomik getirilerde değişimi açıklayarak saptamışlardır (Becker, 1964; Flamholtz, 1985; Schultz, 1963'den aktaran, CUNNINGHAM, 2002, s.92).

Becker (1964) insan sermayesinin ilk kuramını sunmasıyla dikkat çekmiştir. Gerçekte, Becker insan sermayesi kuramını, biçimsel ekonomik kuramdaki çeşitli boşlukları doldurmak ya da tutarsızlıkları ortadan kaldırmak için önermiştir. İnsan sermayesi kuramı temel olarak; ekonomik getirilerin insan sermayesine yatırımın bir fonksiyonu olarak değişeceğini ve böyle yatırımın zamansal döngüsü üzerinde bir getiri oranı sağlayacağını açıklar (CUNNINGHAM, 2002, s.93).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları insan sermayesine yatırımları oluşturur (flamholtz ve lacey, 1981; perry, 1991). Her ne kadar kuram başlangıçta eğitimin ekonomik değerini çalışmak üzere geliştirilmişse de (schultz, 1960), daha sonra seçme, eğitim, ücret ve genel olarak insan kaynakları faaliyetlerine uygulanmıştır (Cascio, 1991; Flamholtz ve Lacey, 1981; Parnes, 1984; Wallace ve Fay, 1988'den aktaran, SNELL-DEAN, 1992, s.469). Parnes'in kaydettiği gibi:

“Bu ancak insan kaynakları kavramından ekonomistlerin insan sermayesi kavramına kısa bir entelektüel sıçramadır, bu nedenle terim insanların üretken yeteneklerini anlatır. Daha açık olarak ifade etmek gerekirse, insan sermayesi belli bir maliyetle elde edilen ve

emek piyasasında bir fiyatı olan kadın ve erkeğin yeteneklerini ve teknik bilgisini kapsar çünkü bunlar üretim sürecinde yararlıdır (SNELL-DEAN, 1992, s.469).

Bu tanımın çeşitli yönleri vardır. İlk olarak, beceriler ve bilgi sermayeyi temsil ederler çünkü verimliliği artırır. Bir başka ifadeyle, insanlar gelecekteki hizmetleri yerine getirmeleri anlamında işletmeye değer katarlar (Parnes, 1984). Bu değer bir kısmı doğrudan firmanın ürünleri dönüştürülerek gerçekleştirilir, ancak bunların çoğu sorun çözmeyi, departmanlar arasındaki işleri eşgüdümü, yeni durumlarda kararları uygulamayı içeren daha az maddi unsurlardan oluşur (SNELL-DEAN, 1992, s.469).

İkinci olarak, insan sermayesi bir firmanın belli bireyleri “piyasadan” işe alma ya da onları kurum içinde geliştirerek üzerinde düşünerek bir yatırım yapmasının sonucudur. Bu yatırımlar, insan kaynakları yönetimi yoluyla, hem zarar hem de fırsat maliyetlerine dayanırlar ve bunlar sadece yükseltilmiş verimlilikle gelecek getiriler yaratırlarsa yararlıdır (Duncan ve Hoffman, 1981; Rumberger, 1987; Tsang, 1987’den aktaran, SNELL-DEAN, 1992, s.469). İşletmeler ek yatırımları marjinal maliyetlerin marjinal getiriye eşit olduğu noktaya kadar üstlendiğinden, insan sermayesi yatırımlarının değeri çalışanların işletmeye katkısına dayanır. Çalışan katkısı potansiyeli ne kadar yüksek olursa, insan sermayesi yatırımları o kadar yüksek olacaktır (Becker, 1976; Parnes, 1984). Buna karşıt olarak, eğer çalışanlara yapılan yatırım artı değerde insan sermayesi yaratmıyorsa bunun firmaya maliyeti çok fazla olabilir (Tsang, Rumberger ve Levin, 1991’den aktaran SNELL-DEAN, 1992, s.469).

Üçüncü olarak, insan sermayesinin pazarda bir fiyatı vardır çünkü bu diğer firmalara göre değerlidir ve belki daha önemlisi taşınabilir (Parnes, 1984). Bu taşınabilirlik insan sermayesi ile fiziksel sermaye arasında önemli bir farktır. İşletmeler fiilen insan sermayesine sahip değildirler – Bu bir işletmeden diğer bir işletmeye gitmekte özgür olan çalışanlarda somutlaştırılmaktadır (Becker, 1964; Jacoby, 1991’den aktaran, SNELL-DEAN, 1992, s.469). Çalışanlar bir işletmedeki katkıları başarmak için istekli olmalarına bağlıdır. Bu nedenle, yönetim maliyetleri ya da çalışanların elde tutulması maliyetleri ve çalışanların motive edilmesi maliyetleri (ücretler gibi), insan sermayesi yatırımları sayılmalıdır (Flamholtz ve Lacey, 1981’den aktaran SNELL-DEAN, 1992, s.469).

2031. İşletmeye Özgü İnsan Sermayesi

İşletmeye özgü kaynaklar ve yetenekler benzersiz olduklarından potansiyel olarak örgütün rakiplerine göre daha çok ekonomik kazanç elde etmesini sağlarlar (Barney, 1991; Williamson, 1975). İşletmeye özgü, benzersiz kaynaklar diğer işletmelerin –en azından kısa dönemde- üretemediği ya da sağlayamadığı ürün veya hizmetlerin müşterilere sunulmasını sağlayarak işletme performansını yükseltebilir (YOUNDT, 1998, s.45).

İşletmeye özgü olma ya da benzersizlik çok sayıda nedenle ortaya çıkar: Eksik/yetersiz hareketlilik, benzersiz tarihsel koşullar, tam olarak kapalı olma, nedensel belirsizlik ve sosyal karmaşıklık (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Lippman ve Rumelt, 1982; Reed ve DeFillipi, 1990). Eksik hareketlilik; kaynakların bir örgütten diğerine aktarımı ile ilişkili potansiyel olarak yüksek hareket/işlem maliyetlerine dayanır (Williamson, 1981). Benzersiz tarihsel koşullar kavramı bir firmanın belirli kaynakları elde etme ve yararlanma/kullanma yeteneğinin zamana dayalı olduğunu varsayar (Barney, 1991). Örneğin, savaş ya da yarı iletkenin geliştirilmesi gibi özel tarihsel koşullardan ortaya çıkan ve gelişen kaynaklar ve yetenekleri yeniden yaratmak çok çok zordur. Kapalılık kişisel “teknik bilgi” (“know how”) ve aktarılması zor olan diğer bilgiler gibi belli kaynakları belirtir (Polanyi, 1962). Kapalı/örtülü bilgi kendi işlerinin temelini oluşturan ilkeleri ve prosedürleri ifade etme süreçleri zor olan zenaatçılarla açıklanmıştır (Nonaka, 1991). Nedensel belirsizlik kaynaklar ve çıktı arasındaki ilişki tam olarak açıklanamadığında ortaya çıkar (Lippman ve Rumelt, 1982; Reed ve DeFillipini, 1990). Eğer rekabet eden işletmeler kaynak – rekabet üstünlüğü ilişkisini saptayamazlarsa, onlar için ilgili kaynakları taklit etmek hemen hemen olanaksızdır (Wright, McMahan, McWilliams, 1994). Benzer bir şekilde, sosyal karmaşıklık onların sistematik olarak saptanmasını ve anlaşılmasını zor kılan sosyal ilişkilerin karmaşık doğasına atıfta bulunur (Barney, 1991; Reed ve DeFillipi, 1990). Örneğin, bilgi çok sayıda kaynak bireylerden çok takımlarda yer alır ya da karşılıklı bağımlı sistemler ve insanlar arasında aynı zamanda bir arada var olabilir (Barney, 1991; Lippman ve Rumelt, 1982; Nelson ve Winter, 1982; Reed ve DeFillipi, 1990; Wright, McMahan, McWilliams, 1994’ten aktaran YOUNDT, 1998, s.45).

2032. Genel ve İşletmeye Özgü İnsan Sermayesi Farkı

Bilgi ve beceri insan sermayesidir çünkü; gelecekteki verimlilik için potansiyelleri vardır (Becker, 1964, 1975; Schultz, 1975). Hem bireyler hem de örgütler bilgi ve beceriye yatırım yaparlar. Örgütler insan sermayesine yatırım yaptıklarında, işletmelerden çok bireyler bu beceriye sahip olurlar. Bilgi ve beceriler bireylerde olduğundan, insan sermayesi bireylerin bir örgütten diğerine taşınabilirliği ölçüsünde değişkendir. Bundan dolayı, firmalar genel bilgi ve beceriler yerine firmaya özgü bilgi ve becerilere yatırım yaparak insan sermayesi yatırımlarının transferini önlemeye çalışırlar (SENJEM, 2001, s. 63).

İşletmeye-özel (işletmeye-özü) insan sermayesi eğitim, sosyalizasyon, örgüt içi deneyim ve diğer geliştirme programlarının belli tipleriyle elde edilebilir. Genel insan sermayesi öğretim, öteki firmalarla deneyim, genel eğitim ve genel olarak diğer deneyimlerle elde edilebilir. Hem genel hem de firmaya özgü insan sermayesi örgüte değer sağlayabilir. Genel insan sermayesi yatırımlarının maliyeti bireysel insan sermayesi maliyetlerinden daha düşüktür. Ne var ki; genel insan sermayesi daha transfer edilebilirdir ve bundan dolayı belirli çalışan devri ya da yer değiştirme maliyetleri ortaya çıkabilir. Diğer taraftan, işletmeye özgü insan sermayesi daha maliyetlidir çünkü; işletme yatırım için harcamada bulunur. Ne var ki; işletmenin gelecekte kazançlar elde etme olanağı daha çoktur, çünkü bireyin örgütte kalma olasılığı daha yüksektir, bundan dolayı yer değiştirme maliyetleri ortadan kalkar ve geliştirilmiş bilgi ve becerinin getirilerini toplar. Bu transfer edilebilirlik insan sermayesi ile fiziksel sermaye arasındaki temel farklılıktır (SENJEM, 2001, ss.63-64).

Huselid'e göre; her ne kadar geleneksel ekonomik kuram yüksek performans iş uygulamalarının benimsenmesi ile ortaya çıkacak kazançların sonsuza kadar geçerli olmayacağını varsaysa da; işletmelerin İKY uygulamalarının işletmeye özgü/benzersiz insan sermayesi yaratacağı beklentisi sonuçların daha olumlu olmasını sağlayacaktır (HUSELID, 1995, s.668)

Bae-Lawler (2000), insan sermayesinin işletme performansını yükselttiği sonucuna ulaşmışlardır (BAE-LAWLER, 2000, s. 513). . Bae ve Lawler'a (2000) göre; çalışanlar

sadece bir maliyet unsuru değil; kaynağa tabanlı yaklaşımda ileri sürüldüğü gibi, insanlar ve İKY, daha çok, işletmeler için rekabet üstünlüğünün önemli kaynakları olarak ortaya çıkmışlardır (Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991'den aktaran BAE-LAWLER, 2000, s.514).

Karami-Analoui-Cusworth (2004), çalışmalarında İKY ile stratejik yönetim arasındaki bağı ayrıntılarıyla tanımlamışlardır. Daha genel olarak çalışma; imalat firmalarında İK öz yeteneklerine odaklanan işletme stratejisinin geliştirilmesine ve uygulanmasına kaynak tabanlı yaklaşım için ampirik temel oluşturmuştur. İşletmenin temel yeteneklerini geliştirmek, özellikle İK yeteneklerini, elektronik imalat endüstrisinde yüksek oranda başarılı işletme performansı sağlamaktadır. İK ve strateji arasındaki bağlara ilişkin olarak; İK ile işletme stratejisi arasındaki bütünleşmenin düzeyi; üst yönetim çalışanları stratejik bir kaynak olarak gördüğünde, anlamlı ve daha güçlüdür. Son olarak; işletme stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanmasında İK ile bütünleştirilmesi ve imalat endüstrisinde örgütsel etkililik arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır (KARAMI-ANALOUI-CUSWORTH, 2004, s.62).

Stratejik İKY literatüründe genel olarak insan sermayesi – örgütsel performans ilişkisi çerçevesindeki araştırmalar insan sermayesinin örgütsel performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (ör.: Wright-Smart-McMahan, 1995; Youndt ve diğerleri, 1995; Miller-Shamsie, 1996; Youndt, 1998; Senjem, 2001; Takeuchi, 2003; Hayton, 2003; Truss, 2003; Liqun, 2004; Skaggs-Youndt, 2004; Karami-Analoui-Cusworth, 2004; Carmeli-Schaubroeck, 2005; Lopez-Valle-Herrero, 2006). Bazı araştırmacılar da insan sermayesi ile örgütsel performans arasında ilişki bulamamışlardır (ör.: Huselid-Jackson-Schuler, 1997; Hester, 2005). Hester (2005) insan sermayesinin eğitim düzeyi ile örgütsel performans arasında ilişki bulamazken, iş deneyiminin örgütsel performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Stratejik İKY – insan sermayesi ilişkisi üzerinde yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı çalışmalarda stratejik İKY uygulamalarının insan sermayesini yükselttiği (ör.: Youndt, 1998) sonucuna ulaşılırken, bazı çalışmalarda ise stratejik İKY ile insan sermayesi arasında ilişki bulunamamıştır (ör.: Takeuchi, 2003). İşletmeye özgü-tek insan sermayesinin örgütsel performansını artırdığı sonucunu ortaya koyan çalışmalar vardır (ör.: Pennings-Lee-Witteloostuijn, 1998) (WRIGHT-SMART-McMAHAN, 1995, s.1052; YOUNDT ve diğerleri, 1996, s.836;

MILLER-SHAMSIE, 1996, s.519; HUSELID-JACKSON-SCHULER, 1997, s.171; YOUNDT, 1998, ss.77-78; PENNINGS-LEE-WITTELOOSTUIJIN, 1998, s.438; SENJEM, 2001; s.150; TAKEUCHI, 2003, s.82; HAYTON, 2003, ss.379-380; TRUSS, 2003, s.58; LIQUN, 2004, s.150; SKAGGS-YOUNDT, 2004, s.85; KARAMI-ANALOU-CUSWORTH, 2004, s.150; CARMELI-SCHAUBROECK, 2005, s.391; HESTER, 2005, ss.128-130; LOPEZ-VALLE-HERRERO, 2006, s.81).

Hipotez 4a : Stratejik İKY uygulamalarıyla algılanan insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 4b: İnsan sermayesi düzeyiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 4c : İnsan sermayesinin benzersizliği ile (örgüte özgü olma durumuyla) algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

204. Elemanların İşe Alımı Uygulaması – Seçici İşe Alım

2040. Genel Çerçeve

Elemanların seçici işe alımı stratejik insan kaynakları yönetimi alanının en önemli uygulamalarındandır. İşletmeler başarıyı kalıcı kılmak için doğru insanları seçmeli ve işe almalıdırlar. Bir örgütte eleman alma süreci adaya ulaşma, değerlendirme ve atamayı içerir. Araştırmalar çalışan seçiminde doğru seçme testlerinin çok işlevsel olduğunu göstermiştir. Etkili eleman alma süreci örgütsel performansı pozitif etkiler. Gelişmiş bir seçme sistemi bir pozisyon için adayın potansiyelini test eder ve dışsal adaylarla karşılaştığında örgütün belirsizlik düzeyini düşürür (Schneider ve Schmitt, 1986; Schuler ve Jackson, 1987; Terpstra ve Rozell, 1993; Martell ve Carroll, 1995; Holzer, 1987'den aktaran HAREL-TZAFRIR, 1999, s.186-187).

Stratejik eleman alma faaliyetleri temel olarak işe alma uygulamalarının örgüt stratejisi çerçevesinde ortaya çıkan iş gereklilikleriyle bütünleştirilme sürecidir (SMITH, 1987, s.18). Bir işletme için işe eleman alımında önemli olan yeni ortamda en iyi şekilde çalışacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenecek ve özel bir yönlendirmeye gereksinim duymayacak insanları belirlemektir. Seçici işe alım sürecinin bir diğer katkısı; katı bir

eleme sürecinden geçen insanların seçkin bir kuruma geldiğini hissetmesini sağlamasıdır. Böylece çalışan işletmede performans beklentisinin yüksek olduğunu ve çalışanlara önem verildiğini anlar (PFEFFER, 1995, s.28).

İnsan kaynakları planlaması, öngörülen gereksinimleri karşılamak üzere tasarlanmış çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin tahmin edilmesi ve ayrıntılarıyla tanımlanması ile ilgili gereksinimlerin bileşimidir. Eric Vetter'in (1967) sözcükleriyle insan kaynakları planlama süreci yönetimin örgütün mevcut insan gücü pozisyonuna göre nasıl hareket etmesi gerektiğini belirlemesidir. Planlamayla, yönetim yaptıkları işlerle hem örgütsel hem de bireysel olarak uzun dönemli kazançlar elde edecek çalışanlara doğru sayıda, doğru nitelikte, doğru yerde ve doğru zamanda sahip olma çabası içine girer. Örgütler çoğunlukla, tahmin edilen insan kaynakları gerekliliklerini karşılamak için insan kaynakları faaliyetleri düzenlemelerine dayanırlar. Yönetimsel düzeyde, yönetim potansiyelinin erken belirlenmesi, yönetim geliştirme programlarının tasarımı ve gelişimci atamalar insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun temel unsurlarıdır. Bu tekniklerin örgütün stratejik planının stratejik yönleriyle ilişkilendirilmesi gerekir (MILLER, 1984, s.66).

Örgütler çalışan becerilerini geliştirmek için çeşitli İKY uygulamalarını benimsemelidirler. İlk olarak, örgütler üstün niteliklere sahip insanları işe alma politikası gütmelidir. Dolayısıyla örgüt en iyi çalışanları işe almayı sağlayacak seçme prosedürlerine odaklanmalıdır (DELANEY-HUSELİD, 1996, s.951).

Gelişmiş bir eleman alma süreci örgüt çalışanlarının yeteneklerini mevcut çalışanların yetenekleriyle uyumlu hale getirir, yeni elemanları mevcut kişiler arası yapıya hazırlarken eğitim maliyetlerinin düşmesini sağlar. Birey ve örgüt arasındaki uyumsuzluk gerekli performans düzeylerine ulaşmayı engelleyebilir (Fernandez, 1992; Lado ve Wilson, 1994'den aktaran HAREL-TZAFRIR, 1999, s.187).

Bir işletmenin genel insan sermayesi düzeyini oluştururken önemli bir etken; işletme dışından uzmanlaşmış bilgi ve deneyimleri olan insanları işletmeye kazandırmaktır. İK planlaması, kapsamlı eleman alma ve seçici eleman alma uygulamaları insan

sermayesinin üst düzeylerini elde etmek için kilit olarak görülmektedir (Koch ve McGrath, 1996; Terpstra ve Rozell, 1993'den aktaran HESTER, 2005, s.58).

Gelişmiş ya da uzmanlaşmış becerilerin gerekli olduğu bütünleştirilmiş üretim yöntemlerine sahip işletmeler en iyi ve en parlak çalışanları bulmak için daha seçici eleman alma uygulamaları kullanmalıdırlar. Düşük yetenekli çalışanlar üstün yetenekli çalışanlara göre daha çok zaman ve çaba harcamalıdırlar. İnsan sermayesi kuramına göre; işletmeler örgüt dışından yetenekli elemanlar alarak daha düşük eğitim ve geliştirme maliyetleriyle daha yüksek verimliliğe ulaşabilirler. Eleman seçme faaliyeti daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmelidir. İşe alma süreci uzun bir zaman diliminde gerçekleştirilmelidir. Bu sürecin maliyetinin yüksek olmasından kaçınılmalı ve çok sayıda çalışan bu süreçte görev almalıdır. Genel olarak, daha seçici eleman alımı için gerçekleştirilen ek harcamaları işe alınan elemanların üstün yetenekte oluşları dengelemektedir (SNELL-DEAN, 1992, s.473).

Hester'in (2005) aktarımıyla; çok sayıda araştırmacı (ör.: Hitt, M., Bierman, L., Katsuhiko, S., ve Kochlar, R., 2001; Schuler ve Jackson, 1987; Terpstra ve Rozell, 1997'den aktaran HESTER, 2005, s.58) işletmelerin içsel ve dışsal durumsallığı artıran beceri düzeyleriyle yeni çalışanları işe alarak performansı önemli ölçüde artırabileceklerini belirtmişlerdir. İşletmeler; işletmeye özgü beceri düzeyleri ve benzersiz bilgiye sahip yeni insanları işe alarak örgütsel performansı önemli ölçüde artırabilirler (Pfeffer, 1998). İnsan sermayesinin elde edilmesi diğer türlerdeki stratejik etkenlerin elde edilmesiyle birçok niteliği paylaşır (Koch ve McGrath, 1996). Bilgiye dayalı çalışanlar (ör.: üniversite mezunları ve uzman iş deneyimi olanlar) için pazar çok rekabetçi olabilir. Bundan dolayı bir firmanın Stratejik İKY planlama fonksiyonu ne kadar iyi olursa, gereksinim duyulan işgücünün türüne odaklanması da o kadar iyi olacaktır (HESTER, 2005, s.58).

Seçme süreci işe almanın yanında insanların pozisyonlar arasındaki içsel hareketiyle ilişkili bütün faaliyetleri içerir. Süreç örgütte bulunan insan kaynaklarını işlerle/görevlerle eşleştirir. Devanna-Fombrun-Tichy (1984); seçme süreci ile ilgili üç çok önemli nokta belirlemişlerdir. Bunlardan ilki örgütün stratejisini destekleyecek bir seçme stratejisinin gerekliliğidir. Örneğin, eğer bir işletme gelecek on yılda değişime gitmek istiyorsa, yeni

işin ya da işlerin ne tür insanların istihdam edilmesini gerektirdiğini dikkatli bir şekilde analiz etmelidir. Benzer bir analiz bu tipteki elemanların genel elde edilebilirliğine ilişkin yapılmalıdır (DEVANNA-FOMBRUN-TICHY, 1984, s.43).

İşletmenin gelecekte ilerleyeceği yön işletmeye en son alınacak elemanların niteliği açısından son derece önemlidir. İşletmenin faaliyetlerinde çeşitlenmeye gitmesi, farklı alanlara odaklanması seçilecek elemanların niteliklerine de yansıtacaktır. Dolayısıyla işletme gelecekte hangi yeteneklere sahip insan kaynağını istihdam etmesi gerektiğini çok iyi analiz etmelidir. Faaliyetlerin odaklanacağı alanlara göre gelecekte daha az teknik eğitim almış, daha çok finans yönelimli, ya da pazar yönelimli insan kaynağına gereksinim duyulabilir. Bu durum işletmelerin bugünkü eleman alma karmasını etkileyecektir, çünkü ilgili işletmenin gelecekteki yöneticileri işletmeye kazandırılan elemanlar arasından çıkacaktır (DEVANNA-FOMBRUN-TICHY, 1984, s.45).

Kendi faaliyet alanlarının dışına çıkmayı planlamayan işletmeler için durum farklıdır. Bu durumdaki işletmeler kendi temel faaliyet alanlarının dışına çıkmak istemezler ancak eğer kendi alanlarıyla ilgili hammaddeye sahip değillerse her zaman sattıkları ürünlerin dışında ürünler satmaya gereksinim duyarlar. Bu durumun bu tipteki işletmeler için hem kısa dönemli hem de uzun dönemli sonuçları vardır. Kısa dönemde daha pazar yönelimli insanlara gereksinim duyacaklardır. Bunun yanında yine kısa dönemde; işletmeye katma-değer niteliğinde kar yaratan farklılaştırılmış mallar olarak satılabilecek ürünler yaratmaları için daha çok inovasyona gereksinimleri vardır. Bu noktada inovasyonla ilgili teknolojilerin yaratılması bakımından gerekli elemanların ilgili sektörde sayıca azlığı temel bir sorun olarak ortaya çıkabilir. Bu duruma bu yeteneklere sahip elemanları yetiştirecek eğitim kurumlarının sayıca yetersizliği yol açabilir (DEVANNA-FOMBRUN-TICHY, 1984, s.45).

Devanna-Fombrun-Tichy'nin (1984) belirlediği ikinci önemli nokta, işletme stratejileriyle bütünleştirmek için çalışanların içsel akışının izlenmesidir. Yeni bir rekabetçi alana girmek işletmenin o alanda gereksinim duyacağı yöneticilerin niteliklerini yeniden değerlendirmesini zorunlu kılar. Örnek olarak bir elektronik firması bu durumda ise; onlar için öncelikli eylem, işletmeyi gelecekte yönetecek yönetici tiplerini yeniden değerlendirmektir. İşletme belirli yönetsel özellikleri yeniden değerlemelidir. Bu

durumda; pazarlama yetenekleri iyi olan ve pazarlanabilir inovasyon konusunda yetkin olan insanların işletme yetenekleri iyi olan insanlara göre yükselme olasılıkları daha yüksektir (DEVANNA-FOMBRUN-TICHY, 1984, s.46).

Devana-Fombrun-Tichy'e (1984) göre; eleman alımıyla ilgili üçüncü önemli stratejik nokta; kilit yöneticileri işletme stratejileriyle bütünleştirmektir. İşletmelerin tek başına ürün riskine karşı portföyler olarak düşünüldüğü büyük işletmelerde, insanları işletme tipleriyle bütünleştirme çok ilgi görür. En çok tartışılan yaklaşımlardan biri Boston Danışma Grubu tarafından geliştirilmiştir, bu yaklaşım işletmeleri ürün yaşam devrinin aşamalarına göre sınıflandırılmıştır. Bu uygulamada, işletmelerdeki uygun yönetsel özellikler farklı işletmelerdeki yöneticileri atamak için bir seçme kriteri olarak kullanılmıştır. (DEVANNA-FOMBRUN-TICHY, 1984, s.46).

Stratejik İKY çerçevesinde işe alma stratejisinde; yeni alınan bir elemanın belirli bir kültürde nasıl başarılı olacağı ya da bu kültüre uyum sağlayacağı anlamında belirsizlik vardır. Yeni bir eleman alma kararı verilene ve yeni çalışan firmaya katılana kadar bir insanın firmanın rekabetçi konumuna gerçek katkı sağlama yeteneği hakkında bilgi yoktur (Koch ve McGrath, 1996'dan aktaran HESTER, 2005, ss.58-59). Bu nedenle; firmalar işe başvuranların gelecekteki olası performanslarıyla ilgili bilginin niteliğini artırmak için eleman alma ve seçme uygulamalarını kapsayan Stratejik İKY uygulamalarına dayanmaya zorlanmaktadır. Firmalar eleman arzı ve beceri dağıtımı bakımından pazar bilgisiyle donandıklarında daha çok bilgiye dayanan eleman alma kararları vereceklerdir. Genel olarak; bir işverenin yeni insanların gelecekteki değerine ilişkin belirsizliği azaltmaya yönelik çabası arttıkça, firmanın sağlayacağı işgücü verimliliği de artacaktır (Koch ve McGrath, 1996'dan aktaran HESTER, 2005, ss.58-59).

2041. Eleman Alma ve Örgütsel Yapı İlişkisi

Yapı, büyüklük ve stratejinin eleman alma kararları sürecinde değerlendirilmesi çok önemlidir. İlk olarak; farklı tipte örgütler farklı tipte insanlar gerektirirler. İkinci olarak; farklı eleman alma ve seçme süreçleri değişik tipte bireyleri çeker. Üçüncü olarak; bireylerin tasarım stratejileri kendi özgün geçmiş deneyimlerine dayanır. Anlaşılacağı

gibi; belli kişilik özellikleri belli stratejileri uygulamak için değerlidir (SMITH, 1987, s.16).

Smith (1987) çalışmasında Gerstein ve Reisman (1983) tarafından geliştirilen ve dört bileşenden oluşan bir stratejik seçme sisteminden söz etmektedir: Bu bileşenler strateji ile ilişkili iş gereklilikleri, bir rol tanımı biçimi, üst yönetim etkililiğinin boyutları ve bir küme değerlendirme teknikleridir (SMITH, 1987, s.18).

Seçme sisteminin önemi seçme metodolojisi özelinde değil; strateji, örgütsel tasarım ve seçme arasındaki bağa gösterilen dikkattedir (Gerstein ve Reisman, 1983'den aktaran SMITH, 1987, s.19). Seçme kriteri, eleman alma uygulamaları, örgütsel pazarlama stratejileri ve ön görüşme/eleme düzenlerinin tümü eleman alma politika ve stratejilerini tamamlamalıdır. Örneğin; bazı örgüt tipleri alt kademelere eleman alırlar ve sonra ağırlıklı olarak üst kademelere eleman atanması (örgüt içinden yükselme durumu ortaya çıkar) örgüt içinden gerçekleşir; bundan dolayı bu tipteki örgütler geleceğe yönelik eleme/ön görüşme yöntemleri kullanmalıdırlar. Yenilikçi örgütler geçmiş başarıları ortaya koyan eleme yöntemlerine odaklanma eğilimindedir. Bu stratejik eleman alma uygulamaları örgütlere gelecekteki örgütsel amaçlar ve doğrultulara en uygun becerilerin, yeteneklerin ve davranış tarzlarının ne olacağını göz önünde bulundurma olanağı sağlar (Olian ve Reynes, 1984'den aktaran SMITH, 1987, ss.19-20).

İşe alım faaliyetleri örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanabilecekleri bir araçtır. İşe alma faaliyetleri tutarlı eğitim faaliyetleriyle desteklenmelidir (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.247).

Örgüt içinden yükseltme uygulaması işletmelerde daha önemlidir. İşletmeleri yönetici personel alımlarında diğer bir önemli konu alınan yöneticilerin stillerinin ve ilgilerinin işletmenin yapısıyla uyumlu olmasıdır. Genel olarak işletme yapısıyla çalışanın özellikleri uyumlu olmalıdır (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.247).

Eleman alma, başvuruları işe alma ve gelecekteki çalışanları seçme insan kaynakları yönetimi için kilit bir stratejik alandır. Bir örgütün performansı istihdam ettiği insanlara bağlı bir sonuç olduğundan eleman alma sürecinde kullanılan özel stratejiler ve alınan

kararlar örgütün başarısını ya da başarısızlığını doğrudan etkileyecektir (MELLO, 2006, s.344).

Eleman alma ve seçmenin bir parçası olarak gerçekleştirilen faaliyetler örgüte yeni çalışanları bulmasında ve seçmesinde sayısız seçenekler sunar. Seçeneklerin bir örgütün verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olabilir çünkü; bazıları diğerlerine göre çok daha kapsamlı, maliyetli ve zaman kaybına yol açan nitelikte olabilir. Örgütler karmaşıklık ve seçiciliğin çeşitli derecelerini sunan farklı eleman alma tekniklerinden birini seçme konusunda çok serbesttirler; ne var ki, bu hakların bir maliyeti vardır (MELLO, 2006, s. 344).

Eleman alımıyla ilişkili zaman ve finansal maliyetlere ek olarak; işin nasıl yapılacağına ilişkin çok sayıda değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Daha geniş iş kapsamı ve sorumlulukları, güvenilir eleman alımı doğrultusunda hareket etmek ve daha az tam zamanlı sürekli çalışanlarla faaliyet göstermek, daha küçük özerk birimler, işletme ölçeğinde performansa göre ödeme ve örgüt yapılarını yüceltmek gibi eğilimler örgütün aradığı bireylerin tiplerini ve becerilerini ve örgütün adayları bulma ve eleme yöntemlerini etkiler. Eleman alma süreci daha stratejik odaklı olmalıdır: Daha yeni iddialar ve düşünceler bir örgütün eleman alma stratejisiyle doğrudan bütünleştirilmelidir (MELLO, 2006, s.344).

Eleman alma; ekonomilerde en çok sayıda iş yaratmaya devam eden hizmet sektöründe daha önemlidir. Ne var ki; hizmete dayalı ekonomi imalatla ilişkili olanlarla karşılaştırıldığında daha farklı beceriler ve daha yüksek işgücü devri maliyeti gerektirir. Buna ek olarak; maaş çizelgesi hizmet örgütlerinde tipik olarak daha yüksek oranda bir genel maliyete katlanır. Bu durumda geleneksel olarak yüksek çalışan devrinin olduğu sektörde faaliyet harcamalarını en alt düzeye indirecek verimli çalışanları çekmek ve elde tutmak için stratejik eleman alma girişimlerine gereksinimleri vardır (MELLO, 2006, s. 344).

Seçici işe alım faaliyeti ile ilgili olarak literatürde üzerinde durulan uygulamalar şöyle özetlenebilir: Öncelikle seçme süreci kapsamlı olmalıdır. Bu amaçla testler, mülakatlar vb. kullanılmalıdır. Belirli bir iş için en iyi insanın seçilmesi amaçlanmalıdır. Genel

olarak, bir kere bir pozisyon boşaldığında, açık pozisyonu derhal doldurmak için çaba harcanmalıdır. İşe alma sürecinde çok sayıda çalışana görev verilmelidir. İşe doğru kişiyi bulmak için çok para harcamaktan kaçınılmamalıdır. Bir pozisyona herhangi bir kişiyi yerleştirmeden önce iş için en iyi, en uygun insanın seçilmesini sağlamak için bütün başvurular değerlendirilmelidir. İşe alma ölçütleri yüksek olmalıdır (MILLER, 1984, ss.66-67; SNELL-DEAN, 1992, s.502; DELANEY- HUSELID, 1996, s.956; HAREL-TZAFRIR, 1999; BAE-LAWLER, 2000, s.509; WAN ONG-KOK, 2003, s.37; HESTER, 2005, s.83; MELLO, 2006, s.344). Harel ve Tzafrir (1999) seçici işe alma uygulamasıyla algılanan örgütsel performansı yükseltebileceğini vurgulamaktadırlar (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.196). Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe farklı yazarlar yaptıkları ampirik çalışmalarda seçici eleman alma uygulamasıyla algılan örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır (ör: Snell-Dean, 1992; Delaney-Huselid, 1996; Wan-Onk-Kok, 2002) (SNELL-DEAN, 1992, s.467; DELANEY-HUSELİD, 1996, s.951; WAN-ONG-KOK, 2002, s.38).

Genel bir değerlendirme yapıldığında; insan kaynağını örgüt dışından alıp işletmeye kazandırmak etkili bir işe alım sürecini gerektirir. Seçici, kapsamlı bir işe alım süreci uygulanmalıdır. Bu; sürece çok sayıda insanın katılımını, olabildiğince seçici olmayı ya da “en iyi” olanı seçmeyi ve yüksek seçme maliyetlerine katlanmayı gerektirir. Bu şekilde işe alınan “en iyi” eleman daha sonraki eğitim maliyetlerinin düşmesini sağlayacaktır. Yine seçici süreç, yeni işe alınan elemanın standartları çok yüksek bir örgüte geldiğini hissetmesini ve dolayısıyla örgütle bütünleşebilme ve işini kaybetmeme kaygısıyla çok çalışmasını sağlayacaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kaynak tabanlı yaklaşıma göre değerlendirildiğinde; rekabet üstünlüğü için “en iyi” eleman aynı zamanda “benzersiz” olmalıdır. Seçici işe alım süreci evrensel yaklaşım açısından da temel stratejik İKY uygulamalarından biridir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde işletmeler kendilerine en uygun elemanın işe alınmasını sağlamak için örgütün kısa ve uzun dönemli olarak; ne zaman, ne kadar, hangi niteliklere sahip elemanlara sahip olması gerektiğini çok iyi hesaplamalıdır. İnsan kaynakları uygulamalarının stratejik yönetimle bütünleşmesi anlamında işe alım süreci bütün örgüt kademelerinde, özellikle üst yönetimde değerlendirilmeli ve örgütün bütünün sürece katkısı sağlanmalıdır. Bölüm

müdürleri insan kaynakları bölümünün danışmanlığında ve önderliğinde değerli, nadir, benzersiz ve kolay ikame edilemeyecek çalışanları işletmeye kazandırmak için sürece dahil olmalıdırlar. Bu niteliklere sahip çalışanlar kaynak tabanlı yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü sağlayacaklar ve örgütsel performansı yükselteceklerdir. Evrensel yaklaşıma göre de seçici elman alma uygulamasıyla örgüte kazandırılacak üstün nitelikli çalışanlar bütün örgütler evreninde örgütsel performansın yükselmesini sağlayacaklardır. Bu noktada elbette insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyuma vurgu yapan yapısal yaklaşım da dikkate alınmalıdır.

Hipotez 5a : İşe alım faaliyetlerinin seçiciliğiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 5b : İşe alma faaliyetlerinin seçiciliği ile insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

205. Kapsamlı Eğitim Uygulaması

Eğitim pazar talepleriyle ve değişen tüketici gereksinimleriyle başa çıkabilmek için evrensel bir araçtır. Dahası, temel bir beceriler farklılığı bütün tip ve büyüklükteki örgütleri tehdit etmektedir. En çok görülen beceri farklılığı giriş düzeyindeki pozisyonlarda belirlenmiştir (Mirvis, 1997'den aktaran HAREL-TZAFRIR, 1999, s.193). Çalışanlarının nitelikleri, seçme faaliyetinden sonra kapsamlı eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle geliştirebilir. Eğitime yapılan yatırımlar kuşkusuz yararlı örgütsel çıktılar yaratacaktır (DELANEY-HUSELİD, 1996, s.951).

İnsan sermayesi kuramına göre; işletmeler yüksek çalışan verimliliğinin eğiticiye yapılan ödemeler, araçlar ve malzemeler için yapılan harcamalar gibi maliyet unsurlarını karşılayacağını ve dahası işletme karlılığını ve performansını artacağını varsayarak eğitime yatırım yaparlar (SNELL-DEAN, 1992, s.473). Genel olarak eğitim faaliyetleri performansı en azından iki şekilde doğrudan etkileyebilir. İlk olarak eğitim faaliyetleri, çalışanların görevlerine ve gelişimine uygun olarak becerileri ve yetenekleri geliştirir. İkinci olarak; çalışanların iş tatminini yükseltir, işletmeye bağlılıklarını artırır. Burke ve Day (1986) eğitimin yöneticilerin performans düzeylerini pozitif etkilediğini göstermişlerdir. Gerçekten, Bartel (1994) eğitime yatırımın verimliliği yükselttiğini

bulmuştur. Diğer bulgular eğitimin örgütsel bağlılığı, katılımcılığı ve örgütsel gururu etkilediğini göstermiştir (Bartel, 1994; Mcevoy, 1997'den aktaran HAREL-TZAFRIR, 1999, s.187; HESTER, 2005, ss.59-60). Wan-Ong-Kok (2002) işletmelerde kapsamlı eğitim uygulamalarının işletme performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (WAN-ONG-KOK, 2002, s.38).

Günümüzün rekabetçi pazarında, rekabet her zaman, örgütlere rakipleri karşısında üstünlük sağlayan bilgi ve uzmanlık olarak nitelenen, yeteneklere dayanır. Çok sayıda örgüt temel yeteneklerini sürdürebilecek insan sermayesini oluşturmak için stratejilerinin kilit bileşenleri olarak eğitim ve geliştirmeyi öne çıkarmaktadırlar. Eğitim ve geliştirme gibi stratejik İKY uygulamalarının oluşturduğu firmaya özgü insan sermayesi yatırımlarının kapsamına göre, bunlar gerçekten sürekli rekabet üstünlüğünün kaynakları olabilirler (HESTER, 2005, ss.59-60).

İnsan sermayesi oluşturmanın kilit noktalarından biri var olan işgücünde temel yetenekleri güçlendirmektir. Burke ve Day (1986) eğitimin yöneticilerin performans düzeylerini pozitif etkilediğini göstermişlerdir. Bartel (1994), gerçekte, eğitimin bütün düzeylerde verimliliği artırdığını bulmuştur. Diğer araştırmacıların elde ettiği bilgiler sırasıyla çalışan bağlılığını, katılımcılığı ve örgüte dayalı gururu etkileyen eğitim faaliyetlerinin insan sermayesini oluşturduğu düşüncesini desteklemiştir (Burke ve Day 1986; Bartel, 1994; McClelland, 1994; McEvoy, 1997'den aktaran HESTER, 2005, s.60).

Pfeffer'e (1995) göre eğitim; insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmak için bu amaca ulaşmayı sağlayacak en temel uygulamalardan biridir. Genel olarak gelişmiş ekonomilerdeki büyüme ve verimliliği sağlayan en önemli etkenler okulda ve işbaşında eğitim almaktır. Gelişmiş ülkelerde işletmelerde personelin eğitilmesi ile ilgili ortaya çıkan başlıca sorun; eğitimin çoğunlukla, zaten yeterince eğitilmiş olanlara ve yönetim kadrosundakilere verilmektedir. Alt düzeydeki çalışanların eğitimi için fazla bir çaba harcanmamaktadır. İşletmelerin birçoğunun gerekenden daha az eğitim vermelerinin nedenleri şunlar olabilir: 1) Eğitimi teşvik etmek için resmi bir politikanın olmaması; 2) İşletmenin verdiği eğitimin maliyetinin yüksek olması ve kısa dönemde bir gider olarak ortaya çıkması. Buna karşılık, eğitim çıktıları, yararları, getirileri ancak uzun dönemde elde edilebilir ve bunlardan rakip işletmelerin de yararlanma olasılığı yüksektir. 3) Kısa

vadeli bütçe ve kar baskısı altında eğitim öncelikli olarak kesinti yapılabilen bir alandır. Bu şekilde eğitim harcamalarından kesilen para direkt olarak vergi öncesi kara eklenmektedir. İnsan kaynağının eğitilmemesi nedeniyle ortaya çıkacak kayıp belirsizdir ve gelecekte ortaya çıkacaktır (PFEFFER, 1995, ss.13-15).

Rakiplerin eğitime yeterinde önem vermedikleri bir dünyada, bir işletmenin gerekli eğitimleri verme becerisi, ilgili işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilir. Eğitimi kolaylaştıran ve teşvik eden resmi politikalar, bu politikalardan faydalanan işletmelerin rekabet gücünü artırabilir (PFEFFER, 1995, s.16).

Pfeffer'e göre; işçilerin özerkliği, kendi kendini yöneten ekiplerin oluşturulması ve hatta yüksek iş stratejisini gerçekleştirmek için - ürün ve süreçlerde değişim ve geliştirme yapacak şekilde yetkilendirilmiş olmanın yanında - öncelikle gerekli becerilere sahip çalışanlar gereklidir. Bundan dolayı yeni çalışma sistemleri öncelikle eğitime ve beceri geliştirmeye önem verir. Eğitimin amacına ulaşması için, eğitim sürecinden geçen çalışanların yeni becerilerini kullanmalarına olanak tanınması zorunludur. Yöneticiler ve çalışanlar eğitildikten sonra, iş yapısı onların farklı bir şey yapabilmelerine olanak sağlayacak şekilde değiştirilmelidir. Eğitim ancak bu koşullarda etkili olabilir. Pfeffer'e (1995) göre; eğitilen çalışanların işe gelmeme ve işten ayrılma oranı düşecektir. Verimlilikleri artacaktır. Çalışanların eğitildiği böyle bir işyerinde kalite sorunları azalacak, çalışanlar yaratıcılıklarını kullanacaklar, işle ilgili öneriler sunacaklardır (PFEFFER, 1995, ss.37-38).

Harel ve Tzafrir'e (1999) göre; çalışan eğitimine daha çok önem veren örgütlerde eğitim, daha sonra örgütün genel yeteneğini geliştirecek şekilde, tek tek çalışanların insan sermayesini ve onların iş tatminini yükseltir. İnsan sermayesinde bir gelişme en az pazar performansı boyutu kadar içsel örgütsel boyut üzerinde performansın daha yüksek algılanması sonucunu doğurur (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.195).

Pfeffer (1994)'in önerilerine, Harel ve Tzafrir' (1999); Delaney ve Huselid (1996)'in ampirik bulgularına göre eğitim faaliyetleri "en iyi uygulamalar" ya da evrensel yaklaşım çerçevesinde değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle, eğitim faaliyetlerinin, diğer bağımsız değişkenlerin üzerinde ve onlardan daha çok, algılanan örgütsel performans üzerinde

olumlu bir etkisi vardır. Bu bulguların yanında, Barney (1986; 1991; 1996)'in kaynak tabanlı yaklaşımında ortaya koyduğu gibi, eğitim faaliyetleri rekabet üstünlüğüne ulaşılmasının birinci aşamasında bir öge olarak dikkate alınabilir (HAREL-TZAFRIR, 1999, ss.195-196).

Geliştirme

Faaliyetler; bireylerin işlerini yönetim geliştirme kategorisine sokmaları için uygun şekilde beceri ve bilgiyle donatılmasını sağlamak için tasarlanmıştır. Örgütlerde gerçekleştirilen geliştirmenin çoğu iş başında eğitimidir. Etkili olmak için, bu yöntem örgütün iş değiştirmeyi çalışanlara işletmede kilit pozisyonlar alabilme yetkinliği veren bir gelişim düzeni olarak görmesini gerektirir (DEVANNA ve diğerleri, 1984, s.49). Becker'e göre; eğitim insan sermayesine öncelikli yatırımdır (CUNNINGHAM, 2002, s. 93).

Geliştirmenin ikinci yönü; örgüt ya da fonksiyonu yönetici geliştirmek için programlar sunmak olan bir dış örgütün yardımıyla gerçekleştirilen resmi eğitim ya da öğretim programlarıdır. Son geliştirme aracı çoğu örgütte gayri resmi olarak gerçekleşir ama bazı örgütlerde resmi kurumsallaşır : Mentoring (bir şirkette bir üstün astına kılavuzluk etmesi ve koruması) (DEVANNA ve diğerleri, 1984, ss.49-50).

İşgücü gelişimi fonksiyonunun dört temel aşaması vardır:

1. İş gücü tahmini: Stratejik planları ve amaçları gerçekleştirmek için gereksinim duyulan iş gücünün niceliği/sayısı ve kalite özelliklerinin bir izdüşümü.
2. İş gücü envanteri: Var olan yetenekleri ve potansiyel havuzu sayısallaştırma girişimi.
3. İş gücü arz ve talebini uyumlu hale getirmek : Gelecekteki kaynak dengesizlikleri bu aşamada öngörülebilir.
4. İş gücü gelişme/geliştirme seçenekleri : İş gücü arz ve talebini etkileyen kararlar (Sweet, 1981'den aktaran SMITH, 1987, s.33).

Planlama ve gelişme/geliştirme için bir başka kuram da şudur: Bu kuram dinamik fonksiyon profillerinin ve dinamik yönetici profillerinin kullanımını önerir. Yönetici

profilleri sunulani temsil ederken, fonksiyon profilleri işletmenin yonetim talebini temsil eder. İki kume profili karşılaştırmak, işetmenin yonetiminin nicelik ve/veya nitelik olarak eksikliğini ya da ustunlugunu ifade eden, “yonetim boşluğu” durumunu ortaya çıkarır. Bu boşluğun farkında olmak; sırasıyla, eleman alma, iş transferleri ve eğitim programlarına önculük eden yonetim geliştirme planlamasına önculük eder (Wissema ve diğerleri, 1981’den aktaran, SMITH 1987, s.33).

Stratejik eğitim ve geliştirme kapsamında ele alınan bir diğer konu; insan kaynakları profesyonellerinin eğitimidir. İnsan kaynakları yoneticisi beş kume beceriye sahip olmalıdır: Bilgiyi/enformasyonu yonetme, planlamayı yonetme, stratejiyi yonetme (pazarlama, finans, ücret ve haklar ve eleman alma konusundaki algıyı içeren), bütunleşmeyi yonetme, değişim ve gelişmeyi yonetme (Baird ve Meshoulam, 1984’ten aktaran SMITH, 1987, ss.33-34).

Harel ve Tzafrir (1999) yaptıkları çalışmada işletmelerde kapsamlı eğitim uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmuşlardır (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.196). Yine; Wan-Ong-Kok (2003), kapsamlı eğitim uygulamasının işletme performansıyla pozitif ilişkili olduğunu bulunmuşlardır (WAN-ONG-KOK, 2002, s.38). Delery ve Doty (1996), “resmi eğitim sistemleri” olarak ifade ettikleri eğitim uygulamasıyla örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulunmuşlardır (DELERY - DOTY, 1996, s.807).

Myers ve diğerleri, 2004’te yayımlanan “Lojistikte İnsan Sermayesi Denklemi Maksimize Etmek: Eğitim, Deneyim ve Beceriler” başlıklı makalelerinde; önemli bir sorun olan insan sermayesinin geliştirilmesi, belirli bir biçimde değerli lojistik yonetimcilerin geliştirilmesine yönelik bir araştırmanın sonuçlarına yer vermişlerdir (MYERS ve diğerleri, 2004, ss.214-217). Bu araştırma önemli bir konu olan insan sermayesini geliştirmeye ilgilidir. Kaliteli lojistik çalışanlarını örgüte kazandırmak ve örgütte tutmak kolay değildir. Örgütler işe eleman alırlarken neye odaklanmalıdırlar? Eğitim, deneyim ve iş becerileri; bunların tümünün performansı ve çalışanların değerini etkilediği düşünülür. Araştırma sonuçları bazı ilginç noktaları sonuçlar ortaya koymuştur. Ne iş deneyimi ne de eğitim düzeyinin doğrudan çalışan performansı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ne var ki; iş becerilerinin çalışan performansının iyi habercileri

olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, çalışan performansının da çalışan değerinin iyi bir habercisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bulguların potansiyel çalışanların elenmesi ve işe alımlarıyla ilgili olarak önemli yönetsel (yönetimsel) sonuçları vardır (MYERS ve diğerleri, 2004, s.224).

Genel bir değerlendirme yapıldığında; işletmeye kazandırılan elemanlar ne ölçüde üstün niteliğe sahipse onlar için yapılacak eğitim masrafları da o ölçüde az olacaktır. Yeterince hazır olmayan çalışanlar belli bir eğitimden geçirilecektir. Hazır olmama durumu ne kadar çoksa eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kapsamı o ölçüde genişleyecektir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ne ölçüde kapsamlı olursa o ölçüde stratejik olacaktır. Stratejik eğitim ve geliştirme faaliyetleri hem kaynak tabanlı hem de evrensel yaklaşıma göre örgütsel performansı yükseltecektir. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre kapsamlı eğitim uygulamaları değerli, nadir, benzersiz ve kolay ikame edilemeyen insan kaynağı yaratılmasını sağlayacağından örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak ve örgütsel performansı artıracaktır. Evrensel yaklaşıma göre de; kapsamlı eğitim faaliyetleri örgütler evreninde rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli olan insan kaynağının yaratılmasında temel bir araçtır. Birçok ampirik araştırma sonucuna göre; evrensel yaklaşım çerçevesinde rekabet üstünlüğü için örgütler evreninde geçerli olan 16 stratejik insan kaynakları uygulaması içinde örgütsel performansla en çok pozitif ilişkilendirilebilen uygulama kapsamlı eğitim uygulamasıdır. Bu anlamda; kapsamlı, diğer İKY uygulamalarına göre öncelikli, farklı türlerde, resmi yönü olan, yeterli düzeyde mali altyapısı olan, etkili, öncelikle işe yeni başlayanlara yönelik olmak üzere bütün çalışanları kapsayan eğitim uygulaması stratejik İKY çerçevesinde değerlendirilebilecektir. Kapsamlı stratejik eğitim uygulaması rekabet üstünlüğü sağlayacak ve örgütsel performansı artıracak insan sermayesinin oluşumunu sağlayacak en önemli stratejik İKY uygulamalarından biridir.

Stratejik İKY literatüründe kapsamlı resmi eğitim uygulamasının örgütsel performansı artırdığını ortaya koyan ampirik çalışmalar aşağıda ortaya konulan hipotezleri destekler niteliktedir (ör.: Snell-Dean, 1992; Delaney-Huselid, 1996; Delery-Doty, 1996; Ichniowsky-Shaw-Prennushi, 1997; Harel-Tzafrir, 1999; Wan-Ong-Kok, 2002; Hester, 2005) (SNELL-DEAN, 1992, s.467; DELANEY-HUSELID, 1996, s.95; DELERY-

DOTY, 1996, s.807; ICHNIOWSKY-SHAW-PRENNUSHI, 1997, s.291; HAREL-TZAFRIR, 1999, s.196; WAN-ONG-KOK, 2002, s.38; HESTER, 2005, ss.128-130).

Hipotez 6a : Eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 6b: Eğitim uygulamasının kapsamlılığı ile insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 6c : Eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır.

206. Çalışanların Elde Tutulması Amacıyla Gerçekleştirilen Faaliyetler

2060. Genel Çerçeve

Son dönemde örgütler için en değerli kaynakları olan insan kaynağını işe almak kadar elde tutmak da önemli bir yetenek olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler bu yeteneklerini geliştirdiklerinde önemli kazanımlar elde edeceklerdir. Gordon ve Lowe'a (2002) göre; günümüzde çalışanlar paradan çok örgütsel bağlılık, beceri geliştirme ve örgütsel aidiyet gibi somut olmayan kavramlara odaklanmışlardır. Minnesota Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre; sempatik bir ifadeyle "Xers" olarak adlandırılan gurubun üyeleri bir iş yaparken en çok takdir edilmeye, kendilerine değer verilmesine önem vermektedirler (HESTER, 2005, s.66).

Bunun tersine; İK uygulamalarının gelişimci yapılanması, örgütün insan sermayesinin daha büyük bir yüzdesini elinde tutmasına katkıda bulunur. Örneğin, Ensman (2002); çalışan devri ile ilişkili sorunların ortaya çıkmasının gelişmiş planlama ve hassas yönetim ile önlenebileceğini göstermiştir. Benzer bir şekilde, Mirvus ve Hackett (1983); ücretler, çalışma koşulları, işler/görevler ve iş rollerinin iş performansı ile ilişkilendirildiklerinde çalışanların motive edilmesi ve işgücü devrinin azaltılmasına katkıda bulduklarını savunmaktadırlar. Bu kavram; ücret, ilginç iş, etki ve çalışanlar için ödül gibi konuları kapsar. Bundan dolayı; ödüller dışsal ve içsel olarak ayrılmışlardır. Maddi ödüller ya da ücret artışı gibi ödüller dışsal; bir yere ya da gruba özgü ödüller içsel ödüller olarak sınıflandırılmışlardır (HESTER, 2005, s.67).

Çalışanların; örgütle özdeşleşmeyi destekleyen sosyalleşme uygulamaları sistemi olan örgütleri terk etme eğilimleri daha düşüktür. Örneğin, güçlü örgütsel bağlılık duygusu yaratan (ör.: başarıları kutlamak için etkinler düzenlemek ve çalışanların sosyal faaliyetlerini desteklemek) örgütsel uygulamalar çalışanlar arasında güçlü ilişkiler kurulmasına yardım eder. Sportif bağlar sunan dostça bir iş çevresi işgücü devrinin düşük olmasına yardım eder çünkü çalışanlar arkadaşlarını geride bırakma konusunda isteksizdirler (Ensmann, 2002; Landy, 1989; Krausz, Yaakobovitz, Bizman ve Caspi, 1999'den aktaran HESTER, 2005, s.68).

Çalışanların isteğe bağlı işten ayrılmalarıyla ilgili çeşitli görüşler vardır. Bir çalışanın işten ayrılması onun çalışma arkadaşlarını etkiler. İsteğe bağlı ayrılma işyerinde diğer çalışanların ayrılmasını da tetikleyebilir (Lee ve Mitchel, 1994, s.60'tan aktaran HESTER, 2005, ss.68-69). Özellikle örgütteki gönüllü ayrılmayı iş piyasasının uygunluğu ile ilişkilendirirlerse örgütte büyük sorunlara yol açacak kopmalar görülebilir. Bir örgütte bir çalışanın işten ayrılması özellikle iş piyasasında fırsatların başlangıçta sınırlı olduğunu düşünen diğer çalışanların ayrılma seçeneğini değerlendirme eğilimlerini güçlendirir (Krausz, Yaakobovitz, Bizman ve Caspi, 1999'dan aktaran HESTER, 2005, ss.68-69).

2061. Çalışanları Elde Tutma Yöntemleri

Manochehri ve Pinkerton (2003) bilgisayar bağlantısı aracılığıyla iletişim kurarak insanların evlerinde çalışmasının (commuting) program esnekliği, aile gereksinimleri ve iş gerekleri arasında denge kurma yeteneği ve kommuting ile ilişkili zaman ve maliyetin tasfiye edilmesi yoluyla yüksek çalışan tatminini sağladığını savunmuşlardır. Bunun yanında; artan verimlilik, artan takım çalışması, daha düşük devamsızlık, daha düşük işgücü devri gibi performans ölçümlerinden başka; telekommuterlerin daha yüksek bir genel memnuniyetleri vardır ve telekommuter olmayanlarla karşılaştırıldıklarında örgütü terk etme olasılıklarının daha az olduğunu belirtmişlerdir (HESTER, 2005, ss.69-70).

Yeni bilgiler belirli hakların (ör.: hayat teşviklerinin kalitesi, esnek programlar ve eğitim) değerli çalışanların örgütte tutulmasında bazen paraya göre daha etkili olduğu iddiasını desteklemektedir (İşletme Yönetimi Ulusal Kurumu, 2001). Buna ek olarak; bu rapor daha çok firmanın teknik eğitim, istihdam/çalıştırılabilirlik eğitimi ve esnek çalışma

saatlerine odaklanmış elde tutma stratejileri geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Böyle bir çevrede çalışanların örgütü terk etme eğilimleri daha düşüktür, bu çevre işgücü devrinin düşmesini sağlar (HESTER, 2005, s.70).

Pfeffer'e (1995) göre; değişik işler yapmak işi daha çekici kılar. İşlerin çeşitliliği hız değişikliğine, faaliyet değişikliğine ve bazen de ilişki kurulan insanlardaki değişikliğe olanak sağlar. Değişik işler elemanların motivasyonunu artırır. Çalışanlara değişik işler yaptırmak iş sürecinin daha şeffaf ve basit olmasını sağlar. Çok uzun zamandır aynı işte çalışan elemanların işe çok alışkın oldukları için göremediklerini işi yeni yapmaya başlayan çalışanlar görüp işi geliştirebilirler. Çapraz işlevli ekipler ürün geliştirme, sorun çözme, tasarımı üretime aktarma gibi her tür iş için kullanılabilir. Çapraz eğitim ve ekipler halinde örgütlenmiş çalışanların çapraz kullanımı örgütsel sınırları şeffaflaştıracaktır. Buna benzer bir şekilde iş rotasyonu, ekiplerdeki tüm çalışanların aynı oranda katkıda bulunmalarını sağlayacaktır (PFEFFER, 1995, ss.38-39). Buna karşın; Hester (2005) çalışanları elde tutma yönündeki faaliyetlerle çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmış ve değişkenlerin ilişkisiz olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Genel bir değrlendime olarak; çalışanların elde tutulması faaliyetleri yaratılan insan sermayesinin başka örgütlere transferini önlemeye dönük faaliyetlerdir. Bu faaliyetler temel değerlere, işletme kültürüne kolay uyum sağlayacak bireylerin işe alınmasını, çalışanların esnek iş programlarıyla çalışmalarına olanak sağlanması ve çalışanların birbirleriyle kaynaşmaları için sosyal faaliyetlerin desteklenmesi gibi uygulamaları içerir. Bu uygulamalar çalışanların kendilerine değer verildiğini gösterir ve onların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar. Çalışanları elde tutma uygulamaları örgütsel bağlılığı artırır. Bu durum işletmelerde çalışan devrinin yüksekliğinden kaynaklanan işe alma ve eğitim maliyetlerini en aza indirir ya da tamamen ortadan kaldırır.

Hipotez 7 : Çalışanların elde tutulması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

207. Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması

Örgüt içinden eleman alma ya da örgüt içinden yükselme/yükseltme uygulaması stratejik İKY alanının en önemli uygulamalarından biridir. Genel olarak literatürde; örgüt içinden yükseltme uygulamasının çalışanların çalışma motivasyonlarını ve örgütsel bağlılığı artıracığı, işe alma ve eğitim-geliştirme maliyetlerini düşüreceği üzerinde durulmaktadır.

Örgütlerin belli bir pozisyonu boş kaldığında eleman alımı için iki seçenekleri vardır: Örgüt dışından eleman alımı ve örgüt için eleman alımı ya da bir başka ifadeyle örgüt içinden yükseltme. Örgütler eleman alımında içsel işgücü piyasasına dayanabilirler, bu anlamda örgüt içindeki diğer birimler ya da örgütsel hiyerarşideki diğer düzeylerden elemanların aktarımı yoluna gidebilirler. Bunun dışında örgütler bütünüyle dışsal işgücü pazarına da dayanabilirler. Elemanların örgüt içinden ya da örgüt dışından alımı temel düzeydeki işler için önemli değilken diğer işlerin pek çoğu için çok önemlidir. Örgüt içinden elemanların aktarımı ya da örgüt içinden eleman alma aslında örgüt içinden yükseltme anlamındadır. Örgüt içinden yükseltme uygulaması bir ödül niteliğini kazanabilir. Bu şekilde yükselen elemanlar daha yüksek performans gösterdiklerinde işletmeye eğitim ve geliştirme maliyetlerinin düşürülmesi anlamında katkı sağlayacaklardır (SCHULER-JACKSON, 1987, s.211).

Genel olarak, örgüt içinden yükseltme uygulaması; yeni elemanların tanınması ve değerlendirilmesi sürecini ortadan kaldırır, çalışanları motive eder ve çalışanların eğitim ve sosyalleşme süresini azaltır. Çalışanlar; performansları ve bağlılıklarını ödüllendirmek için örgütün onlara yükselme ve gelişme fırsatları sağlama çabası içinde olduğunu düşünürler. Mevcut çalışanlar örgütü, prosedürlerini ve müşterilerini bilirler ve diğer çalışanlarla zaten ilişkileri vardır. Bundan dolayı, mevcut çalışanlar dışarıdan yeni gelen çalışanlara göre çok daha az resmi ve gayri resmi sosyalleştirme süresine ihtiyaçları vardır. Bu türden bir politika; örgütün kendi insan kaynağına değer verdiği ve çalışanlarına ilerlemeleri için fırsatlar sağladığı yönünde işgücüne güçlü bir mesaj verecektir. Böyle bir mesaj; psikolojik sözleşmeyi güçlendirir, yeni beceriler elde etmeleri yönünde çabalarını yoğunlaştırmaları için çalışanları teşvik eder, performanslarını artırmaları için onları motive eder, firmaya olan bağlılıklarını güçlendirir. Son olarak,

içeriden elemanların yükseltilmesi aday çalışanlar için örgüt dışına gitmeye göre çoğu kez daha hızlı ve çok daha ucuzdur (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.195; HESTER, 2005, s.65; MELLO, 2006, s.345).

Pfeffer'e (1995) göre; örgüt içinden yükselme diğer insan kaynakları uygulamalarını olumlu etkiler. Örgüt içinden yükseltme öncelikle işveren-çalışan ilişkilerini geliştirir; onları birbirine yakınlaştırır. Örgüt içinde eğitim ve beceri geliştirimini destekler. Hiyerarşik kademeler arasındaki güveni karşılıklı artırır, böylece örgüt içinde adem-i merkeziyetçi yapılanmayı, katılımcılığı ve yetki almayı kolaylaştırır. Bu uygulamanın gerçekleştiği kurumlarda yöneticiler iyi tanıdıkları çalışanların eşgüdümünden sorumludurlar. Çalışanların da yöneticileri tanınmasıyla ortaya çıkan etkileşim resmi konumların önemini azaltır. Örgüt içinden yükselme başarılı performansın statüyle ödüllendirilmesidir, statünün yükselmesi parasal ödülü de birlikte getirir. Uygulama örgüt içinde adalet bilincinin oluşmasını sağlar. Bunun tersine başarılı çalışanların üzerine dışarıdan yönetici atanması çalışanların işletmelerine yabancılaşmalarına yol açar. Şirket içinden yükselmenin örgüte kattığı bir diğer üstünlük de yöneticilerin yönettikleri iş, teknoloji ve operasyonlar hakkında bilgi sahibi olmalarını kesinleştirmesidir (PFEFFER, 1995, ss.43-44).

Örgüt içinden yükseltme uygulamasının çeşitli sakıncaları da vardır. İlk olarak, içeriden yükseltme/eleman alma, özellikle iş arkadaşları aynı pozisyon için başvurduklarında, çok politik ve rekabetçi bir hale dönüşebilir. Fonksiyonel olmayan çatışma ortaya çıkabilir ve çalışanlar arası işbirliği ve kişiler arasındaki ilişkiler zarar görebilir. İkinci olarak, pozisyon için seçilmeyen çalışanlar, özellikle seçilen adayla aynı kalitede ya da ona göre daha kalifiye olduklarını düşüncüklerinde morallerinin bozulmasından dolayı zarar görebilirler. Üçüncü olarak, örgüt aşırı içeriden yeniden istihdamla kendi özüne dönebilir. İçeriden eleman almayı sürdürme statükonun korunmasını teşvik edebilir. Örgütsel süreçleri geliştirmeye gereksinim duyan bir örgüt her zaman örgüt dışından eleman almalıdır. Son olarak, içeriden eleman alımı olması gereken düzeyin üzerine çıktığında pozisyonlarda çoklu boşluklara yol açarak verimliliğin düşmesine neden olabilir (MELLO, 2006, ss.345-346). Örgüt içinde çalışanların yatay ve dikey hareketliliği ile örgütsel performansı iki yoldan yükseltebilir : Bilgi, deneyim ve

memnuniyet ile doğrudan ve eleman alma, seçme ve eğitim maliyetlerini düşürerek dolaylı olarak (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.187).

Örgüt içinden yükseltme uygulamasının örgütsel performans uygulamasının örgütsel performansı yükselttiği sonucunu ortaya çıkan araştırmalar vardır (ör.: Osterman, 1987; Blacwell, Brickley ve Weisbach, 1994; Delery-Doty, 1996; Platonova, 2005; Harel-Tzafir, 1999). Bulgular geliştirilmiş içsel hareket fırsatlarının çalışan motivasyonunu yükselttiğini ortaya koymaktadır. Harel ve Tzafir'in elde ettiği sonuçlar istihdam ve çalışan hareketliliği amacıyla kendi çalışanlarını (içsel emek piyasasını) kullanan ($r = 0,23$; $p < 0,05$) örgütlerin önemli ölçüde daha yüksek örgütsel performansa sahip olacaklarını göstermiştir (DELERY-DOTY, 1996, s.807; DELANEY-HUSELİD, 1996, s.951; HAREL-TZAFRIR, 1999, s.190; PLATONOVA, 2005, ss.83-84).

Hipotez 8a: Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 8b : Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 8c : Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır.

208. Katılımcı Karar Alma

Katılım bireyin örgütsel karar alma süreci ve tartışılan konularla ilişkili boyutlar üzerinde ve alınan kararlar hakkında sahip olduğu etki derecesidir (Verna, 1995). Bu etki bireyin sürece aktif katılımının bir ürünüdür (Vroom ve Jago, 1988). Birçok araştırmacı katılımın performansı pozitif etkilediğini (Wagner, 1994; Verma, 1995). Sonuçlara göre aynı zamanda; kar paylaşımı programları yönetim içinde çalışan katılımı ile birleştiğinde daha etkilidir (Blinder, 1990). Böylece, katılımcı iş sistemleri işin kalitesini ve akışını etkilerken, çalışanların en az yetenekleri kadar motivasyonlarını da artırmaktadır (Vroom ve Jago, 1988; Wagner, 1994; Verma, 1995; Blinder, 1990'dan aktaran HAREL-TZAFRIR, 1999, s.187).

Pfeffer'e göre; başarılı çalışma sistemlerinde görülen diğer bir önemli özellik karar verme mekanizmasının merkeziyetçilikten arındırılmasıdır. Çalışanların katılımı artırılmalıdır ve onlara kendi iş süreçlerini denetleyecek şekilde yetki verilmelidir. Bu süreç için de yine ön koşul bilgi paylaşımıdır (PFEFFER, 1995, s.33). Genel olarak, araştırmalara göre katılım çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırır (PFEFFER, 1995, ss.34-35).

Edward Lawler III (1991), kitabı "Yüksek Bağlılık Yönetimi"nde "yüksek bağlılık" yönetiminin etkili bir şekilde çalışabilecek eğitimli, başarı yönelimli işgücüne sahip ve öz değerleri katılımcı karar almayı destekleyen bütün ülkeler için bir rekabet üstünlüğü kaynağı olduğunu belirtmiştir (Lawler, 1991). Yetki, ödüller, bilgi, enformasyon ve karar almanın örgütün ilgili daha alt kademelerine aktarılması rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve sürdürülmesinin bir yoludur. Gerçek performans sonuçları sergileyen güçlendirilmiş işgücü örnekleri sayısızdır. Örneğin, Steiner/Bressler reklam şirketi otokratik bir örgütten katılımcı bir örgüte dönüştüğünde sonuç olarak; yeni işletme ciroyu 18 milyon dolara çıkarmış giderleri % 25 azaltmıştır (Sellers, 1994). Xerox, Motorola, General Electric ve AT&T gibi başlıca şirketler katılımcı çabaların örgütün etkililiğinde ve varlığının sürdürülmesinde çok önemli olduğuna inanmaktadırlar. Bu şirketler, bu nedenle, katılımcı programları gerçekleştirmek için çok çalışmışlardır (Lawler, 1991; Sellers, 1994'ten aktaran HAREL-TZAFRIR, 1999, s.195).

Harel ve Tzafrir'in (1999) elde ettiği sonuçlara göre çalışan katılımını teşvik eden örgütlerin örgütsel performansları da çok daha yüksek ($r = 0,47$; $p < 0,01$) olacaktır (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.190). Arthur'un (1994) elde ettiği sonuçlara göre; bağlılık/sorumluluk sistemi olan işletmelerin denetim sistemi olanlara göre verimlilikleri daha yüksektir, ıskarta oranları ve çalışan devirleri daha düşüktür (ARTHUR, 1994; s.670). İşletmelerde bağlılığa dayalı bir sistemin kurulabilmesinin ön koşulu da katılımcı yapının oluşturulmasıdır. Başka araştırmacılar da katılımcı İKY uygulamalarının örgütsel performansı yükselttiğini ortaya koymuştur (ör.: Delery-Doty, 1996; Platonova, 2005). Delaney-Huselid (1996) ve Hayton (2003) katılımcı İKY uygulamalarıyla örgütsel performans arasında ilişki bulamamışlardır (DELANEY-HUSELID, 1996, s.951; DELERY-DOTY, 1996, s.807; HAYTON, 2003, s.388; PLATONOVA, 2005, ss.78-79).

Hipotez 9: Katılımcı karar alma uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

209. İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti

1960 ve 1970'lerdeki çalışma yaşamında kalite hareketi kapsamında gerçekleştirilen işlerin yeniden tasarımı çalışmalarının odağında özerklik vardır. Özerklik işin en önemli yönlerindedir. Temel değişim, hiyerarşik denetim ve eşgüdüm sisteminden eskiye oranla bilgisi artan alt düzey çalışanların performanslarını geliştirmek için çalıştıkları bir sistem oluşturulduğunda gerçekleşir. Özerkliğin amaçlarına ulaşması için özerkliğin sağladığı performanstaki artış ödüllendirilmelidir. Bunun yanında çalışanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olmalarını sağlayacak yetkinliğe ulaşmaları için gerekli eğitimi almaları sağlanmalıdır (PFEFFER, 1995, ss.34-35).

Wan-Ong-Kok (2002), çalışanları güçlendirme-yetkilendirme faaliyetlerinin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (WAN-ONG-KOK, 2002, s. 38). Benzer şekilde Chang-Huang (2005) çalışanları güçlendirme faaliyetinin inovasyon yönelimli pazar çevresinde işletme performansını yükselteceğini belirtmektedirler (CHANG-HUANG, 2005; s.445). Hayton (2003) insan kaynağını güçlendirme faaliyetinin çalışanların gönüllü katılımını artıracak olduğunu belirtmektedir (HAYTON, 2003, s. 388).

Hipotez 10: İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

2010. Takım Çalışması

Delaney ve Huselid'e (1996) göre; bir işletmenin yapılandırılma şekli; becerili ve motive olmuş çalışanların yapılacak işlerin ve nasıl yapılacağına belirlenmesi sürecine katılım düzeyleri örgütsel performansı etkileyecektir (DELANEY-HUSELİD, 1996, s.951). Pfeffer'e göre; geleneksel kurumsal hiyerarşinin iki temel işlevi vardır: 1) Çalışanların iş ihmal, iş yavaşlatma, iş aksatma gibi yollarla işverenlerini istismar etmemeleri için gerekli izleme ve denetim süreçlerini içerir. 2) Bağımsız işler arasındaki

eşgüdümü olanaklı kılar. Çalışanların yetkilerinin artırılması belli bir düzeyde eşgüdüm, disiplin ve izleme gereksinimini ortadan kaldırmaz. Özerklik kurum içindeki kısmi bağımlılıkları ortadan kaldırmaz (PFEFFER, 1995, s.35).

Pfeffer'in (1995) de belirttiği gibi; çalışma ekipleri (takımlar) özerkliği korurken bir dereceye kadar izleme ve eşgüdüm sağlamayı olanaklı kılan yapılardır. Çalışma ekipleri geleneksel kurumsal hiyerarşiye alternatiftir. İnsanlar sosyal varlıklardır ve grupların bireyler üzerinde güçlü etkileri vardır. Gruplar uygun iş niteliği ve niceliği konusunda uyumun sağlanması işlevini görürler. Grupların diğer bir katkısı da iş sisteminin koşullarının ve işin gerçekten kritik boyutlarının değerlendirilmesi için sosyal bilgi ve kesinlik sunmalarıdır. Uyum baskısı ve bilgiye dönük sosyal etki grupların bireysel davranışı nasıl yönlendirdiğini ortaya koyar. Grubun çalışmaları ödüllendirilirse, gruplara özerklik verilirse, gruplara iş ortamı üzerinde denetim olanağı sağlanırsa ve gruplar kurumun temeline dönüştürülürse grubun etkilerinden olumlu sonuç alınır (PFEFFER, 1995, ss.35-36). Ettington (1997) etkili grup süreci eğitimi gereğini vurgulamaktadır. Takımlar bireylerden daha yüksek performans gösterirler, özellikle performans çoklu beceriler, yargı gücü ve deneyim gerektirdiğinde. Takım çalışması sorun çözme süreçlerini geliştirir, yaratıcılık ve özgünlüğü artırır. Bir takım olarak çalışma ve sorunları çözme deneyimi birlikte sorun içeriğiyle doğrudan fonksiyonel deneyimden daha önemli hale gelmektedir (Cianni ve Wnuck, 1997'dan aktaran, HAREL-TZAFRIR, 1999, s.194).

Delery ve Doty (1996) çalışanların kendilerini ifade mekanizmasıyla örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır (DELERY-DOTY, 1996, ss.808-813). Delery ve Doty'ye (1996) göre; İK uygulamaları belirli stratejik koşullar altında daha çok bazı koşullar altında daha az uygundur. Katılım/ifade mekanizmaları bu durumsal ilişkiyi gösterebilir (DELERY-DOTY, 1996, s.829). Chang-Huang'a (2005) göre; stratejik İKY takıma dayalı iş tasarımlarıyla inovasyon yönelimli pazar çevresinde işletmeleri daha yüksek karlılığa ulaştıracaktır (CHANG-HUANG, 2005; s.445).

Banker ve diğerleri; 1996 yılında yayımlanan "Üretim Performansı Üzerinde Çalışma Gruplarının Etkisi: Bir Boylamsal Bir Alan Çalışması" başlıklı çalışmalarında bir elektromekanik montaj fabrikasında gerçekleştirdikleri bir araştırmanın sonuçlarına yer vermişlerdir. Araştırma nisan 1992 - aralık 1993 arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışma

grupları montaj fabrikasının dört üretim hattında ağustos 1992’de oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuçları göstermektedir ki; takımların oluşumundan sonra hem kalite hem de işgücü verimliliği yükselmiştir (BANKER ve diğerleri, 1996, s.867).

Banker ve diğerlerine (1996) göre; çalışmanın amacı çalışma takımlarının üretim performansı üzerindeki etkisini ampirik olarak test etmektir. 21 aylık araştırma süresinde araştırma alanında; çalışma gruplarına doğal yoldan dönüşümü deneyi gerçekleştirmiştir. Boylamsal bir araştırma tasarımı kullanarak ve üretim (imalat) performansı üzerinde potansiyel etkisi olabilecek diğer değişkenler sabitlenerek, yazarlar; çalışma gruplarının oluşturulmasından sonra kalitenin ve işgücü verimliliğinin yükseldiğini gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Yazarlar daha sonra, işyeri dönüşümüne rehberlik edecek şekilde, bu nicel sonuçları nitel odaklanmalarla çalışma gruplarının işlerliğiyle (işlevselliğiyle, faaliyetleriyle) ve onların zaman içindeki evrimleriyle bütünleştirmişlerdir (BANKER ve diğerleri, 1996, s.888).

Genel olarak değerlendirildiğinde; stratejik İKY literatüründe birçok ampirik çalışmada takım çalışmasının örgütsel performansı yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır (ör.: MacDuffie, 1995; Delaney-Huselid, 1996; Banker ve diğerleri, 1996; Ichniowsky-Shaw-Prennushi, 1997; Senjem, 2001). Uygulama (DELANEY-HUSELID, 1996, s.95; BANKER ve diğerleri, 1996, s.867; MACDUFFIE, 1995, s.197; ICHNIOWSKY-SHAW-PRENNUSHI, 1997, s.291; SENJEM, 2001, ss.150-151). Buna karşın, örneğin; Wan-Ong-Kok’un (2002) bir işletmede takım çalışması uygulamasının finansal performansla pozitif ilişkili olduğu yönündeki öngörülerini desteklenmemiştir (WAN-ONG-KOK, 2002, s.38).

Hipotez 11: İşletmelerde takım çalışması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

2011. İş Güvencesi

İş güvencesi sağlanmasının çalışanları daha çok çalışmalarını için teşvik ettiği gösterilmiştir. Ichniowski ve arkadaşlarının belirttiği gibi; “Çalışanlar yalnızca daha fazla çaba harcayacaklardır...eğer bekliyorlarsa, umut ediyorlarsa...gelecekte zorunlu işsizliğin

daha düşük bir olasılık olduğunu.” İşletmelerde iş güvencesinin sağlanması bilgi paylaşımını teşvik edecektir. Bunun tersine, işlerini kaybetme kaygısı çalışanların verimliliklerinin artmasını engelleyecektir (Levine, 1995:55-58’den aktaran DELANEY-HUSELİD, 1996, s.951).

Pfeffer’e göre; iş güvencesi konusunda politika oluşturmanın temel nedeni korkunun yararsız bir motivasyon aracı olduğu gerçeğidir. İşten çıkarılmaktan korkan bir çalışan, elindeki işi olabildiğince uzatmak ister. Buna karşın, bu tür korkulardan kurtulmaları çalışanların verimliliklerini artırır (PFEFFER, 1995, s.25).

İş güvencesi politikasıyla örgüt çalışanlarına karşı uzun vadeli bir taahhüde girer. Karşılıklılık ilkesi bu taahhüdün karşılığının görülmesini sağlar. Bunun tersi bir politika izleyen, uygulama ve davranışlarıyla çalışanlarına her an işten çıkartılabileceklerini hissettiren işveren ise çalışanlarından bağlılık, örgütün amaçlarıyla bütünleşme, örgütle kendini özdeşleştirme ve örgütün başarı kazanmasına yönelik çaba gösterme şeklindeki davranışları göremez. İş güvencesi çalışanlarla örgüt arasındaki güveni karşılıklı olarak artırır, işletmenin yetenekli elemanları kendisine çekmesini sağlar, çalışanların işe katılımını artırır. Eğitim için yapılan yatırımın karşılığının alınmasını sağlayacak kadar uzun sürmesini güvence altına alarak iş güvencesi; bir örgütte eğitim uygulamasının gelişimine de katkıda bulunur (PFEFFER, 1995, ss.25-26).

Pfeffer’e göre; bazı yöneticilerin, güvence altına alınmış istihdamın bir performansı olumsuz yönde etkileyeceği yönündeki endişeleri de kolayca ortadan kaldırılabilir. İş güvencesi ile birlikte yüksek performansı ödüllendiren parasal teşvikler ve elemanların çalışmalarını ve becerilerini ödüllendiren iş örgütlenmesi uygulamaları bu tür sorunların ortaya çıkmasını engeller. Çalışanların gruplar halinde örgütlenmeleri ve böylece gruplar halinde karşılaştırılmaları ya da yüksek performansın ödüllendirilmesi ile iş güvencesi çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyecektir (PFEFFER, 1995, s.27).

Delery ve Doty (1996) yaptıkları çalışmada iş güvencesiyle örgütsel performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır (DELERY-DOTY, 1996, ss.808-813). Çalışan performansını kontrol etmeden iş güvencesini kabul etmek çalışanların uygun davranışlara sahip olmasını sağlamaz. Ne var ki, iş güvencesi çalışanların ve işletme

sahiplerinin çıkarlarını marjinal olarak ortaklaştırır. Eğer çalışanlar örgüt için sürekli karlar yaratacak şekilde çalışmakta başarısız olurlarsa, örgütün varlığı son bulabilir, böylece iş güvencesi garantisi de ortadan kalkabilir. Dahası, iş güvencesi örgütün kendi işgücüne bağlı olduğuna ilişkin bir mesaj gönderir. Eğer çalışanlar bu bağlılığın karşılığını verirlerse, örgüt yüksek düzeyde bağlılık ve motivasyona sahip bir işgücüne sahip olacaktır (Lawler, 1986; Lawler, Mohrman ve Ledford, 1992'den aktaran DELERY-DOTY, 1996, s.826) ve yazarlara göre; bunlar aynı zamanda çeşitli örgütlerin İKY stratejilerinin köşe taşlarıdır.

Delery-Doty (1996) ve Ichniowsky-Shaw-Prennushi (1997) iş güvencesinin örgütsel performansını artırdığını ortaya koymuşlardır (DELERY-DOTY, 1996, s.807; ICHNIOWSKY-SHAW-PRENNUSHI, 1997, s.291).

Hipotez 12: İş güvencesiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

2012. Örgüt Kültürü

Pfeffer'e göre; simgeler bir işletmede katılımcı bir karar mekanizması oluşturulmasında, özerk ekipler kurulmasında, çalışanların bağlılıklarını ve işbirliğini kazanmada karşılaşılan engellerden biridir. Simgeler insanları birbirlerinden ayırır. İnsanlarla rekabet üstünlüğü elde eden işletmelerin çoğu çeşitli simgesel eşitlik biçimleri kullanırlar. Simgesel eşitlik biçimleri ile şirket içindekilere ve dışındakilere çalışanlar arasında eşitlik olduğu gösterilir. Simgesel eşitlik simgelerine yönetime ait yemek odasının kaldırılması, tüm çalışanların aynı mavi giysiyi giymeleri ve otoparkta özel park alanlarının olmaması örnek olarak gösterilebilir (PFEFFER, 1995, s.39).

Resmi olmayan ortamlardaki ilişkiler örgütsel kademeler arasındaki ilişkileri geliştiriyor. Böylece üst düzey yöneticiler işletmedeki gelişmeleri yakından takip edip, çalışanlara düşüncelerini aktarabilirler. Sosyal kategori sayısının azaltılması kurumda çeşitli alt bölünmeler olmasını engeller ve herkesin aynı amaç için çalıştığının kavranmasını sağlar. Eşitlik, çalışanların alt etmesi gereken statü ayrımlarını azaltır ve çapraz hareketi kolaylaştırır (PFEFFER, 1995, s.40).

20120. Örgütsel Kültürün Tanımı

Örgütsel kültürün çok sayıda tanımı vardır. Hofstede (1998) örgütsel kültürü “bir örgütün üyelerini diğer örgütün üyelerinden ayıran kafa yapısının ortak programlanması” olarak tanımlamaktadır (s.238). Schein (1990) kültürü belirli bir grup tarafından dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarının üstesinden gelmeyi öğrenirken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği ve geçerli/doğru olarak kabul edilebilecek kadar iyi çalışan ve bundan dolayı yeni üyeler tarafından bu sorunlarla ilişkili olarak doğru yol olarak algılanan, düşünülen ve hissedilen temel varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır. Çeşitli yazarlar örgütsel kültürü örgüt üyeleri ya da bir sosyal grup tarafından benimsenen inançlar, değerler, semboller, amaçlar, davranışlar ve varsayımlar bütününe içeren geniş kapsamlı sosyal olaylar (fenomen) olarak tanımlamışlardır (Denison, 1996; Ogbonna ve Harris, 1996, 2002a; Ouchi ve Wilkins, 1985; Scott ve diğerleri, 2003; Smircich, 1983’dan aktaran, PLATONOVA, 2005, ss.18-19).

20121. Örgütsel Kültür ve Sürekli Rekabet Üstünlüğü

Kaynak tabanlı yaklaşım örgütsel kültürün rekabet üstünlüğüne götürebileceğini ve işletme performansını yükseltebileceğini ileri sürer. Barney (1996) örgütsel kültür ve sürekli rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiye göre kuramsal bir çerçeve geliştirmiştir. Barney (1996) sürekli rekabet üstünlüğüne ulaşmak için bir işletmenin kültürünün taşınması gereken koşulları belirtmiştir. İlk olarak kültür değerli olmalıdır. Böylece, işletmeye daha yüksek karlar elde edecek, daha düşük maliyetlere katlanacak ve firmaya finansal değer katan diğer sonuçları elde edecek şekilde işleri yapmasını ve davranmasını sağlamak zorundadır. İkinci olarak, kültür nadir olmalıdır. Kültür aynı endüstride yer alan diğer firmaların çoğunun sahip olmadığı niteliklere ve özelliklere sahip olmalıdır. Nadir deneyimler nadir kültür yaratır. Eğer kültürler değerli ve nadir iseler, sürekli rekabet üstünlüğünün kaynağı olma olasılıkları daha güçlüdür. Üçüncü olarak, kültür tam olarak taklit edilememelidir. Barney’e (1986) göre; potansiyel taklit ediciler değerli ve nadir örgütsel kültürleri anlayabilseler bile bu kültürleri taklit etmeleri mümkün olmayabilir (BARNEY, 1986, s.658).

Becker ve Gerhart (1996) örgütsel kültürler ya da kişiler arasındaki ilişkiler gibi sosyal olarak karmaşık unsurları başarılı bir şekilde yeniden üretmek olanaksız değilse bile çok zor olacağını belirterek bu düşünceyi yinelemektedirler. Bundan dolayı, örgütsel kültürü firma performansını yükseltecek bir yoldan şekillendirmek rakiplerin taklit etmelerinin zor olduğu bir stratejidir; ve bundan dolayı, bu strateji uygulanması gereken en güçlü yaklaşımlardan birisidir (Onken, 1999'dan aktaran PLATONOVA, 2005, ss.22-23).

Araştırmacılar örgütsel kültür kavramıyla ve onun İKY uygulamaları ve örgütsel çıktılarla olan ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Bu ilgi için en olası açıklama örgütsel kültürün örgütsel performansı etkilediği iddiasıdır. Gerçekten bazı araştırmacılar (Barney, 1986; Beer, 1997; Brockbank, 1999; Lado ve Wilson, 1994; Onken, 1999) örgütsel kültürün, onu sürekli rekabet üstünlüğünün potansiyel bir kaynağı haline getirerek, kolayca taklit edilemeyen nadir örgütsel yeteneklerden birisi olduğunu iddia etmişlerdir. Kültür araştırmaları giderek gelişmektedir, basit korelasyon analizlerine ek olarak, araştırmacılar örgütsel kültür yapıları ve örgütsel sonuçlar arasındaki nedensel bağları saptamak için daha incelikli istatistiksel teknikler kullanmaya başlamışlardır (ör.: Harris ve Ogbonna, 2001; Marcoulides ve Heck, 1993; Rogg ve diğerleri, 2001) (PLATONOVA, 2005, s.37).

20123. İKY – Performans İlişkisinde Bir Moderatör Olarak Kültür

Bazı teorisyenler İKY ve performans arasındaki bağı çevreleyen belirsizliğin diğer örgütsel değişkenlerin ilişkide oynayabilecekleri role bakarak potansiyel olarak açıklanabileceğini düşünmektedirler (Becker ve Gerhart, 1996; Collins ve Clark, 2003; Harris ve Ogbonna, 2001'den aktaran, PLATONOVA, 2005, ss.42-43). Harris ve Ogbonna'ya göre;, İKY örgütsel kültürün yönetiminde öncül iken, örgütsel kültür İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi etkileyebilir (PLATONOVA, 2005, ss.42-43).

Becker ve Gerhart (1996) İKY – örgütsel performans ilişkisi ile ilgili ampirik literatürün kapsamlı bir değerlendirmesini yapmışlardır ve aradaki değişkenlerle daha karmaşık yapısal modelleri test etme çabasına girmişlerdir. Onlara göre, ara değişkenler olmadan, İKY'nin örgütsel performansı nasıl etkilediğini ve ters etki (ters oluşum) gibi gözlemlenmiş İKY – örgütsel performans ilişkisinin farklı bir açıklamasını yok saymak

zordur. Basit bir örnek ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre; kar paylaşımının daha yüksek karlarla ilişkili olduğu gerçeği en az iki şekilde yorumlanabilir: Kar paylaşımı daha yüksek karların ortaya çıkmasını sağlar ya da daha yüksek karlı işletmelerin kar paylaşımı uygulamasını gerçekleştirmeleri daha yüksek olasılıktır (Becker ve Gerhart'dan aktaran PLATONOVA, 2005, s.43).

Chan ve diğerleri (2004) İKY uygulamaları, örgütsel kültür ve örgütsel sonuçlar arasında ampirik olarak kanıtlanmış bir ilişkiyi göstermişlerdir. Firma düzeyindeki alan çalışması Hong Kong'taki çoklu endüstrileri içermektedir. Toplam örnek sayısı, 82 işletmeden tepe yönetici (CEO) ve İK müdürlerinden özgün yanıtlar içermektedir. Chan ve diğerlerine (2004) göre; İKY uygulamalarının taklit edilemezliğine ilişkin tartışmalara rağmen, İKY uygulamalarının tam potansiyellerine uygun olarak gerçekleştirilebilmesi için destekleyici bir örgütsel kültürün gerekli olduğunu dair genel bir görüş birliği vardır. Bu nedenle, destekleyici bir örgütsel kültürün bir örgütün üstün performansını sadece kolaylaştırmakla kalmadığını ama aynı zamanda örgütsel performans üzerinde İKY uygulamalarının etkisini artırdığı düşüncesine sahiptirler. Yazarlar örgütsel kültürün yüksek performans İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini pozitif etkileyeceği şeklindeki hipotezi test etmişlerdir. Çalışmanın bulguları İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini desteklememiştir (Chan ve diğerleri, 2004'ten aktaran PLATONOVA, 2005, s.43-44).

Zerbe ve diğerleri (1998) İKY uygulamaları ve hizmet davranışı ve hizmet örgütlerinde hizmet yönelimli örgütsel kültürün tamamlayıcı rolü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Zerbe ve arkadaşları (1998), yolculara doğrudan müşteri hizmeti sunan başlıca Kuzey Amerika Havayolu şirketlerinin çalışanları üzerinde araştırma yapmışlardır. Sonuçlar İKY uygulamalarının hizmet yönelimli bir kültürün yaratılmasına katkıda bulunduğu ve İKY uygulamaları ve hizmet kültürünün ayrı ayrı ve birbirine katkıda bulunarak hizmet davranışını desteklediği şeklindeki hipotezi desteklemiştir. Ne var ki; hizmet kültürü İKY uygulamaları algılamaları ve hizmet davranışı arasındaki ilişkiyi değiştirmemiştir. Bu araştırmanın çalışmanın genellenebilirliğini sınırlandıran tek bir örgütte gerçekleştirildiği vurgulanmalıdır (Zerbe ve diğerleri, 1998'den aktaran PLATONOVA, 2005, ss.44-45).

Hipotez 13a: İşletme kültürü ile stratejik İKY uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 13b : İşletme kültürü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

2013. Performans Değerleme

Performans genel olarak öngörülmuş ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen değeri, nicel ya da nitel olarak ortaya koyan bir kavramdır. Performansa konu olan sonuç mutlak ya da görelî olarak açıklanabilir. Performansın ortaya konabilmesi için gerçekleştirilen etkinliğin sonucu değerlendirilmelidir. Akal'a (2002) göre; "Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür." (AKAL, 2002, s.1).

Performans değerlendirme sistemleri çalışan verimliliğini etkileme ve yükseltme ve stratejik amaçlar doğrultusunda ilerleme anlamında bir örgüte en çok katkı sağlayacak araçlardan biridir (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.248; HESTER, 2005, s.61). Performans değerlendirme, önemli iş davranışlarının saptandığı, özel amaçların belirlendiği ve her bir amaca ulaşmak için gerekli olan kaynaklar konusunda görüş birliğine varıldığı bir süreçtir (SMITH, 1987, s.21). Performans değerlendirme stratejik planlamanın önemli unsurudur. Değerleme süreci yeniden gözden geçirmeleri, kendileri ve çalışanlar için hedefleri ve beklentileri netleştirmeleri ve eklemlenmeleri konusunda yöneticilere katkı sağlar. Performans değerlendirme işletmelere zayıf ve güçlü yanlarını ve gelecekteki gereksinimlerini daha gerçekçi şekilde belirleme olanağı sağlar (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.248).

Performans değerlemeleri, uygun şekilde kullanıldığında, çalışanları performansını yükseltmeleri için motive eder. Değerlemeler performans üzerinden geribildirim ve beklentiler ve performans arasındaki farkın saptanmasını sağlar (HESTER, 2005, s.61). Bundan başka; performans değerlendirme, çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve performansın nasıl ölçüleceğini açıkça bildiklerinde bir motive edici araç olarak kullanılabilir. Hester'e (2005) göre; performans değerlendirme gereği gibi tasarlanır ve

yönetilirse; performansı objektif olarak ölçerse, yapıcı geri bildirim sağlarsa, gelişim için gerçekçi amaçlar saptarsa örgütsel amaçlara ulaşma yönünde çalışan motivasyonunu artırabilir (HESTER, 2005, s.61). Çalışanlar beklentileri karşılayabileceklerine inandıklarında performansları da artacaktır (SCHULER-MCMILLAN, 1984, ss.248-249; HESTER, 2005, s.61). Performans değerlendirme sürecindeki geribildirim maliyetlerin azaltılmasını ve verimliliğin yükseltilmesini sağlayacaktır (SCHULER-MCMILLAN, 1984, ss.248-249).

Smith (1987); performans değerlemeyi amaçları bakımından incelemiştir. Smith'e (1987) göre; performans değerlemenin iki amacı vardır. İlk olarak; var olan insan kaynakları sistemleriyle, stratejik doğrultudaki bir değişim için gereksinim duyulan bu sistemler arasındaki uyumu değerlendirerek stratejik kararlar almak için gerekli bilgiyi sağlar. İkinci olarak; etkili iş performansına sahip olma amacıyla stratejik amaçlar doğrultusunda bireysel performansın ölçülebileceği bir denetim sistemidir (SMITH, 1987, s.21).

Snell ve Dean (1992) performans değerlemenin tipik amaçlarını; görev dağılımlarının belirlenmesi, ücret artışları, kademe yükselmeleri, işten çıkarmalar gibi uygulamalar için ve koçluk ve diğer eğitim gereksinimlerinin saptanmasına yönelik geri bildirim sağlamak olarak belirtmektedirler. İnsan sermayesi kuramı bir işletmenin çalışan gelişimine yatırımının personel performansının olası ekonomik etkisine ya da onların "marjinal hasıla değeri"ne dayandığını ileri sürer (SNELL-DEAN, 1992, s.474).

Hester (2005); belirli insan sermayesine yatırıma ağırlık veren işletmeler mevcut çalışanlar arasındaki bilgi, beceri ve yetenek eksikliklerini saptamak ve ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerin nasıl güçlendirileceğini ayrıntılı şekilde belirten performans planlarını uygulamak için performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarını kullandıklarını belirtmektedir. Yine Hester'e (2005) göre; bunun yanında, bu stratejik İKY uygulamalarını gerçekleştiren işletmeler bu tür uygulamalara önem vermeyen işletmelere göre hem bireylerin hem de örgütlerin yeteneklerini ve bilgilerini daha çok artıracaklardır (HESTER, 2005, s.61).

Devanna ve diğerlerine (1984) göre de; performans değerlendirme bir geribildirim aracı olarak işlevseldir. Stratejik performans değerlemenin katkı sağladığı örgütsel süreçler şunlardır (DEVANNA ve diğerleri, 1984, ss.46-47):

1. Örgütlerde nadir ödüllerin dağıtımında en önemli nokta; çalışanların bu sürecin adil/eşitlikçi bir şekilde gerçekleştiği yönündeki algılamalarıdır. Eğer çalışanlar tersini düşünürlerse örgütsel ödülleri performansla ilişkilendirmek olanaksızdır.

2. Ödüller ancak ilgili performans ölçülebilirse performansa dayalı olarak dağıtılabilir. Performansı ölçme yeteneği olmadığında, grup performansı ya da bireysel performans olsun, örgütün performansı değerlemek için bir denetim sistemi yoktur. Performans bazı durumlarda karlılık, yatırım getirisi ya da pazar payı gibi objektif kriterlere göre ölçülebilir ve bu ölçümler ne zaman olanaklıysa kullanılmalıdır. Bu ölçümlerin uygun olmadığı durumlarda örgüt diğer yöneticilerin kişisel yargılarına daha çok dayanmak zorundadır.

3. İnsan kaynakları planlaması geçerli değerlemelere dayanır. Yeteneğin geçerli bir envanteri; başarılı olanlara kendini gösterebilme olanağı veren ve başarısız olanları teşhir eden sadece geçerli bir değerlendirme süreciyle yapılabilir. Bunun yanında, gelecekteki eleman kıtlıkları ya da fazlalıkları için planlama yapılabilir diye, gelecekteki insan kaynakları izdüşümü mevcut çalışanların performans potansiyellerinin değerlemesine dayanır. Yeterli performans değerlendirme verisi olmadan böyle bir öngörü olanaksızdır.

4. Geliştirme süreci aynı zamanda performans değerlendirme sistemi tarafından yaratılan eksiksiz veriye dayanır çünkü; bireysel güçlü ve zayıf yönleri dayanan toplam veri eğitim ve geliştirmeyi gerektiren alanların önemini belirtir. Bu veri aynı zamanda örgüte çalışan olabilirliği bakımından farklı stratejik seçenekleri inceleme olanağı sağlar (DEVANNA ve diğerleri, 1984, s.47).

Üstün nitelikli performans değerlendirme sistemlerine sahip işletmelerin insan kaynakları yöneticileriyle gerçekleştirilen çeşitli görüşmeler; etkili performans için kilit olanın; sadece performansın gözden geçirilmesi değil ama aynı zamanda performans değerlemeden sorumlu olanların sürekli yetiştirilme ve eğitimlerine yöneticilerin zaman ve kaynak tahsis etme konusundaki istekliliği olduğunu ortaya koymuştur. İyi bir performans değerlendirme sistemi, süreç sorunlarına göre ilgili teknik yönleri daha az bağımlı olacaktır. Üstün yöneticiler ve işletmeler performans değerlendirme sürecini açıkça

yönetimin ayrılmaz bir unsuru olarak görmelidirler (DEVANNA ve diğerleri, 1984, s. 48).

Snell ve Dean (1992) performans değerlemeyi üretim sistemleri açısından ele almaktadırlar. Onlara göre; geleneksel fabrikada olduğu gibi üretim sistemi davranışı belirleyecektir. Sadece temel beceriler kullanıldığından ve çıktı büyük ölçüde sistem tarafından belirlendiğinden, çalışan performansındaki değişimler bilançoda çok küçük değişiklikler yapacaktır. Bu koşullar altında, standart faaliyet prosedürlerinden hemen her sapma olumsuz anlam taşır. Performans değerlendirme katılımcı olmayan bir tarzda ortaya çıkar. Performans değerlendirme hataları bulmak ve düzeltmek için yönetsel bir önlemdir. Değerlemenin gelişimle ilgili yönleriyle ilişkili zaman ve gider en alt düzeydedir (SNELL-DEAN, 1992, s.474).

Performans değerlemenin etkili sonuçlar doğurabilmesi için öncelikle tasarımlar yeterli olmalıdır. İkinci olarak performans değerlendirme kendileriyle ilgili bile olumsuz sonuçların ortaya çıkmasından çekinmeyen yöneticiler tarafından koordine edilmelidir. Son olarak çalışanlar sistemin doğruluğu, geçerliği konusunda ikna olmalıdırlar (SMITH, 1987, s.21).

Gerekli olan işletmenin gerçekten uzun dönem çıkarları doğrultusunda davranmaları için yöneticileri teşvik eden performans değerlendirme mekanizmasıdır. Bu mekanizma stratejik hedefler doğrultusunda ilerlemeyi izlemelidir. Bu mekanizma, aynı zamanda, işletmenin en iyi uzun dönem çıkarları doğrultusundaki stratejik hedeflere ulaşmada üst yönetimin ilgisini ve yatırımını gösterir. Ödül sistemi ve performans ölçümü bu mekanizma üzerine kurulmuştur (SMITH, 1987, s.22).

Belirli performans değerlendirme ölçümlerine odaklanıldığında; bir kurumun işlerinin büyüklüğü, doğası ve çeşitliliği performans ölçme ve ödüllendirme sistemini etkiler. Örgütte her bir sistem özgün olmalıdır (SMITH, 1987, s.22). Buna ek olarak, örgütte performans nitelikleri düzeye göre değiştiğinden, değerlendirme sistemleri de değişmelidir. Çoğunlukla, ücret programlarından sorumlu yöneticiler; performans verisini toplamadaki teknik zorluk ya da kendilerinin konuları tek tip yaklaşımlar ve prosedürlerle basit tutma

isteklerinden dolayı bu gerçekleri yok sayarlar (Stonich, 1984'den aktaran SMITH, 1987, s.23).

Geçerli değerlendirme için bir başka önemli nokta değerlendirme için doğru insanların seçilmesidir. Değerleme bileşimi kişinin üstlerini, mevkidaşlarını, astlarını, alıcı ya da müşterileri ve çalışanın kendisini içerebilir. Ne var ki; değerlemelerin çoğu üst-ast tipinde ortaya çıkabilir. Bunların etkili olması için, değerlemeci için iki eğitim tipi zorunludur. İlk olarak, değerlemeci bütünüyle objektif olmalıdır. Değerlemeci iş performansının çok boyutluluğunu vurgulayan, sadece gördüğünü kaydeden ve belirli yapıları tanımlayan özel davranışlar geliştiren bir kişi olmalıdır. Değerlemeler için yararlı olan ikinci tip eğitim kişiliklerden çok konulara odaklanılmasını kapsamalıdır (Latham, 1984'dan aktaran SMITH, 1987, ss.24-25).

Performans değerlemeyi stratejik olarak kullanmak için performans değerlemeyi çalışanların motivasyonu, yükseltilmesi, seçimi ve kütüphane misyonuyla birleştirmek çok önemlidir. Performans değerlemeden elde edilen bilginin doğru uygulanmasıyla birlikte çalışanlara somut geribildirim objektif bir çalışan performans değerlendirme sistemi için çok önemlidir. Bir insan kaynakları sistemi; müşteriler ve çalışanların değişen gereksinimlerini ve beklentilerini karşılama anlamında değişen çevreyle uyum içinde olmalıdır (JAIN, 2005, s.49).

Snell-Dean (1992), Delery-Doty (1996), Wan-Ong-Kok (2002) ve Jain (2005) yaptıkları çalışmada performans değerlendirme uygulamasının işletme performansıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (SNELL-DEAN, 1992, s.467; DELERY-DOTY, 1996, s.807; WAN-ONG-KOK, 2002, 38; JAIN, 2005, s.49).

Hipotez 14a: Performans değerlendirme uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 14b : Gelişimle ilgili (geliştirmeye yönelik) performans değerlendirme süreçleri bir örgütün insan sermayesi düzeyiyle pozitif ilişkili olacaktır.

2014. Ücret Sistemi

20140. Genel Olarak Ücret Sistemi

Literatürde stratejik İKY çerçevesinde ücret sistemine ilişkin belli kriterler ortaya konmuştur. Bunlar; ücret sisteminin kapsamlı bir fayda/kazanç paketi içermesi, ücretlerin yüksek olması, teşvik sisteminin uzmanlığa/yeteneğe dayalı olması, teşvik sisteminin grup tabanlı olması (kazanç paylaşımı, vb.), teşviklerin maaşlarda yıllık artışları içermesi ve teşvik sisteminin performansa dayalı olmasıdır (TAKEUCHI, 2003, s.57).

Örgütler ödülleri ücret, yükselme ve haklar gibi oldukça sınırlı bir yönde düşünme eğilimindedirler. Bugüne kadar farklı popülasyonlar içeren çalışmalarda örgütlerin bireylerin değerine ekleyebilecekleri çok sayıda ödül tipinden söz edilmiştir. Önemli olarak nitelendirilen ödüllerin kısmi bir listesi şu şekildedir (DEVANNA ve diğerleri, 1984, s.48):

- Maaş, ikramiyeler, hisse senedi opsiyonları, haklar ve ek gelir gibi çok çeşitli biçimlerde ücret.
- İstenen pozisyonlara yukarıya doğru hareketlilik hem de yatay transferler şeklinde yükselme.
- Kariyer fırsatları, uzun dönemli büyüme ve gelişme şansı.
- Tüketiciler ve alıcılardan olumlu geri bildirim.
- Çalışanın bir işi iyi yaptığında kendini iyi hissetmesi.
- Yeni yetenekleri öğrenme ve geliştirme fırsatı.
- Özellikle ekonomik olarak sıkıntılı dönemlerde önemli olan iş güvencesi.
- Sorumluluk.
- Çalışma arkadaşlarından saygı görmek (DEVANNA ve diğerleri, 1984, s.48).

İşletmeler çalışanlara yatırım yaptıklarından ancak, aslında kendi insan sermayelerine sahip olmadıklarından insanların işletme çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak için yöntemler tasarlamak zorundadırlar. Burada insan sermayesi ve kontrol kuramları birbirlerini tamamlar. Ödül sistemleri bireylerin firmaya katılmalarını sağlamak ve zaman içinde başarılı olmalarını sağlamak için tasarlanmış yatırımlardır (SNELL-DEAN, 1992, s.475).

Emek ekonomisi (ör.: Becker, 1964; Mitchell, 1989) ve sosyal psikolojideki araştırmalar (Adams, 1963, 1965) alışanların adalet algılamasının onların işletmeye katılma, işletmede kalma ve işletme için üretim kararlarını etkilediğini ortaya koymuştur.. Eğer dl sistemleri adil değilse, kalifiye bireyler işletmeye girmek istemeyeceklerdir ve işletme daha az kalifiye insanlarla çalışmak zorunda kalacaktır. Eğer dl sistemi sonradan adaletsiz hale gelmişse, çalışanların o işletmeyi terk etmek istemeleri olasıdır. Eğer işletmede kalırlarsa, düşük düzeyde üretim yapacaklardır (Adams, 1963) (SNELL-DEAN, 1992, s.475).

Adalet/eşitlik tek boyutlu bir kavram değildir; dışsal, içsel, bireysel ve süreç eşitliği gibi konuları içerir. Dışsal eşitlik, firmanın çalışanların dış emek piyasasında hizmetleri karşılığında alabilecekleri creti onlara ödemesidir. Bireysel eşitlik ise çalışanların bireysel performanslarıyla orantılı olarak ödüllendirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (SNELL-DEAN, 1992, s.475).

İşletme performansı üzerinde teşvik edici ücretin etkisini incelemek üzere önemli bir araştırma yapısı geliştirilmiştir ve gelişmiş bir ücret sisteminin rekabet üstünlüğü elde etmenin olası bir kaynağı bulunmuştur (Gomez-Mejia ve Wellbourne, 1988). cret sisteminin örgütün performansına katkı sağladığı yönlerden biri örgütün daha çok ve daha iyi adaylar için daha cazip olması ve çok daha uzun dönemler boyunca temel çalışanları elde tutmasını sağlamasıdır (Mobley, 1982; Lawler ve Jenkins, 1992). Uzmanlığa dayalı bir ücret sistemi çalışan performansını yükseltir (Delaney-Huselid, 1996). Bunun yanında, bir kar paylaşımı sistemi, diğer etkenlerin yanında işe devamsızlığı azaltarak, verimliliği artırır ve performansın yükselmesine katkıda bulunur (Kaufman, 1992). Son olarak, 12 farklı ülkeden 1200 uzman ve uygulamacıya yöneltilen bir anket 21.yüzyılda rekabet üstünlüğü elde etmek için ücret ve ödüllerin çok önemli olacağına işaret etmiştir (Millkovich ve Newman, 1996) (Gomez-Mejia ve Wellbourne, 1988; Mobley, 1982; Lawler ve Jenkins, 1992; Delaney-Huselid, 1996; Kaufman, 1992; Millkovich ve Newman, 1996'dan aktaran, HAREL-TZAFRIR, 1999, s.187).

Columbia niversitesi'nde, on yıllık iş deneyimi olan, işletme yüksek lisans öğrenimi görenler arasında yapılan bir araştırmada Devanna (1983), bu grubu, ilk işlerine ya da mevcut işlerine girdiklerinde, onları en çok motive eden üç ödül arasında ücretin yer

almadığını bulmuştur. İşletme yüksek lisans öğrencileri için en önemli ödül yeni beceriler öğrenmek için fırsatlardır ve işgücüne katıldıktan on yıl sonra grup için en önemli ödül sorumluluk sahibi olmaktır. Mühendisler ve (Devanna ve Diğerleri, 1981) ve bilgisayar uzmanları ile ilgili çalışmalar ücretin teknik, profesyonel ya da idari çalışanların değerlediği en üstteki üç ödül arasında nadiren yer aldığını göstermiştir (DEVANNA ve diğerleri, 1984, s.48).

Çoğu örgüt bu ödülleri iyi bir şekilde yönetemese de, sonuç olarak, birçok örgütte ödül sistemleri örgütsel performansı yönetmek için en çok kullanılan yönetsel araçlardan biridir. Örgütlerin ödül sistemini kullanabilmeleri için performansı etkili bir şekilde değerlemeleri gereklidir. Bunun yapıldığını varsayıldığında; örgütün ödülleri ne kadar başarılı olduğuna dayalı olma anlamında ödülleri dağıtmaları için iyi bir nedenleri vardır. Bu performans perspektifinden ücreti tek başına yönetmek için iyi bir stratejidir (DEVANNA ve diğerleri, 1984, ss.48-49).

Temel stratejik sorun; dar ufuklu yönetimle ortaya çıkan eğilimi yenmek için ödül sisteminin nasıl kullanılacağıdır. Örgütsel ödüller bir yılın performansına çok sıkı şekilde bağlansa da, üst düzey yöneticileri karlılıktaki etkisi yıllarca görülmeyebilecek uzun dönemli amaçlara zaman ve enerjilerini adamaya motive etmek zordur. Her ne kadar yöneticilerin sadece uzun dönemli amaçlar doğrultusunda ödüllendirildiğini varsaymak mantıksız olsa da, bazı örgütlerin gelecekte var olabilmeleri ve belli bir görevi gerçekleştirebilmeleri için bugün de belli görevlerde kendilerini ortaya koyabilmeleri gerekir, bugünkü performans için tek başına ödüllendirilmenin tersi, yöneticileri geleceği bugünkü performans için ipotek etmeye teşvik ettiği için, aynı ölçüde zararlıdır (DEVANNA ve diğerleri, 1984, s.49).

Ödülleri stratejik amaçların başarısıyla bütünleştirmek az kullanılan ama etkili bir ücret sistemini oluşturur. Gerçekte, çok sayıda örgüt stratejilerini uygulamayı zor bir şey olarak görürler çünkü onların ücret sistemleri performansı stratejik düşünmeyi, planlamayı ve hareketi yok sayan ve hatta engelleyen bir tarzda ölçer ve ödüllendirirler (Stonich, 1981). Ödül sistemlerin çoğu uzun döneme odaklanmakta başarısızdır ve yönetim sistemlerinin yöntemleri ve amaçlarıyla iyi bir şekilde eşgüdüm edilmemiştir (Stonich, 1981'den aktaran, SMITH, 1987, ss.25-26). Yöneticilerin kısa dönemli olaylara

verdikleri öncelik işletmelerin karşılaştığı temel sorunlardan biridir (SMITH, 1987, ss.25-26).

Ölçme ve ödüllendirmenin etkili kullanımı bir örgütün kültürünü şekillendirebilir; bundan dolayı, ölçme ve ödüllendirme sürecinin ayrıntılarını belirlemek bir işletmenin özel strateji ve durumu için çok önemlidir (Greene ve Roberts, 1983; Lawler, 1984; Stonich, 1984'den aktaran, SMITH, 1987, ss.25-26). Örgütlerin stratejik amaçlara ulaşmada üst yönetimin ilgisini ortaya koyan bir mekanizmaya gereksinimleri vardır ve ödül sistemi işte bu mekanizmadır (Stonich, 1981'den aktaran, SMITH, 1987, s.26).

Ödül sistemi kavramını sadece parayla ya da yükselme ile ilgili olmaktan çok bütün iş sonuçlarını içerecek şekilde genişletmek yönetimin sorumluluğudur. Bunun yanında, yöneticiler ödüllerin performansa dayandığını göstermelidirler. Çalışanları örgütsel strateji ile bütünleştiren bir sistem geliştirirken üç nitelik göz önünde bulundurulmalıdır: Yönetimin beklentilerinin açıkça ortaya konması ve çalışanların performans değerlemesinin de yine açık bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanlar için performans-ödül bağının güçlülüğü ve iş üzerinde çalışanların etkisi ve denetimi (Todd, 1981'den aktaran SMITH, 1987, s.27).

İkramiye/prim sistemi yapılandırılırken bölümlerin özerkliği de dikkate alınmalıdır (Pitt, 1974). Bölüm özerkliğinin yüksek olduğu yerde, bölüm yöneticileri için teşvik edici tasarım dar bir ücretlendirme ile sınırlanabilir ve belki bölüm performansının bütünüyle objektif ölçümlerine dayanabilir. Diğer taraftan, bölüm özerkliğinin düşük olduğu yerde, teşvik edici ödüller daha geniş bir ücret sınıfına göre değişebilir ve bölüm performansının objektif ölçümleri kadar subjektif ölçümlerine de dayanabilir (SMITH, 1987, ss.27-28).

Her bir örgüt; örgüt için en yararlı ücret bileşenlerini belirlemelidir, bu genellikle örgütün gelişme düzeyiyle ilişkilidir (Cummings, 1984; Greene ve Roberts, 1983'den aktaran SMITH, 1987, s.28). Örgütlerde ücret kavramına ilişkin çok sayıda psikolojik yaklaşım örgütün gelişme aşamasıyla yönetici davranışını etkileyen bileşenler arasındaki ilişkiyi yok saymıştır. İşletmeler işletme amacına bir bütün olarak uygun bir insan kaynakları sistemi oluşturmalıdırlar (SMITH, 1987, s.28).

İşletmenin amaçlarını yöneticilerin kişisel amaçlarıyla ilişkilendiren bir sistem uygulamanın etkili olması için temeldir. Yönetimin idarecilerini ücretlendirme yöntemi bu sistemde kritik etkindir. Bir performans ölçümü olarak aktif karlılık ve satışlardaki artış arasındaki ilişkiler arasında bir denge gibi, yöneticiler kısa ve uzun dönemli sonuçları dengelemeyi öğrenmelidirler (Stata ve Maidique, 1980'den aktaran SMITH, 1987, s.29).

Genel olarak, belirli bireylere verilen ödüllerin tiplerini belirleyen örgüt iklimidir. Katılımcı açık iklimin olduğu örgütlerde esnek bir ücret paketi çok uygundur. Bu iklimle uyumludur çünkü bireyleri olgun yetişkinler olarak görür ve yetenekli olgun insanları çekmek ister. Diğer taraftan, konum gücüne ve otoriteye dayanan bürokratik bir örgüt ödül tipi ücret paketiyle uyumludur . Bu; statü yönelimli, konumları için yüksek düzeyde bir açık desteğe ve değer konum gücüne gereksinimi olan insanlar için çekicidir. Her durumda, insan kaynakları yönetimi sistemi uyumu için ödül sistemi örgütün bütün niteliklerine uymalıdır (SMITH, 1987, s.30).

İşletmeler girişimci davranışları yüksek ücret ve ödüllerle teşvik ederler. Ücret uygulamalarıyla yaratıcı eğilimler güçlenir ve çalışanların örgüte bağlılığı artar. Yüksek ücret uygulamaları işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. Kar payı uygulaması bunun bir örneğidir (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.249).

Harel ve Tzafirir (1999) ücreti performansa dayandıran örgütlerin önemli ölçüde daha yüksek performansa sahip olacakları ($r = 0,43$; $p < 0,01$) sonucuna ulaşmışlardır (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.190). Yine Harel ve Tzafirir'in (1999) elde ettiği sonuçlara göre ücretle pazar performansı önemli ölçüde ilişkilidir ($r = 0,44$; $p < 0,01$) (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.190). Yine, Snell-Dean (1992), ücret sistemiyle örgütsel performansın farklı bir boyutu (kalite) arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

20141. Yüksek Ücret

Pfeffer'e göre; yetenekli elemanların işe alımının ve işte kalmalarını sağlamak için onlara yüksek ücret ödemek genel olarak önemlidir. Ücretlerin yüksekliği başvuru sayısını artırır ve örgütün insan alımında daha seçici olabilmesini sağlar. Seçicilik eğitim alabilecek ve örgüte bağlı kalacak çalışanların sağlanmasında çok önemlidir. Yine yüksek

ücret uygulaması elemanların daha yüksek ücret için başka şirketlere geçmesini engeller dolayısıyla çalışan devrini düşürür. Ücretlerin piyasanın üzerinde olması çalışanların performanslarını, verimliliklerini artıracaktır. Düşük ücretin işgücü maliyetinin düşmesini sağlayacağı düşüncesi bir yanılgıdır. Tersine işgücü maliyeti çalışanlara ödenen ücretin yanında verimliliklerine de bağlıdır (PFEFFER, 1995, ss.28-29).

Yüksek ücretle ilgili diğer bir önemli bulgu da şudur: Standart demografik ve insan kaynakları faktörlerine göre beklenenin üzerinde ücret alan çalışanların iş tatminleri daha yüksektir, işten ayrılma olasılıkları daha düşüktür ve daha çok çalışırlar. ABD'deki bir diğer araştırmaya göre ücretteki değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişki vardır. Genel olarak, yüksek ücret ödemenin olumlu etkilerini gösteren örnekler ve sistematik kanıtlar vardır (PFEFFER, 1995, s.29).

Bir işletmede ücretlerin yakınlaştırılması uygulaması geçerliyse, birim ya da işlevler arasında ücret farklılıkları çok değilse bu durumda bu kurumda çalışanların birim değiştirmesi kolaylaşacaktır. Burada belirleyici olan birim ya da işlev değiştirmenin yaşam standardını değiştirmemesidir. Böylece örgüt içinde birimler ya da işlevler arasında insan hareketliliği sağlanarak örgüt içinde bilgi akışı geliştirilebilir ve çalışanların daha çok beceri edinmesi kolaylaştırılabilir (PFEFFER, 1995, s.42).

Dikey ücret ayrımı en yüksek ücreti alan çalışanla en düşük ücreti alan çalışan arasındaki önem farkına ilişkin bir mesaj verir. Bu şekilde yüksek farklılıkları içeren bir ücret politikası bazı teknolojilerde ve bazı stratejilerde yararlı olabilir ancak tüm çalışanlardan yüksek düzeyde bağlılık ve çıktı elde etme çabalarına aykırıdır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde ücretler yakınlaştırılır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde ücretler arasındaki farklılıklar birlik duygusunu ortadan kaldırmaktadır (PFEFFER, 1995, s.43).

2015. Çalışan Motivasyonu – Teşvik Edici Ücret

Bir örgütün İKY sisteminin biçim ve yapısı çalışan motivasyon düzeylerini çeşitli şekillerde etkileyebilir. Örgütler, çalışanlara belirli amaçlara ulaşmaları için ödüller sağlayan prim ödemesi (ya da liyakat ödemesi) teşvik edici ücret sistemleri

uygulayabilirler (Ichniowski, 1986; Ichniowski ve diğeri, 1994'ten aktaran DELANEY-HUSELİD, 1996, s.951).

Pfeffer'e göre; paranın yanı sıra insanları motive etmek için önemsenme, teminat ve adil davranış gibi etkenler de önemlidir. Fazladan çalışma ya da çaba sonucu ortaya çıkan tüm faydaya yalnızca üst yönetim ya da hissedarlar sahip olurlarsa bu çalışanlar açısından adil bir durum değildir. Bu durumda çalışanlar isteklerini, motivasyonlarını yitirirler ve yaptıkları işleri ihmal ederler. Bu nedenle yüksek performans ayrıca ödüllendirilmelidir (PFEFFER, 1995, s.30).

Bireysel performansa ödenen ücretler konusunda olumsuz düşünceler de vardır. Kalite uzmanı W.E. Deming'e göre bireysel performansa dayalı derecelendirme kısa dönemde performansı artırır ancak uzun dönemli planlamayı çok olumsuz etkiler, çalışanları korkutup ekip çalışmasını yok eder ve düşmanlığa yol açar. Buna karşın genel olarak performans ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme grupların, birimlerin ya da tüm kurumun performansına dayalı olarak gerçekleştirilebilir (PFEFFER, 1995, ss.30-31).

Para örgütlerin kullanabileceği en güçlü motive edici araçlardan (motivator) biridir. Ücret ile performans arasındaki bağları güçlendirme çabaları artmaktadır. 1988'den 1995'e kadar Amerikan şirketlerinin performansa dayalı ücret ödemeleri 47 %'den % 77'ye çıkmıştır (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 1998). Ücret ile çalışan performansı arasındaki bağları güçlendirmek çalışan emeği ile örgütsel amaçları bütünleştirmek için mükemmel bir fırsat sağlar. Çeşitli çalışmalar performansa göre ücretlendirme planlarının araştırma kapsamındaki firmaların sonraki finansal başarılarıyla ilişkilendirildiğini bildirmektedir (Ettington, 1997). Milkovich ve Boudreau (1998); geniş bir çalışmada ikramiyelerdeki (primlerdeki) % 10 yükselmenin, bir sonraki yılda aktif karlılıkta % 1,5 artışla ilişkilendirildiğini belirtmektedirler. Performansa göre ücret sistemlerinin başarısı için, bunlar İKY sistemiyle bütünleştirilmelidir ve işletmenin insan kaynaklarını yönetme konusundaki stratejik yaklaşımıyla uyumlu olmalıdır (HAREL-TZAFRIR, 1999, s. 194). Wan-Ong-Kok'un (2002) işletmelerde performansa dayalı ücret uygulamalarının işletmenin finansal performansı ile pozitif ilişkili olduğu şeklindeki hipotezleri desteklenmiştir (WAN-ONG-KOK, 2002, s.38). Buna karşın; Delery-Doty (1996) ampirik çalışmalarında performans ile performansa dayalı ücretlendirme arasında pozitif

ilişki bulmuşlardır (DELERY-DOTY, 1996, s.808). Benzer şekilde, Chang-Huang da (2005) stratejik İKY'nin teşvik edici ücret uygulamasıyla inovasyon yönelimli pazar çevresinde işletmeleri daha yüksek performansa ulaştıracağını belirtmektedirler (CHANG-HUANG, 2005; s.445).

Stratejik İKY çerçevesinde gerçekleştirilen ampirik araştırmalarda; MacDuffie (1995), Delaney-Huselid (1996), Delery-Doty (1996) ve Ichniowsky-Shaw-Prennushi (1997) çalışan motivasyonuna yönelik teşvik edici ücretin ile örgütsel performansı yükselttiği sonucuna ulaşmışlardır (MACDUFFIE, 1995, s.197; DELANEY-HUSELID, 1996, s.965; DELERY-DOTY, 1996, s.807; ICHNIOWSKY-SHAW-PRENNUSHI, 1997, s.291).

Hipotez 15a : Performansa dayalı ücret sistemiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 15b: Teşvik edici ücret uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

2016. İşletme Çevresi

İşletme çevresi yüksek rekabetin varlığı, pazarın hızlı bir şekilde büyümesi, ürün hayat devrinin kısalığı gibi etkenlere bağlı olarak insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olabilir (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.190).

Harel ve Tzafirir'in (1999) elde ettiği sonuçlara göre işletme çevresi, her ne kadar yüksek düzeyde olmasa da, pazar performansı ile pozitif ilişkilidir ($r = 0,16$) (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.190).

Hipotez 16: İşletme çevresindeki rekabet düzeyi ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

2017. Kar Paylaşımı

Bu konuda yapılan bir araştırmanın sonucuna göre kar paylaşımı ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. Araştırma sonuçları kar paylaşımı veya kazanç paylaşımı

programlarının performansı artırdığını ortaya koymaktadır. Performans artışının sağladığı kazançları paylaşmak çalışanları motive ederek daha çok çalışmalarını sağlar (PFEFFER, 1995, s.31).

Delery ve Doty (1996) kar paylaşımı ve performansın kullanımı arasındaki pozitif ilişkiyi evrensel yaklaşım ve vekalet yaklaşımı çerçevesinde ortaya koymuşlardır. Onlara göre; kar paylaşımı ve performansın kullanımı arasındaki evrenselci ilişki aynı zamanda hem bir vekalet yaklaşımı hem de davranışsal yaklaşımı açıklamasını destekler. Vekalet yaklaşımı çalışan ücretlerini karlara bağlı hale getirmenin çalışanların çıkarlarının işletme sahibinin çıkarlarıyla birleşmesini sağladığını varsaymaktadır (DELERY-DOTY, 1996, s.825-826). Delery ve Doty'ye (1996) göre; kar paylaşımı uygulaması olan işletmeler daha çok getiri elde edebilirler.

Hipotez 17 : Kar paylaşımı uygulaması olan ve olmayan grupların arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından fark vardır.

2018. Bilgi Paylaşımı

Pfeffer'e göre; kazanç ortaklığı sistemi ile bilgi paylaşımı birlikte gerçekleştirilmelidir. İşletmenin sahibi durumuna gelen çalışanlar elde ettikleri güçle işletmenin diğer sahipleriyle aynı haklara sahip olmayı talep ederler. Bu hak talebi işletme ile ilgili bilgilere sahip olmayı içerir. Kazanca ortak olan çalışanlar işletme içindeki işlemler hakkında daha çok danışmanlık ister ve alırlar, verimlilik ve karlılık hakkında daha çok bilgiye sahip olurlar. Kar paylaşımı programlarının başarılı olması için ve işgücüyle rekabet üstünlüğü elde etmek için bilginin paylaşımı bir zorunluluktur (PFEFFER, 1995, ss.32-33).

Açıklık ve kar paylaşımı bir bütündür. Çalışanların kendilerini işletmeyle özdeşleştirmelerini sağlamak için onlara maliyetle, kar ve performansla sağlayacağı kazanç arasındaki ilişkiyi anlamalarını sağlayacak bilgilerin verilmesi zorunludur. Bu uygulama çalışanların kendi çıkarları ile işletmenin çıkarları arasındaki yakın ilişkiyi görmelerini sağlayacaktır (PFEFFER, 1995, s.33).

Teşvik programlarının bilgi paylaşımını zorunlu hale getirmesi buna karşın işletme yönetimlerinin denetimi kaybetmeme çabasıyla bilgi paylaşımından uzak durmaları bu tür programların uygulanmasında ortaya çıkan güçlüklerin ana nedeni olduğu bazılarınca savunulur (PFEFFER, 1995, s.33).

2019. Çalışanların İşletmeye Ortak Olması

Pfeffer'e göre; çalışanların kuruma ortak olması iki yönden işletmeye üstünlük sağlar. Çalışılan işletmeye ortak olma çalışanlar açısından sermaye ve emek çelişkisini azaltır. Bu durumda çalışanlar hem sermayeyi hem de emeği temsil eder duruma gelirler. Böylece çalışanlar da hissedar haline gelirler ve çıkarları diğer hissedarların çıkarlarıyla bütünleşir. Çalışanların kuruma ortak olmasının kuruma diğer bir katkısı işletmenin hisselerinin kurum, strateji ve yatırım politikaları konusunda uzun dönem bakış açısına sahip olabilecek ve değişik parasal riskler almayacak insanlara geçmiş olmasıdır. Bir diğer düşünceye göre riskin bu şekilde azaltılması etkinliği azaltabilir ve bundan dolayı çalışanların işletmeye ortak olmaları olumsuz bir durumdur. Ancak bu olumsuz bakışı destekleyen çok fazla bilgi yoktur (PFEFFER, 1995, s.31).

Elemanların şirkete ortak olmasının şirketin performansını olumlu etkilediği yönünde birçok veri vardır. Bu tür programlar çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerinde olumlu etki yapar. Bir başka araştırmaya göre elemanların işletmeye ortak edilmesi programının Japonya'da çalışanların motivasyonu ve kurumun verimliliği üzerinde olumlu etkisi olduğu ve çalışanların işten ayrılma oranları ile sermaye maliyetini düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Çalışanların kuruma ortak edilmesi uygulaması Japon istihdam ilişkileri sisteminin önemli parçasıdır ve çok sayıda Japon şirketinin başarısının önemli kaynaklarından biridir (PFEFFER, 1995, s.32).

Hipotez 18a : Çalışanların işletmeye ortak olması uygulaması olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından farklılık vardır.

Hipotez 18b : Çalışanların işletmeye ortak olmasını içeren ve içermeyen İKY sistemleri arasında algılanan insan sermayesi düzeyi ortalamaları bakımından fark vardır.

2020. Şikayet Prosedürü ve Sendika

Çalışanların keyfi muameleyle karşılaşmamaları, onlara uğradıkları haksızlıklarla ilgili resmi bir şikayet prosedürü olanağı sağlamak ve çabalarının adil olarak ödüllendirileceğini düşünmeleri sağlamak onları daha çok çalışmalarını için motive edecektir (Ichniowski, 1986; Ichniowski ve diğerleri, 1994'ten aktaran DELANEY-HUSELİD, 1996, s.951).

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için en önemli konulardan biri de kendi içlerinde örgütlü sendikayla ilişkileridir. Bu ilişki işgücü maliyetlerinin düşürülmesi bakımından önemlidir. İşletmeler yüksek işgücü maliyetlerinden dolayı iflasla karşı karşıya kalabilirler. İşgücü ücretleri karşılıklı pazarlıkla optimum noktaya çekilebilir. İşletme – sendika ilişkisi ne kadar iyi olursa işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi o kadar kolaylaşacaktır (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.250).

İşletmeler rekabet üstünlüğüne toplam ücretleri azaltmadan da ulaşabilirler. İşletme yönetimi ve sendika görüş birliğiyle bir teşvik edici ücret planında anlaşabilirler. Bu teşvik edici ücret sistemleri çalışanları daha üretken yapar, verimliliklerini artırır. Yine işletmede karar alım sürecinde çalışanlara daha çok söz hakkı verilebilir. Böyle bir durumda çalışanlar ücret ve kararlara katılım konusunda kazançlı çıkarlar, işletme ise maliyetlerini azaltır ve rekabet üstünlüğüne daha kolay ulaşabilir (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.251).

İşletmeler sendikalarla çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması ve ilişkilerin işbirliği temelinde gerçekleşmesi bağlamında bir program dahilinde birlikte çalışabilirler. Bu işbirliği süreci kalite çemberleri yöntemiyle de gerçekleştirilebilir. Böyle bir işbirliği süreci çalışanların verimliliğini, bağlılığını, sorumluluğunu ve ürün kalitesini artıracaktır. Bu çerçevede işletmelerde devamsızlık ve işgücü devir oranları düşecektir. Yine işletmelerde tasarım maliyetleri düşecek, mühendislik verimliliği artacaktır (SCHULER-MCMILLAN, 1984, s.251).

Arthur'un (1992) elde ettiği sonuçlar; iş uygulamalarının (ücret ve hakları içerecek şekilde) sendikalı ya da sendikasız işletmelerde farklı olduğunu açıkça ortaya

koymaktadır. Gerçekte, analizler bir yerdeki endüstri ilişkileri politika ve uygulamalarının tiplerinin güçlü bir şekilde farklı fabrikalardaki işletme stratejisi tercihleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Arthur'un (1992) çalışması stratejik işletme kararlarında emeğin payını ortaya koymuştur. Bunun yanında elde edilen sonuçlar sendikaların; işletme stratejileri üzerinde etkilerinin olabileceğini ortaya koymaktadır. Sendikalar bu etkiyi çalışan değerlemelerinin daha ileri düzeyde gerçekleştirildiği, katılım, eğitim ve görelî yüksek ücretler konusunda çalışanların çıkarına uygun işletme stratejilerinin benimsenmesi için kullanabilirler (ARTHUR, 1992; s.503).

Ferris, Russ, Albanese ve Martocchio (Ferris Grubu) insan kaynaklarının etkili yönetiminin örgütsel performansı nasıl pozitif etkileyebileceğini ortaya çıkarmaya yönelik A.B.D. inşaat endüstrisinden 2236 firma üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanları daha yüksek oranda sendikalı olan işletmelerin çalışanları daha düşük oranda sendikalı olanlara göre daha başarılı olduğu sonucunu elde etmişlerdir (WAN-ONG-KOK, 2002, s.34).

Hipotez 19 : İşletmelerde şikayet prosedürü olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından fark vardır.

Hipotez 20a: Çalışanların sendikalı olduğu ve olmadığı gruplar algılanan örgütsel performansın ortalamaları bakımından farklıdır.

Hipotez 20b : Çalışanların sendikalı olma oranıyla algılanan örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 20c : Çalışanların sendikalı olma oranlarıyla stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında ilişki vardır.

Hipotez 20d: Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ortalaması çalışanların sendikalı olma ve olmama durumlarına göre farklılaşacaktır.

2021. Çalışan Devri

Çalışan devrinin de örgütsel performans üzerinde etkisi vardır. Yüksek çalışan devri bir örgütte sürekliliği ortadan kaldırır, çalışanların iş arkadaşlarıyla yakınlaşmadığı bir sosyal çevre ortaya çıkarır (Nonaka, 1991). Bunun yanında, yüksek çalışan devri

verimliliği olumsuz etkiler, maliyetleri yükseltir ve işe daha az deneyimli insanların yerleştirilmesine yol açar (HESTER, 2005, s.44).

Huselid (1995); İK uygulamalarında yatırıma göre getirinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Örneğin; “bu uygulamalardaki bir standart sapmalık artış çalışan devrinde görel olarak yüzde 7,05 düşüşe yol açar ve çalışan başına satışlarda 27,044, pazar değerinde 18,641 ve karlılıkta 3,814 Dolar daha fazla artış gerçekleşmiştir (s.652) (HUSELID, 1995, s.652).

Gordon ve Lowe (2002)’nin özlü bir şekilde işaret ettiği gibi; işletmelerin karşılaştığı önemli sorun kendi çalışanlarını elde tutabilmektir. Ne de olsa; çalışanlar en değerli örgütsel kaynaktır ve iyi elemanlar her zamanki ödüllere gereksinim duyan yatırımlar olarak düşünülmelidir (s. 204). Benzer bir şekilde; March ve Simon (1958) örgütlerin değer yaratmak için insan sermayesine dayanmalarından dolayı; bir işletmenin başarısının büyük ölçüde bu değerli kaynağı elinde tutmasına bağlı olduğunu kaydetmişlerdir. Boxall (1998), bu “iç” ve “dış” insan sermayesi arasındaki fark üzerinde durmuştur. “İç temel” insan sermayesi değer yaratılmasında önemli rolleri ve sorumlulukları olan yöneticiler, teknik uzmanlar ve stratejik konumdaki çalışanları kapsar. Bu arada; “dış temel”; açıkça uygun endüstri becerileriyle, işletmenin performansını sürdürmesi için istikrarlı iş ilişkileri kurmak zorunda olduğu insan sermayesinden oluşur (HESTER, 2005, ss.75-76).

Değerli bilgi, beceri ve yetenekler insan sermayesinde toplanmış ve ortaya çıkmış olduğundan, daha parlak rakiplerin yetenekli çalışanları istifa etmeleri için ikna ettiğinde firmaların değerli çalışanlarını kaybetmeleri olasılığı vardır (Coff, 1997). Buradan hareketle; insan sermayesinin katkılarında elde edilen kaynaklarla açık bir sorun vardır. Çünkü insan sermayesinin doğası öyledir ki; bilgi, beceri ve yetenekler örgüte değil çalışanlara aittir, bu değerli kaynaklar hareketlidir ve örgütü terk etmekte özgürdürler (HESTER, 2005, s.76).

Çalışan devri faaliyet maliyetlerini artırdığı gibi; verimlilik ve süreklilikte büyük bir kaybı ifade eder. İşgücü devrinin işletme verimliliğini etkileme potansiyeli; geleceğe dönük stratejik İKY verilerini firma düzeyinde değerli sonuçlarla birleştiren değişik bilim insanları üzerinde henüz kaybolmamıştır. Örneğin, Arthur (1994) otuz çelik

haddehanesinde; çalışan bağlılığını artırmaya ağırlık veren firmaların geleceğe yönelik İK uygulamaları olmayan firmalara göre daha düşük çalışan devir hızına ve daha yüksek verimliliğe sahip olduklarını bulmuştur. Benzer bir şekilde; Huselid (1995); yaklaşık 1000 firmanın kapsamlı bir değerlendirmesini yapmıştır ve yüksek-performans İK uygulamaları sistemlerinin çalışan devri ve verimliliğinde ekonomik olarak önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1996; HESTER, 2005, ss.76-77).

Bu çalışmaların her biri; çalışan devri ve verimliliği üzerinde İK sistemi uygulamalarının etkisini incelemiştir. Literatür; stratejik İKY'nin bazı yapılanmalarının çalışanların örgütte kalmalarını desteklediği şeklindeki bilgiye açıkça destek sağlamaktadır. Verimli olmayan çalışanları tutmanın maliyeti yeni ve etkili bir çalışana işe alıp eğitmenin maliyetinden çok daha fazla olabileceğinden yüksek çalışan devri örgütsel performansı negatif etkileyebilir (HESTER, 2005, s.77).

Yukarıda sözü edildiği gibi; örgütsel performans insan sermayesini özgün ve uzmanlaşmış bilgi ve deneyimle bir araya getirmeye ve korumaya, elde tutmaya dayanır. Kesinlikle; uzmanlaşmış bilgiye sahip işgücü örgütü terk ettiği sürece örgütlerin daha üst düzeyde başarıya ulaşmaları zordur. Bunun yanında; eğer örgütte sürekli çalışan devri varsa örgütler için sürekli performans yeteneğini oluşturmak zor olacaktır (Boxall, 1998). Kar amacı gütmeyen işletmelerde ve kamuya ait olmayan örgütlerde, eş zamanlı olarak, günümüzün çalkantılı/düzensiz çevresinde bilgiye dayalı rekabete giderek daha çok önem verilmesi insan sermayesinin önemini artırmaktadır. Bundan dolayı; örgütsel performansı artırmak, kabul edilebilir karlılık performansı için yaşama kabiliyetini güvenceye almak ve çalışan devrini en aza indirmek için işletmeler tatmin edici/yeterli temel insan sermayesini oluşturmalı ve ellerinde tutmalıdırlar (HESTER, 2005, ss.77-78).

Bunun yanında Arthur'un (1994) çalışmasında; devir ve üretim performansı arasındaki ilişkide devirin sonuçları üzerinde gelecekteki çalışmalarda bir moderatör olarak insan kaynakları sisteminin bir ölçümünün varlığının önemini ortaya koyan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yine sonuçlar; bir grup yazarın son dönemdeki gözlemlerinde ortaya çıkardıkları çalışan devrinin örgüt düzeyindeki sonuçlarını belirlemenin önemliliği yönündeki bulgularını desteklemektedir (ARTHUR, 1994; s.683).

Arthur'un (1994) ulaştığı sonuçlara göre; son olarak, denetime dayalı sistemlerde devir ve üretim performansı arasında anlamlı bir korelasyonun olmaması bu iki değişken arasında doğrusal olmayan bir ilişkiyi göstermektedir. Bir başka ifadeyle, denetime dayalı insan kaynakları sistemleri olan örgütler bir noktaya kadar yüksek çalışan devrinden fayda sağlayabilir, ancak bu noktaya ulaşıldıktan sonra üretim performansı üzerinde bir zararlı etki başlar. Tersine; sonuçlar sorumluluğa dayalı sistemlerde devir ve üretim performansı arasında negatif bir doğrusal ilişkiyi ortaya koymaktadır. Devirin yararlı miktarının sistem tipine göre değiştiği bulgusunun bu süreci yönetecek uygulamacılar için önemli bir sonuçtur (ARTHUR, 1994; s.683).

2022. Uzun Vadeli Bakış Açısı

İşletmeler stratejik İK uygulamalarını gerçekleştirirken uzun dönemli bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili sonuçlar, kazanımlar uzun dönemde ortaya çıkacaktır.

İşletme içindeki diğer uygulamaların aksine insan kaynağı ile rekabette üstünlük sağlamak ancak uzun dönemde gerçekleşebilir. Bu yöntemin üstün yanı ise istihdam uygulamalarıyla bir kez rekabet üstünlüğü sağlanınca, bu sürekli hal alır ve kolayca taklit edilemez. İnsan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirmek ve sonuçlarını almak için gereken zaman, uzun dönemli bakış açısını gerekli kılar. Bu yaklaşımların çoğu ancak uzun dönemli bir çalışmayla uygulanabilir. Kısa vadeli düşünüldüğünde; karlılık için çalışanlara iş güvencesi sağlamaktansa onlar işten çıkarılırlar; yine kısa vadeli karlılık için eğitim harcamaları azaltılır. Çapraz eğitim ve çapraz kullanım uzun dönemde başarılı sonuçlar verir ancak bu durumda örgüt uzmanlaşmanın kısa dönemde sağlayacağı üstünlüklerden vazgeçer (PFEFFER, 1995, ss.44-45).

Kısa dönemde baskı altındaki kurumlar insan kaynağı ile rekabette üstünlük sağlamak için gerekli uygulamaları başlatmazlar. Benzer bir şekilde, ekonomik sıkıntı içindeki kurumlar da, ancak uzun dönemde verimlilik ve kar bakımından üstünlük sağlayacak uygulamaları yürürlüğe koymazlar (PFEFFER, 1995, ss.44-45).

2023. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü

Bu tezde stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü olarak; seçici işe alma, kapsamlı eğitim, çalışanların elde tutulması, örgüt içinden yükseltme, insan kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, iş güvencesi, performans değerlendirme, ücret sistemi ve teşvik edici ücret uygulamaları ele alınmıştır. Bae-Lawler (2000) ve Wan-Ong-Kok (2002), bir stratejik insan kaynakları uygulamaları paketinin örgütsel performansı artıracağı bulgusuna ulaşmışlardır (BAE-LAWLER, 2000, s.505-506; WAN-ONG-KOK, 2002, s.38). Macduffie (1995), yenilikçi İK uygulamalarının ekonomik performansa katkısını ortaya çıkarmıştır (MACDUFFIE, 1995; s.217). Huselid'in (1995) çalışması, çok çeşitli endüstrilerde ve işletme büyüklüklerinde, stratejik insan kaynakları uygulamalarına yakın olan yüksek performans iş sistemi uygulamalarında yatırımların daha düşük çalışan devri ve daha yüksek verimlilik ve kurumsal finans performans ortaya çıkaracaktır (HUSELID, 1995, s.667). Ichniowsky-Shaw-Prennushi'nin (1997) çalışması iş uygulamalarının verimlilik etkileri üzerine yeni kanıtlar ortaya koymaktadır (ICHNIOWSKY-SHAW-PRENNUSHI, 1997; s.312).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

300. Türkiye'nin 500 Büyük İşletmesinde Gerçekleştirilen Uygulama Çalışması

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi” çerçevesinde gerçekleştirilen alan araştırması aşağıdaki başlıkları içeren bir anket formuyla gerçekleştirilmiştir. Anket formunda ilk olarak temel bilgileri elde etmeye yönelik, tanımlayıcı sorular vardır. Anket formunun diğer konu-ölçek başlıkları, insan kaynakları yönetimi – stratejik yönetim ilişkisi, insan kaynakları biriminin yetkinliği-genel faaliyetleri, insan sermayesi, çalışanların seçici işe alımı faaliyeti, eğitim uygulaması, çalışanların elde tutulması, içsel emek piyasası-içsel kariyer fırsatları, insan kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma, teknik konularda katılım, insan kaynağını güçlendirme faaliyeti, takım çalışması, iş güvencesi, işletme kültürü, performans değerlendirme, ücret sistemi, çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret, algılanan örgütsel performans, algılanan pazar performansı, işletme çevresi, kar paylaşımı, çalışanların işletmeye ortak olması, şikayet prosedürü ve sendikadır.

Araştırmada bağımsız değişkenler: İnsan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşımın varlığı, stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü, insan kaynakları biriminin yetkinliği-genel faaliyetleri, çalışanların seçici alımı faaliyeti, eğitim uygulaması, çalışanların elde tutulması, içsel emek piyasası-içsel kariyer fırsatları, insan kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma, teknik konularda katılım, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, iş güvencesi, işletme kültürü, performans değerlendirme, ücret sistemi, çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret, işletme çevresi kar paylaşımı, çalışanların işletmeye ortak olması, şikayet prosedürü ve sendikadır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü değişkeni tek tek stratejik insan kaynakları uygulamalarının ortalamalarını temsil etmektedir. Araştırmada bağımlı değişkenler ise

şunlardır: İnsan sermayesi, örgüte özgü insan sermayesi, algılanan örgütsel performans ve algılanan pazar performansdır.

Araştırmada kullanılan sorular genel olarak uluslararası literatürden Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu çalışmada uluslararası literatürden çok farklı eserlerden yararlanılmıştır. Değişik eserlerden alınan ve birleştirilen sorular faktör analiziyle Türkiye'ye uygun olmayan maddelerin eleneceği öngörüsüyle anket formunu dahil edilmiştir. Bu anlamda, sonraki aşamada, sayıca çok olan maddelerin faktör analiziyle azaltılması amaçlanmıştır.

Araştırma Aralık 2008 – Haziran 2009 arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma ülke düzeyinde tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi oluşturmaktadır. Burada temel gerekçe büyük işletmelerin genel olarak insan kaynakları birimlerinin olması, genel olarak stratejik bir bakış açısına sahip olmaları ve stratejik yönetim uygulamaları ve bu anlamda stratejik insan kaynakları yönetimini uygulama olasılıklarının yüksek olduğu varsayımdır. Örneklem hacminin belirlenmesinde nicel yöntemler kullanılmamıştır. Bu tezin kurgulanmasında örnek alınan birçok çalışmada da örneklem hacminin belirlenmesinde nicel yöntemlerin kullanıldığına dair bir ifadeye rastlanmamıştır. Bu çalışmalarda örneklem hacminin nicel yöntemlerle belirlendiği şeklindeki açıklamalara rastlanmamıştır; ancak açıkça ifade edilmeden ilgili çalışmaların gerçekleştirilmiş olması da olasıdır. Uluslararası literatürde benzer çalışmalarda çalışan sayıları bakımından belli bir kriteri sağlayan işletmeler araştırma evrenine dahil edilmektedir. Örnek olarak; Harel-Tzafir (1999) 200 ve daha çok çalışanı olan işletmeleri (HAREL-TZAFRIR, 1999, s. 188); Wan-Ong-Kok (2002) tam zamanlı çalışan sayısı 50 ve üzerinde olan işletmeleri (WAN-ONG-KOK, 2002, s.36) araştırma evrenine dahil etmişlerdir. Söz konusu yazarların bu uygulamalarının temel gerekçesi ancak bu büyüklüğe sahip işletmelerin bir İK birimine sahip olabilecekleridir. Örnek alınan çalışmalarda genel olarak anket formlarının geri dönüş oranı ve bu oranın benzer çalışmalarla karşılaştırılması söz konusudur (Ör.: Lee, 1994; Delery ve Doty, 1996; Youndt, 1998; Senjem, 2001; Takeuchi, 2003; Liqun, 2004; Hester, 2005; Platonava, 2005). Bu alanda en çok atıf çalışmalardan biri olan Delery ve Doty'nin (1996) araştırmasındaki genel geri dönüş oranı % 11'dir (DELERY-DOTY, 1996; s.818). Elbette ki örneklem hacminin nicel yöntemlerle belirlenmesi bilimsel ölçütlere uygunluğa daha kolayca ulaşılmasını

sağlayacaktır. Ancak bilimselliğin nicel yöntemler kadar nitel yöntemlerle de sağlanabileceği açıktır. Türkiye’de sistemli, bilimsel yöntemlerle faaliyette bulunan bir İKY sistemi olan, profesyonel, iyi yetişmiş yöneticiler, kurmay çalışanlar ve uzmanlara ve stratejik bakış açısına sahip işletmeler Türkiye’nin büyük işletmeleridir ki; bunların en büyüklerini her yıl İSO yaptığı değerlendirmeler sonucunda hazırladığı listeye ilan etmektedir. Literatürde bazı çalışmalarda İKY birimi olmayan işletmelere bile İK’den sorumlu üst yöneticinin yanıtlaması için anket formlarının gönderildiği (Harel-Tzafrir, 1999) görülmektedir.

Buna göre; anket formları öncelikli olarak elektronik posta yoluyla İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen, 2007 yılı verilerine göre Türkiye’nin en büyük 500 işletmesinin tümüne gönderilmiştir. Kamu işletmesi, özel işletme ve yabancı sermayeli işletme ayrımı yapılmamıştır. Soru formuyla ilgili akademisyenlerle yapılan değerlendirmelerden sonra formların gönderilmesi işlemine geçilmiştir. Soru formları ile ilgili işletmelerle birebir ön çalışma yapılmamıştır. Buna karşın anket formu gönderilen bazı işletmelerden gelen eleştirilere göre çok az da olsa dille ilgili düzeltmeler yapılmış ve sonraki formlar bu şekilde gönderilmiştir. Yine sonraki süreçte bir büyük kamu işletmesinin İK yetkilisiyle birebir görüşme yoluyla anket formunun doldurulması sağlanmış ve burada da genel olarak anket formunun anlaşılır nitelikte olduğu bir kez daha görülmüştür. Anket formlarının gönderilmesinde öncelikle elektronik posta kullanılmıştır. Anket, 500 büyük işletmenin elektronik posta adreslerine Aralık 2008’den itibaren, “ekli word dosyası” şeklinde gönderilmeye başlanmıştır. Anket formları işletmelerin öncelikle insan kaynakları departmanlarının elektronik posta adreslerine ve eğer bu yoksa işletmenin genel elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Gönderi de “ekli word dosyası” sunuş yazısından oluşan bir dosya ve anket formundan oluşmuştur. Sunum yazısında anket formunun İK müdürü, İK yöneticisi ya da diğer bir İK yetkilisi tarafından doldurulabileceği belirtilmiştir. Bu ilk gönderimden yalnızca yedi anket formu doldurulmuş olarak geri dönmüştür. Sonra 2009’un ilk aylarında aynı anda her bir işletmeye aynı içerikte iki elektronik posta şeklinde anket formları tekrar gönderilmiştir. Ancak geri dönüş daha da az olmuş, yalnızca iki anket formu işletmelerce doldurularak geri gönderilmiştir. Sonraki aşamada anket formlarının normal posta yoluyla gönderilmesi yönünde çalışmalar başlatılmıştır. İlk aşamada, Mayıs 2009’da 155 adet anket formu büyük işletmelere gönderilmiştir. Daha sonra yine Mayıs 2009’da 75 adet ve

Haziran 2009’da 30 adet olmak üzere toplam 260 adet anket formu Türkiye’nin büyük işletmelerine gönderilmiştir. 260 işletmeye posta yoluyla gönderilen zarfta sunuş yazısı, anket formu ve adres yazılmış ve pul yapıştırılmış bir boş zarf yer almıştır. Normal posta yoluyla gönderilen anket formlarından 35 tanesi işletmeler tarafından doldurularak geri gönderilmiştir. Böylece geri dönen anket sayısı 44’e çıkmıştır. Normal postayla yapılan gönderimden sonra özellikle bu işletmeleri içeren yaklaşık 100 işletmeye telefonla ulaşılmış ve anket formlarının doldurularak gönderilmesi konusundaki beklentiler iletilmiştir. Bir kamu işletmesine bizzat gidilerek anket formunun doldurulması sağlanmıştır. Toplam olarak 53 anket formundan elde edilen verilerle analiz gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasının bütünündeki kuramsal temel ve bunlara dayalı olarak belirlenen hipotezler doğrultusunda gerekli verilere ulaşmak için öncelikle ilgili alan araştırmasında uygulanacak soru formu oluşturulmuştur. Soru formu İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye’nin en büyük 500 işletmesine uygulanmak üzere oluşturulmuştur. Soru formunun ilk bölümü betimleyici sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde endüstri türü, işletmenin kuruluş yılı, işletmenin merkezinin bulunduğu kent, işletmenin sahiplik türü (kamu/özel sektör), işletmenin hangi ülkeye ait olduğu, işletmenin çalışan sayısı ve işletme bölümlerinde tek tek çalışan sayılarının belirlenmesine ilişkin sorular vardır. İşletme büyüklüğü çalışan sayısı ile ölçülmüştür. Yine araştırma soru formunun ilk bölümünde yanıtlayıcıya ilişkin sorular da vardır. Yanıtlayıcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, toplam çalışma yılı, sektörde ve işletmede toplam çalışma yılına ilişkin sorular vardır.

301. İnsan Kaynakları Yönetimi’ne Genel Stratejik Yaklaşım

Soru formunun ikinci bölümünde insan kaynakları uygulamalarına genel anlamda ne ölçüde stratejik yaklaşıldığını belirlemek üzere sorulmuş sorular vardır. Buna göre, ikinci bölümde, “İnsan Kaynakları Yönetimi’ne Genel Stratejik Yaklaşım” başlığı altında on beş soru vardır. Soruların değerlendirilmesiyle ilgili olarak beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Sorular: “1=Kesinlikle uygulanmıyor; 2=Uygulanmıyor; 3=Çekimserim/kararsızım; 4=Uygulanıyor; 5=İleri derece uygulanıyor” şeklinde ölçeklendirilmiştir. Soruların oluşturulmasında uluslararası literatürden yararlanılmıştır.

Buna göre ilk yedi soru Devanna, Fombrun, Tichy ve Warren'in 1982 yılında yayımladıkları makalelerinden ve Huselid'in (1995) makalesinden alınmıştır (DEVANNA ve diğerleri, 1982, s.14; HUSELID, 1995). Bu makale stratejik planlama ve insan kaynaklarının bütünleştirilmesinin temellerini ortaya koyan eserlerden biridir. 2-7. sorular aynı zamanda Liqun'un (2004) doktora tezi çalışmasında kullanılmıştır. 10,11,12. sorular Liqun'un (2004) ilgili doktora tezi çalışmasından (LIQUN, 2004) uyarlanmıştır. 1, 8, 9, 13, 14, 15. sorular ise stratejik İKY'nin niteliklerine ilişkin stratejik İKY ile ilgili genel literatürden (DEVANNA ve diğerleri, 1981; WRIGHT-MCMAHAN, 1992, TRUSS ve diğerleri, 1994; MABEY ve diğerleri, 1995) türetilmiştir.

Sorular dikkatlice incelendiğinde stratejik insan kaynakları yönetiminin genel niteliklerini yansıttığı görülecektir. Buna göre bu stratejik İKY'yi geleneksel İKY'den ayıran temel farklar literatürde şu şekilde ortaya konmaktadır: İlk olarak geleneksel İKY analiz düzeyi tek tek İKY fonksiyonlarının (ör., seçme/eleman alma, eğitim ve geliştirme, ücret, performans değerlendirme, iş tasarımı, vd.) incelenmesine odaklanan bir mikro yaklaşımken stratejik İKY; İKY uygulamalarına sistem yaklaşımını uyarlayarak firma düzeyinde analize odaklanmaktadır. Stratejik İKY tek başına ayrı olarak alt işlevsel uygulamaları incelemekten çok, bir bütün olarak İKY uygulamalarının tümünü incelemektedir. Sonuç olarak stratejik İKY'de, sinerji kavramı ya da İKY uygulamalarının tamamlayıcılığı özellikle önemlidir (Baird ve Meshoulam, 1988; Becker ve Huselid, 1998; Huselid, 1995; Wright ve Snell, 1998'den aktaran TAKEUCHI, 2003, s.1).

İkinci olarak, stratejik İKY üst düzeyde durumsal (koşula bağlı) değişkenlere odaklanır. Bu bakış açının temelini oluşturan; İKY sistemlerinin etkililiğinin strateji, teknoloji, çevresel koşullar vb. gibi İKY'nin dışında yer alan değişkenlerle ilişkisinin ne olduğuna dayandığı iddiasıdır (TAKEUCHI, 2003, ss.1-2).

Üçüncü olarak, stratejik İKY araştırması bağımlı değişken olarak yalnızca bireysel performansa odaklanmaktan çok firma düzeyinde performansa önem verir (Rogers ve Wright, 1998; Wright, 1998). Örneğin, bağımlı değişkenler olarak, Delery ve Doty (1996) aktif karlılığı (varlığa göre getiri) ve hisse senedi getirisi, Huselid (1995) brüt getiri oranı ve "Tobin Q" değişkenini kullanmışlardır. Buna karşılık, geleneksel İKY genel olarak; iş/görev performansı (Locke ve Latham, 1990), devamsızlık (Harrison ve Martocchio,

1998), sözleşmeye uymama (örgütten ayrılma) (Harrison ve Martocchio, 1998; Hulin, 1991) ve/veya işgücü devri (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000) gibi bireysel çıktılara odaklanır. Genel olarak; geleneksel İKY ile stratejik İKY arasındaki temel fark mikro ve makro bakış açılarına odaklanma olarak özetlenebilir (TAKEUCHI, 2003, s.2).

Stratejik İKY – örgütsel performans ilişkisi soruları benzer bir şekilde Platonova (2005) tarafından ilgili tez çalışmasında tek tek İK uygulamalarına ilişkin sorularla birlikte sorulmuştur.

3010. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Genel Stratejik Yaklaşım Soruları

1. İnsan kaynakları yöneticileri stratejik planlama sürecine dahil edilir.
2. Uzun dönemde firmayı yönetmek için yönetsel özellikler saptanır.
3. Yöneticileri uzun dönemde stratejik amaçlara yöneltmek için ödül/ücret sistemi değiştirilir.
4. Stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak için işe alma modelleri değiştirilir.
5. Kilit konumdaki çalışanlar stratejik amaçlara ulaşmak için potansiyellerine dayalı olarak değerlendirilir.
6. Stratejik değişimleri desteklemek için tasarlanmış gelişme programları yürütülür.
7. Kilit çalışanların stratejik planlar geliştirmesine katkı sağlamak için kariyer planlaması yapılır.
8. Yönetici nitelikleri işletmenin stratejik planına uyumlu hale getirilir.
9. İş analizleri için gelecekte ne gerektireceğine dayalı olarak yürütülür.
10. Formal/resmi bir insan kaynakları planlaması yürütülür.
11. İnsan kaynakları müdürünün üst yönetim kurullarına katılımı sağlanır.
12. Formal/resmi bir insan kaynakları stratejimiz vardır.
13. İnsan kaynakları ile ilgili konuların üst yönetimin karar aldığı öncelikli konular arasında olması sağlanır.
14. İnsan kaynakları departmanı insan kaynağı ile ilgili bütün konularda üst yönetime ve diğer birimlere/bölgelere danışmanlık yapar.
15. Rekabet üstünlüğü sağlamak için işletme çalışanları bir stratejik kaynak olarak görülür.

302. İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği

Soru formunun üçüncü bölümünde on iki sorudan oluşan “İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetlerine İlişkin Sorular” vardır. Bu sorular İKY biriminin yetkinliğini ölçmeye yöneliktir. Bu bölümdeki soruların tümü Liqun'un (2004) tez çalışmasında kullandığı ölçekten (LIQUN, 2004) uyarlanmıştır. Liqun (2004) bu soruları Huselid ve diğerleri (2007), Mitsuhashi ve diğerleri (2000) ve Spencer ve Spencer'in (1993) çalışmalarına dayandırmaktadır (LIQUN, 2004). Bölümdeki soruların amacı; insan

kaynakları biriminin faaliyetleriyle ilişkili “Stratejik İKY ve işletme performansı arasındaki ilişki, diğer bölümler ve İK bölümü arasında daha kapsamlı bir düzen/uyum olan firmalarda daha düşük kapsamlı bir düzen/uyum olan firmalara göre daha güçlü olacaktır” şeklindeki hipotezi test etmeye yönelik verilerin elde edilmesini sağlamaktır. Sorular İK biriminin alanında yetkinliğini ve diğer birimlerle olan uyumunu ortaya koyacaktır.

Üçüncü bölümdeki sorular da Likert beşli tipte ölçeklendirilmiştir. Buna göre ölçeklendirme; “1=Kesinlikle az; 2=Az; 3=Orta/Ne az ne de çok; 4=Çok; 5=Kesinlikle çok” şeklindedir.

3020. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetlerine/Yetkinliğine İlişkin

Sorular

1. İçsel ve dışsal değişimlerin etkilerini öngörmek.
2. Bölüm ve kurum için liderlik etmek.
3. Bütün insan kaynakları faaliyetlerinin finansal etkilerini açıklamak.
4. İnsan kaynakları vizyonunu tanımlamak ve açıklamak.
5. Bölüm müdürlerini insan kaynakları konuları hakkında eğitmek ve yönlendirmek.
6. Çok sayıda insan kaynakları işlevi hakkında bilgi sahibi olmak.
7. Rakiplerin insan kaynakları işlevi hakkında bilgi sahibi olmak.
8. İşletme amaçlarını ve bu amaçların gerektirdiği çalışan becerilerinin düzeylerini ve tiplerini ve bu amaçlara ulaşmak için gereksinim duyulan davranışları anlamak.
9. Diğer kilit alanlar ve bölüm yönetimindeki deneyimleri uygulamak.
10. Diğer birimlerle sıkı ilişkiler kurabilmek.
11. Dinlemeye ve gözleme dayalı anlayabilme ve iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmak.
12. Yenilikçi İK programlarında üst yöneticilerin desteğini almak için somutlaştırma ve bütünlük sağlama yeteneğine sahip olmak.

303. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi düzeyini belirlemek için Youndt’un (2001)’deki entelektüel sermaye ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek de yine performans ölçeğinde olduğu gibi algılamaya dayalıdır. Stratejik insan kaynakları ile ilgili literatürde (ör.: Hester, 2005) insan sermayesinin düzeyinin belirlenmesinde kullanılan diğer bir ölçüt eğitim düzeyidir. Bu tezde insan sermayesinin düzeyini belirlemek için kullanılan ölçek Takeuchi (2003)

tarafından da kullanılmış ve oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyi saptanmıştır (1, 2, 3, 4. maddelerle ilgili Cronbach Alfa: 0,92).

İnsan sermayesi ile ilgili ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. Bunlar; Çalışanlarımız: “Çok vasıflıdır.”; “Yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.”; “Yaratıcı ve parlaktırlar-zekidirler.”; “Görev/iş ve işlevlerinde uzmandırlar.”; “Yeni düşünce ve bilgi geliştirirler.” şeklindedir.

Bu ölçeğin derecelendirmesi de Likert tipi 5’li ölçeğe göre yapılmıştır. Buna göre derecelendirme: “1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim.”; “2=Aynı düşüncede değilim.”; “3=Çekimserim/Kararsızım.”; “4=Aynı düşüncedeyim.”; “5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.” şeklindedir.

3030. İnsan sermayesinin nitelikleri/düzeyi soruları

Çalışanlarımız:

1. Çok vasıflıdır.
2. Yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.
3. Yaratıcı ve parlaktırlar-zekidirler.
4. Görev/iş ve işlevlerinde uzmandırlar.
5. Yeni düşünce ve bilgi geliştirirler.

3031. Örgüte özgü insan sermayesi ya da insan sermayesinin benzersizliği

İnsan sermayesinin hepsi birbirine benzer değildir ve açık pazarda bulunmaz. Dahası örgütler insan sermayelerinin bir bölümünü iş başında öğrenme ve eğitimle oluştururlar; böylece potansiyel olarak onun bağlam çevresini oluşturabilir ve transfer etmek ya da taklit etmek zordur (Dierickx ve Cool, 1989). Benzer bir şekilde; Grant’ın (1991; s.126) kaydettiği gibi, “bir çalışanın verimliliği durumsal ve motivasyonel etkenler tarafından büyük ölçüde etkilendiği için, bir işletmedeki çok başarılı bir çalışanın performansını bir başka şirkette çalışmaya başladığında da tekrarlamasını beklemek mantıklı değildir.” Bu özellikle, sorudaki bilgi örtülü bileşenleri kapsadığında doğrudur (YOUNDT, 1998, s. 47).

İnsan sermayesi aynı zamanda eksik/yetersiz hareketliğine bağlı olarak da, benzersiz-örgüte özgü olabilir (Abelson ve Baysinger, 1984; Wright ve diğerleri, 1994). Emek piyasaları kuramsal olarak verimli olabilir, ancak uygulamada insan sermayesi bir

çalışandan diğerine geçmesi ile ilişkili yüksek işlem/hareket maliyetlerine bağlı olarak coğrafi hareketsizlik gösterir (Wright ve diğerleri, 1994). Buna ek olarak, tek başına çalışanlar bir başka firma tarafından kolayca işe alınabildiğinde bile, çalışan gruplarını ve takımlarını bir başka işte çalıştırmak çok daha zordur (Grant, 1991). Çalışanlar örgütte nadiren birbirinden ayrıldığından (izole edildiğinden), bu nokta önemlidir (YOUNDT, 1998, s.47).

Bu tez çalışmasını kaynak tabanlı yaklaşımla ilişkilendiren yönlerden biri de insan sermayesinin ne ölçüde işletmeye özgü olduğunun ölçülmesidir. Bu bağlamda, insan sermayesinin ne ölçüde işletmeye özgü olduğunu – benzersiz olduğunu ölçmek üzere kullanılan ölçek Youndt (1998)’den alınmıştır. Youndt (1998, s.59) ilgili ölçeği kaynak tabanlı yaklaşımın kuramsal öncülerinden ve nadir olma, alınıp satılamama ve taklit edilememeye odaklanan Dierickx ve Cool (1989), Barney (1991) ve Amit ve Schoemaker’in (1993) eserlerinden yararlanarak oluşturmuştur.

Buna göre, işletmeye özgü ya da benzersiz insan sermayesi ölçeği şu maddelerden oluşmaktadır: “Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığı bizim işletmemize özgüdür-benzersizdir.”; “Rakiplerin bu beceri ve uzmanlığı bizden başka yerde bulmaları zordur.”; “Rakiplerin bu beceri ve uzmanlığı taklit etmeleri ya da yeniden oluşturmaları zordur.”; “Bu nitelikte insanlara emek piyasasında yaygın olarak ulaşılabilir.”; “Çalışanların beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar.” Burada “Bu nitelikteki insanlara emek piyasasında yaygın olarak ulaşılabilir” şeklindeki madde ters kodlamadır.

Bu bölümde de yine Likert tipi 5’li ölçek kullanılmıştır. Buna göre derecelendirme; “1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim.”; “2=Aynı düşüncede değilim.”; “3=Çekimserim/Kararsızım.”; “4=Aynı düşüncedeyim.”; “5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.” şeklindedir.

Youndt (1998) tarafından ortaya atılan ve bu tezin yazarı tarafından da paylaşılan beklenti insan sermayesinin örgüt özgü olmasının – benzersizliğinin derecesi arttıkça, insan sermayesinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin de artacağıdır.

3032. İşletmenin bilgi ve beceri altyapısının ne ölçüde ilgili örgüte özgü olduğunu belirten sorular:

Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığı (insan sermayesi):

1. Bizim işletmemize özgüdür-benzersizdir.
2. Rakiplerin bu beceri ve uzmanlığı bizden başka yerde bulmaları zordur.
3. Rakiplerimizin bu beceri ve uzmanlığı taklit etmeleri ya da yeniden oluşturmaları zordur.
4. Bu nitelikte insanlara emek piyasasında yaygın olarak ulaşılabilir.
5. Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar.

304. Çalışanların İşe Alımı

Çalışanların işe alımı ile ilgili sorular Likert tipi 5’li ölçekle derecelendirilmiştir. Soruların ölçek dağılımı; “1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.” şeklindedir. Çalışanların işe alımı ile ilgili 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. sorular Hester’in (2005) çalışmasından alınmıştır. 1, 2 ve 3. sorular Takeuchi’nin (2003) çalışmasında da kullanılmıştır. Bu ölçekte kullanılan 1. ve 2. maddeler yine Youndt (1998)’in ölçeğinde kullanılmıştır. Aynı zamanda Hester’in (2005) atıfta bulunduğu Snell-Dean (1992), Harel-Tzafrir (1999), Bae-Lawler (2000) ve Wan-Ong-Kok’un (2003) çalışmalarından yararlanılmıştır. Genel olarak sözü edilen yazarlar stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe çok atıf alan yazarlardır. Yukarıda adı geçen yazarlar Snell ve Dean (1992) dışında kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde çalışmışlardır. Ancak işe alma sürecinin kapsamlılığını ölçen bu ölçek Snell ve Dean’e (1992) aittir. Bae ve Lawler’in (2000) kullandıkları ölçekle (BAE-LAWLER, 2000, s.509) bu çalışmanın 1, 2, 5, 6 ve 8. soruları ortaktır. Bae ve Lawler’in (2000) bu ölçek için buldukları alfa katsayısı (güvenirlik katsayısı) 0,74’tür. Wan-Ong-Kok (2003) çalışanların işe alımı/seçimi ile ilgili kullandıkları ölçekle bu ölçeğin 1, 2, 5, 6 ve 8. maddeleri ortaktır. Wan-Ong-Kok (2003) seçme/işe alma ölçeği (WAN-ONG-KOK, 2003, s.37) ile ilgili buldukları güvenirlik katsayısı (alfa) 0,83’tür. Burada ilginç olan noktalardan biri ilgili soruların stratejik insan kaynaklarına ilişkin farklı yaklaşımlarda, alan araştırmalarında ortak olarak kullanılmasıdır. Hester’in de (2005) belirttiği gibi işe alma uygulamasında kullanılan bu ölçek işe alma sürecinin kapsamlılığını ölçmektedir. Burada bir firmanın işe alma sürecindeki seçiciliği öne çıkarılmıştır. Örnek olarak firmanın üst düzeyde niteliklere

sahip insan sermayesini örgüte kazandırmak için harcadığı zaman, para ve eleman seçme sürecine tahsis ettiği çalışan sayısı bu seçiciliğin göstergeleridir (HESTER, 2005, s.83).

Çok sayıda araştırmacı tarafından kullanılan işe alma ölçeği, yukarıda da belirtildiği, gibi temel olarak Snell ve Dean'in (1992) ölçeğine dayanmaktadır (SNELL-DEAN, 1992, s.502). Bu ölçeğin ilk altı maddesi doğrudan Snell ve Dean'in (1992) ölçeğinden alınmıştır.

3040. Çalışanların İşe Alımı Faaliyeti ile İlgili Sorular

1. İşletme içindeki görevler, pozisyonlar için kapsamlı seçme sürecimiz vardır (Testler, mülakatlar, vb.).
2. Belirli bir iş için en iyi insanı seçmek önemlidir.
3. Genel olarak, bir kere bir pozisyon boş kaldığında, açık pozisyonu derhal doldurmak için çaba harcarız.
4. Seçme kararıyla çok sayıda insan ilişkilidir.
5. Bir işe doğru kişiyi bulmak için çok para harcarız.
6. Bir pozisyona herhangi bir kişiyi yerleştirmeden önce işe en iyi, en uygun insanın seçilmesini sağlamak için bütün başvurular değerlendirilir.
7. İşletmemizde hiyerarşi/nüfuz eleman alma sürecinin önüne geçmiştir.
8. Seçme ölçütlerimiz yüksektir.

305. Çalışanların Eğitimi

Çalışanların eğitimi ile ilgili insan kaynakları uygulamasını ölçmeye yönelik sorular da yine stratejik İKY'ye ilişkin farklı makalelerden ve tezlerden uyarlanmıştır. Burada ilginç olan nokta yine eğitimle ilgili ölçeğin ya da soruların literatürdeki ortaklığıdır. Uluslararası literatürde ABD, Çin, Hong-Kong, Güney Kore, İsrail gibi ülkelerde stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisi çerçevesinde gerçekleştirilen ampirik araştırmalarda genel olarak Snell ve Dean'in (1992) ölçeği kullanılmaktadır (SNELL-DEAN, 1992, s.503). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin de ilk yedi maddesi Snell ve Dean'in (1992) ölçeğinden uyarlanmıştır. Hester'in de (2005) belirttiği gibi; stratejik İKY literatüründe eğitimle ilgili olarak bu ölçeğin kullanılmasının temel nedeni, "bu ölçeğin resmi eğitimin düzeyini ve genel eğitim programının etkililiğini ölçmesidir". Bu düşünce yine Cacio (2000); Delaney ve Huselid (1996); Wan, Kok ve Ong (2003) tarafından da paylaşılmaktadır (HESTER, 2005, s.84). Delaney ve Huselid'in (1996) eğitim ölçeği üç maddeden oluşmaktadır ve "genel olarak çalışan eğitimin etkililiği"

bunlardan biridir (DELANEY-HUSELID, 1996, s.956). Bu ölçekte temel olarak öne çıkan unsurlar işletmelerin eğitime verdikleri önem ve eğitim faaliyetinin kapsamlılığıdır. Eğitim faaliyetine verilen önem, eğitim faaliyetinin kapsamlılığı ve etkililiği başlı başına stratejik bir eylem olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında örgütsel performansla ilişkilendirilebilen bütün insan kaynakları faaliyetleri stratejik olarak adlandırılmaktadır. Burada yine eğitim uygulamalarının işletme temelinde bir bütün olarak ele alınması, kendi içindeki uyumu, örgütsel amaçlarla bütünleşmesi de yine olması gereken önemli niteliklerdir. Bu soruların bütünü değerlendirildiğinde insan kaynakları faaliyetlerinin stratejik olarak adlandırılmasını sağlayan yönlerinden biri olan “bireysel gelişimi” desteklemesi (LIQUN, 2004, ss.12-13) felsefesinin varlığı da görülebilir. Yine burada ilgili faaliyetlerin örgütsel etkililiği artırmaya dönük faaliyetler olduğu, dolayısıyla bu anlamda stratejik uygulamalar olduğu da açıktır. Bunun yanında özellikle stratejik insan kaynakları literatüründe çok vurgulandığı şekilde Pfeffer’in (1994) belirlediği 16 İK uygulaması performansla ilişkilendirildiği için stratejik kabul edilmektedir (PFEFFER, 1994). İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için stratejik bir kaynak olarak gördükleri insan kaynağını geliştirmeye dönük uygulamalar genel olarak stratejik bir eylem olarak görülebilir. Yine faaliyetlerin ampirik araştırmalarla ölçülebilmesi de stratejik olma durumunu güçlendirir. Bunlar arasında eğitim uygulaması da bulunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları uygulamalarının etkisini örgütsel düzeyde ölçer, değerlendirir. Eğitim uygulamalarının örgütsel düzeyde değerlendirilmesi, ölçülmesi ve örgütsel performansla ilişkilendirilmesi bu uygulamanın stratejik insan kaynakları çerçevesinde değerlendirilmesinin diğer nedenleridir. Eğitim ile ilgili ölçeğin oluşturulmasında bu tez konusunun saptanmasında önemli etkisi olan Hester’in (2005); Snell ve Dean’in (1992) çalışmalarından yararlanılmıştır. Buna göre; 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular Hester’in (2005) çalışmasından uyarlanmıştır. Ancak bu soruların ortak kökenlerinden dolayı Harel ve Tzafir (1999); Bae ve Lawler (2000) ve Wan-Ong-Kok (2003)’de de ilgili sorular kullanılmıştır. Wan-Ong-Kok (2003) ölçeği ile bu ölçekte bulunan 1, 2, 5 ve 7. maddeler (WAN-ONG-KOK, 2003, s.37) ortaktır. Wan ve diğerlerinin eğitim ölçeğiyle ilgili buldukları güvenilirlik katsayısı (alfa) 0,81’dir. Takeuchi’nin (2003) kullandığı ölçekte kapsamlılık ile ilgili madde kullanılmıştır. Yine bu ölçeğin 1, 3, 4 ve 6. maddeleri Youndt’in (1998) ilgili araştırmasında kullanılmıştır. Eğitim ölçeğinin 1, 2, 3, 5 ve 10. soruları Bae-Lawler (2000) tarafından da (BAE-LAWLER, 2000, s.509) kullanılmıştır. Bae ve Lawler (2000) ilgili ölçek için oldukça

yüksek bir güvenirlilik düzeyi bulmuşlardır (alfa= 0,90). Ölçeğin kapsamlılık, resmiyet/biçimsellik ile ilgili 1, 4 ve 8. maddeleri Delery ve Doty'nin (1996) çalışmasında da kullanılmıştır (DELERY-DOTY, 1996, s.834). Eğitim uygulamasıyla ilgili diğer sorular da ilgili literatürden uyarlanmıştır. Eğitimle ilgili sorular şunlardır:

3050. Eğitim Uygulamasıyla İlgili Sorular

1. İşletmenizde çalışanların eğitim süreci ne kadar kapsamlıdır?
2. İşletmenizde çalışanlarınızın eğitilmesi ne kadar önceliklidir?
3. İşletmenizde çalışanlar için kaç farklı türde eğitim programı vardır?
4. Eğitim sürecinizde çok fazla resmiyet/biçimsellik var mıdır?
5. İşletmenizde eğitim programları için ne kadar para harcanmıştır?
6. İşletmenizde ortalama bir çalışan yılda kaç saat resmi eğitim alır?
7. Genel olarak çalışan eğitiminiz ne kadar etkilidir?
8. İşe yeni başlayanlara yönelik resmi eğitim programı var mıdır?
9. Görev ve sorumlulukların kapsamlı aktarımı uygulaması var mıdır?
10. İşletmenizde bütün çalışanlar için eğitim fırsatları var mıdır?

306. Çalışanların Elde Tutulması

Çalışanların elde tutulmasıyla ilgili sorular da yine Hester'in (2005) çalışmasından alınmıştır. Çalışanların elde tutulmasıyla ilgili ölçek yedi sorudan oluşmaktadır. Hester ilgili ölçeği Collins (2000)'den almıştır. Bu ölçek çalışanların elde tutulması için örgütsel ve bireysel düzeyde oluşturulan stratejilerin düzeyini ölçmektedir. Çalışanların elde tutulmasıyla ilgili uygulamalar çalışanlar için teşvik edici nitelikte, iş ve aile arasında denge kuran iş durumu seçenekleri (telekomuting-sanal ofisler aracılığıyla çalışma) sunmaktadır. Böyle bir uygulama en iyi ve parlak çalışanların işletmeye çekilmesine ve işletmede tutulmasına olanak sağlayabilir (HESTER, 2005, s.82). Çalışanların elde tutulmasıyla ilgili sorularda Likert tipi 5'li ölçek kullanılmıştır. Buna göre ölçeklendirme; "1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim" şeklinde derecelendirilmiştir.

Sorular incelendiğinde görülecektir ki; öncelikle ne ölçüde işletmenin temel/öz değerlerine, kültürüne bağlı insanların seçildiği ile ilgili sorular ve daha sonra çalışma ortamını çalışanlar için çekici kılacak uygulamaların ne ölçüde gerçekleştirildiği ile ilgili sorular vardır. Genel olarak çalışanların elde tutulmasına yönelik uygulamaların

çalışanların motivasyonunu artıracığı bunun da örgütsel performansı artıracığı söylenebilir.

3060. Çalışanların Elde Tutulmasıyla İlgili Sorular

1. Temel/öz değerlerimize inanan bireyleri seçeriz.
2. İşletmemizin kültürüne uyacak bireyleri işe almayı/çalıştırmayı garanti etmek için seçme sürecine çok sayıda çalışmanı dahil ederiz.
3. İşletmemizde kıyafet konusunda rahatlık/esneklik vardır.
5. Bilgisayarla iletişim kurulması yoluyla, personelin evlerinde çalışmalarına olanak sağlarız (Sanal ofisler).
6. İşletmemiz sık sık iş başarılarını kutlar.
7. Çalışanların birbirleriyle kaynaşmaları için sosyal faaliyetleri destekleriz.

307. İçsel Emek Piyasası – Örgüt İçi Yükselme Fırsatları

İçsel emek piyasası da araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerden biridir. Örgütün örgüt içinden yükselmeyi/yükseltmeyi teşvik etme yönündeki uygulaması Hester (2005)'te olduğu gibi içsel emek piyasası olarak adlandırılmıştır. İçsel emek piyasası ya da içsel kariyer fırsatları olarak ifade eden örgüt içi yükselme olanaklarını ölçmeye yönelik yedi soru sorulmuştur. İçsel kariyer olanaklarıyla ilgili olarak yine Likert tipi beşli ölçek kullanılmıştır. Buna göre; “1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim” şeklinde derecelendirilmiştir. Burada elde edilen değerlerin yüksek olması, örgütün örgüt içi hareketlilik fırsatlarıyla eleman bulmaya verdiği önemin düzeyini göstermektedir. Bu ölçek aynı zamanda iş güvencesinin sağlanması ve iş yapılanmasının biçimi gibi firma performansının etkisini pozitif olarak gösteren içsel emek piyasasının çalışanlar için kilit bileşenlerini ölçer (HESTER, 2005; s.85). Bu bölümdeki 1, 2, 3 ve 4. sorular Hester'in (2005) çalışmasından alınmıştır. Hester'in (2005) çalışmasında belirttiği gibi; örgüt içinden yükseltme uygulamaları yalnızca dış emek piyasasını kullanan örgütlere göre daha çok yükselme fırsatları, daha yüksek kazanç, işletmeye özgü becerilerin geliştirilmesi ve çalışanların özerkliğinin daha çok olması gibi unsurları içerir (Ngo ve Tsang, 1998; Harel ve Tzafir, 1999'den aktaran, HESTER, 2005; s.85). Genel olarak literatürde içsel kariyer fırsatlarının varlığı stratejik İKY'nin uygulanmasının önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında örgüt içinden

yükseltme uygulaması örgütsel performansı artıran bir uygulamadır (DELANEY-HUSELID, 1996, s.955).

İçsel emek piyasasına ilişkin sorular örgütün boş kadroların doldurulmasında, özellikle yönetici kadrolarının doldurulmasında kendi çalışanlarına örgüt dışındaki insanlara göre ne ölçüde öncelik verdiğini ve çalışanların içsel yükselme fırsatlarının farkında olup olmadığını ölçmeye yöneliktir. Delaney ve Huselid'in (1996) kullandığı örgüt içinden yükselme ölçeği ile bu ölçeğin bire bir olarak yalnızca 4. maddesi ortaktır. Ölçeğin 6. ve 7. maddeleri Delery ve Doty'nin (1996) çalışmasından alınmıştır (DELERY-DOTY, 1996, s.836).

3070. İçsel Emek Piyasası / İçsel Kariyer Fırsatları ile İlgili Sorular

1. Çalışanlarımız içsel yükselme fırsatları konusunda bilinçlendirilmiştir /bilgilendirilmiştir.
2. İşletmemizde ücretler içinde bulunduğumuz endüstri kolunda rekabet edebilir düzeydedir.
3. İşletmemizde boş bulunan kadrolar için işletme içinden adaylara dışarıdan adaylara göre öncelik verilir.
4. Yönetim kadrolarını işletme içinden insanlardan oluştururuz.
5. İşletmemizde bir genel hizmetler çalışanı genel hizmetler düzeyinin üzerine yükseltilebilir.
6. İşletmemizde bir çalışanın yükselebileceği birden çok olası konum vardır.
7. Çalışanların kariyer özelemleri üstleri tarafından bilinir.

308. İnsan Kaynakları ile İlgili Konularda Katılımcı Karar Alma

Katılımcı karar alma ile ilgili sorular Harel-Tzafir (1999) ve Delaney-Huselid (1996)'da alınmıştır. Çalışanların değişik konulardaki etkisinin derecesini ifade eden bu konuyu yazarlar "katılım etkisi" olarak adlandırmışlardır (HAREL-TZAFRIR, 1999). Katılımcı karar almada ile ilgili ölçekte işletmelerde belirli konularda kararın kim tarafından verildiğine ilişkin sorular vardır. Bu konular istihdam edilecek insanların sayısı, istihdam edilecek yeni çalışanlar, alt yükleniciler/taşeronlar ve geçici eleman kullanma, çalışan performansını değerlendirme, çalışanların yükseltilmesi, ücret oranları ya da maaş düzeyleri, çalışanların işine son verme, iş planlaması ya da fazla mesai, tatil günleridir.

Katılımcı karar alma ölçeği de Likert tipi 5’li ölçektir. Derecelendirme; “1=Tepe yönetici tek başına karar verir”; “5=Ortalama ya da alt kademe işletme çalışanlarıyla birlikte karar verilir” şeklindedir. Tepe yönetimin tek başına karar almasına en düşük değer, ortalama ve alt kademe çalışanlarla birlikte karar verilmesine de en yüksek değer verilmiştir.

Harel-Tzafrir (1999) bu ölçekle ilgili 0,81 değerinde (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.189) bir güvenilirlik katsayısı bulmuşlardır. Delaney ve Huselid (1996) ise 0,91 değerinde bir güvenilirlik katsayısı bulmuşlardır (DELANEY-HUSELID, 1996, s.957).

3080. İnsan Kaynakları ile İlgili Konularda Katılımcı Karar Alma ile İlgili Sorular

İşletmenizde aşağıdaki konularda son kararı fiilen kim verir?

1. İstihdam edilecek insanların sayısı.
2. İstihdam edilecek yeni çalışanlar.
3. Alt yükleniciler/taşeronlar ve geçici eleman kullanma.
4. Çalışan performansını değerlendirme.
5. Çalışanların yükseltilmesi.
6. Ücret oranları ya da maaş düzeyleri.
7. Çalışanların işine son verme.
8. İş planlaması ya da fazla mesai.
9. Tatil günleri.

309. Teknik Konularda Katılım

İnsan kaynakları ile ilgili konularda katılım ölçeği de Harel-Tzafrir’den (1999) alınmıştır. Yazarlar örgütsel düzeyde İKY ile ilgili alınan kararları ifade eden bu konuyu “İKY konularına katılım” olarak adlandırmışlardır. Ölçek; yeni ekipmana yatırım, iş akışı ücret belirleme ve kalite konularında çalışan katılımının etkisini değerlendirmeye yöneliktir.

İnsan kaynakları ile ilgili konularda katılım ile ilgili ölçek de Likert tipi 5’li ölçektir. Derecelendirme şu şekildedir: “1=Kesinlikle az; 2=Az; 3=Çekimsirim/Kararsızım; 4=Çok; 5=Kesinlikle çok.”

Bu sorular ankette farklı bir bölüm olarak sorulmuş ancak analiz aşamasında birleştirilmiştir. Bu bölümdeki sorular da Harel-Tzafrir'in (1999) çalışmasından alınmıştır. Harel-Tzafrir (1999) bu dört soruyla ilgili 0,85 güvenilirlik katsayısı (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.189) bulmuşlardır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili kararların alındığı organizasyon düzeyinde aşağıdaki konularda çalışanların katılımı.

1. Yeni ekipmana yatırım.
2. İş akışı.
3. Ücret belirleme.
4. Kalite.

310. İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti

İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile ilgili sorular Bae ve Lawler'in (2000) ve Wan-Ong-Kok'un (2003) ilgili ölçeklerinden (BAE-LAWLER, 2000, s.509; WAN-ONG-KOK, 2003, s.37) uyarlanmıştır. Bae ve Lawler'in (2000) ilgili ölçek için buldukları alfa katsayısı (güvenirlik katsayısı) 0,73'tür. Wan-Ong-Kok'un bu ölçek için buldukları güvenilirlik katsayısı (alfa) ise 0,78'dir.

İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile ilgili ölçek 7 maddeden/sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin derecelendirmesinde Likert tipi 5'li ölçek kullanılmıştır. Derecelendirme şu şekildedir: "1=Hiç uygulanmıyor"; "2=Uygulanmıyor"; "3=Çekimsizim/Kararsızım"; "4=Uygulanıyor"; "5=İleri düzeyde uygulanıyor".

3100. İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile ilgili sorular

1. Çalışanların bir işi yaparken takdir hakkını kullanmalarına olanak sağlamak.
2. Kişisel inisiyatif kullanmak için değişim/gelişim sağlamak.
3. Aynı sektörle karşılaştırıldığında yüksek ücret düzeyi sağlamak.
4. Adayların uzun dönem potansiyellerine odaklanmak.
5. Çalışanların çok çeşitli konulara/sorunlara katılımını sağlamak.
6. Sorun çözme ve kararlara katılım olanağı sağlamak.
7. Çalışanların birden çok işi yapabilmesine olanak sağlamak.

311. Takım Çalışması

Takım çalışması ölçeği Wan-Ong-Kok'un (2003) ilgili ölçeklerinden uyarlanmıştır. Wan-Ong-Kok'un (2003) takım çalışması ölçeği için buldukları güvenilirlik katsayısı (WAN-ONG-KOK, 2003, s.37) (alfa) 0,54'tür.

Takım çalışması ölçeği üç maddeden/sorudan oluşmaktadır. Eşitlik için minimum statü farklılıkları, eşgüdüm ve kontrole dayalı amaçlar, iyi tanımlanmış işler/görevlerin işletmelerde uygulanma durumları.

Takım çalışması ölçeği de Likert tipi 5'li ölçektir. Derecelendirme şu şekildedir: "1=Hiç uygulanmaz"; "2=Uygulanmaz"; "3=Çekimserim/Kararsızım"; "4=Uygulanır"; "5=Yaygın olarak uygulanır".

3110. Takım Çalışması ile İlgili Sorular

1. Eşitlik için minimum statü farklılıkları.
2. Eşgüdüm ve kontrole dayalı ortak amaçlar.
3. İyi tanımlanmış işler/görevler.

312. İş Güvencesi

İş güvencesi ölçeği Delery ve Doty'nin (1996) çalışmasından alınmıştır (DELERY-DOTY, 1996, s.834).

İş güvencesi ölçeği 4 sorudan/maddeden oluşmaktadır. İş güvencesi ölçeği de Likert tipi 5'li ölçeğe uygun olarak derecelendirmiştir. Derecelendirme şu şekildedir: "1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim"; "2=Aynı düşüncede değilim"; "3=Çekimserim/Kararsızım"; "4=Aynı düşüncedeyim"; "5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim".

3120. İş Güvencesi ile İlgili Sorular

1. İşletmemizin çalışanları diledikleri kadar işletmede kalabilecekleri beklentisi içinde olabilirler.
2. İşletmemizde bir çalışanın işine son vermek çok zordur.
3. İş güvencesi çalışanlara hemen hemen garanti edilmiştir.
4. Ağır ekonomik bunalım dönemlerinde bile bu işletmedeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.

313. İşletme Kültürü

İşletme kültürü ile ilgili sorular Youndt'un (1998) çalışmasından Türkçe'ye çevrilerek alınmıştır. İşletme kültürü ölçeğinde 9 soru vardır ve derecelendirme Likert tipi 5'li ölçeğe uygun olarak yapılmıştır. Derecelendirme şu şekildedir: "1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim."; "2=Aynı düşüncede değilim."; "3=Çekimserim/Kararsızım."; "4=Aynı düşüncedeyim."; "5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim."

İşletme kültürü araştırmada bir moderatör olarak düşünülmektedir.

3130. İşletme Kültürü ile İlgili Sorular

1. Güçlü bir işletme kültürü yaratma çabasıyla çok sayıda sosyalleştirme yöntemi kullanıyoruz (oryantasyon programları, vb.)
2. İşletmede geçmişte yaşanan olaylar hakkındaki öyküleri paylaşmaları için çalışanları teşvik ediyoruz.
3. Çalışanların şirket dışındaki sosyal faaliyetlerini desteklemekteyiz.
4. Bilgilerin diğer çalışanlara aktarımı ve rehberlik konusunda çalışanları destekler ve ödüllendiririz.
5. Çalışanları öğrenme deneyimlerinden çıkardıkları dersleri yazmaları konusunda teşvik ederiz.
6. Başarılı bir çalışan öneri programımız var.
7. Şirketimizin bilgi veri tabanlarını sürekli olarak güncellemeleri için çalışanları teşvik ederiz.
8. Statü sembollerini ortadan kaldırmayı ya da en aza indirmeyi amaçlıyoruz (yönetici yemek salonları, öncelikli park alanları, vb.).
9. Üst yönetim bireysel ve örgütsel öğrenme girişimlerini desteklemektedir.

314. Performans Değerleme

Performans değerlendirme ölçeği dört maddeden oluşmaktadır. Performans değerlendirme ölçeğinin 2, 3 ve 4. maddeleri Wan-Ong-Kok'un (2003) (WAN-ONK-KOK, 2003) ilgili

ölçeklerinden uyarlanmıştır. Wan-Ong-Kok'un (2003) ilgili performans ölçeği için buldukları güvenirlik katsayısı (alfa) 0,78'dir.

Performans değerlendirme ölçeği de Likert tipi 5'li ölçek şeklinde derecelendirilmiştir. Buna göre derecelendirme; "1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim."; "2=Aynı düşüncede değilim."; "3=Çekimserim/Kararsızım."; "4=Aynı düşüncedeyim."; "5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim." şeklindedir.

3140. Performans Değerleme ile İlgili Sorular

1. İşletmemizde performans değerlemeleri çoğunlukla nesnel, ölçülebilir sonuçlara dayalıdır.
2. Performans değerlemeye dayalı ücret artışı vardır.
3. Grup performansına dayalı yükselme vardır.
4. Performans değerlendirme kişisel gelişime yönelik geribildirime dayanır.

315. Ücret Sistemi

Ücret sistemine ilişkin sorular Takeuchi'den (2003) uyarlanmıştır. Ücret sistemi ölçeği altı maddeden oluşmaktadır. Ücret sistemi ölçeği; "1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim" şeklinde derecelendirilmiştir. Takeuchi (2003) çalışmasında bu ölçeğin 1, 2, 3 ve 6. maddelerini değerlendirmeye dahil etmiştir. Buna göre ilgili maddelerin Takeuchi'nin (2003) çalışmasındaki faktör değerleri sırasıyla 0,44; 0,68; 0,64 ve 0,50'dir (TAKEUCHİ, 2003, s.57). Ücret sistemine ilişkin soruların belirlenmesinde yine Platanova'nın (2005) çalışmasından yararlanılmıştır. Ücret sisteminin grup/takım tabanlılığı konusunda Platanova'nın (2005) benzer bir sorusu vardır.

Bu çalışmada bir bütün olarak stratejik İKY faaliyetleri kapsamında ücret sisteminin algılanan örgütsel performansla ilişkisi araştırılacaktır.

3150. Ücret Sistemine İlişkin Sorular

1. Ücret sistemimiz kapsamlı bir fayda/kazanç paketi içerir.
2. İşletmemizde ücretler yüksektir.

3. Teşvik sistemimiz uzmanlığa/beceriye/yeteneğe dayalıdır.
4. Teşvik sistemimiz grup tabanlıdır (kazanç paylaşımı, vb.).
5. Teşvikler maaşlarda yıllık artışları içerir.
6. Teşvik sistemimiz performansa dayalıdır.

316. Çalışan Motivasyonuna Yönelik Teşvik Edici Ücret

Çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret ile ilgili sorular Harel-Tzafrir (1999) ve Delaney-Huselid (1996)'dan uyarlanmıştır. Harel ve Tzafrir'in (1999) bu ölçek için bulunduğu alfa (güvenilirlik) katsayısı 0,91'dir (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.191). Delaney ve Huselid'in (1996) bu ölçekle ilgili bulunduğu güvenilirlik katsayısı 0,83'tür (DELANEY-HUSELID, 1996, s.957). İlgili ölçek işletmelerde çalışan gruplarının ücretlerinin/kazançlarının belirlenmesinde iş performansının ne ölçüde önemli olduğunu belirlemeye yönelik dört maddeden oluşmaktadır. Sorular üst düzey yöneticiler, yöneticiler/müdürler, uzman/temel çalışanlar ve genel hizmetler çalışanları/memurlar gibi çalışan gruplarının ücretlerinin/kazançlarının belirlenmesinde performansın önemini ölçmeye yöneliktir.

Çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret ölçeği Likert tipi 5'li ölçektir. Derecelendirme; “1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim”; “2=Aynı düşüncede değilim”; “3=Çekimserim/Kararsızım”; “4=Aynı düşüncedeyim”; “5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.” şeklindedir.

3160. Çalışan Motivasyonuna Yönelik Teşvik Edici Ücret

İşletmenizde aşağıdaki çalışan gruplarının ücretlerinin/kazançlarının belirlenmesinde iş performansının ne ölçüde önemli olduğunu belirten seçeneği işaretleyiniz.

1. Üst düzey yöneticiler.
2. Yöneticiler/müdürler.
3. Uzman/temel çalışanlar (üretim/hizmet/planlama çalışanları)
4. Genel hizmetler çalışanları/memurlar

317. Algılanan Örgütsel Performans

Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli yönlerinden biri performansın bireysel değil örgütsel düzeyde ölçülmesidir. Algılanan örgütsel performans bu çalışmanın stratejik insan kaynakları çerçevesinde gerçekleştirildiğinin bir diğer önemli

kanıtıdır. Hester'in de (2005) belirttiği gibi örgütsel performans; örgütün bütün düzeylerindeki çalışanların ortak çabasını yansıtır. Algılanan örgütsel performans bu çalışmada bağımlı değişkendir. Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe birçok çalışmada algılanan örgütsel performans bağımlı değişken olarak kullanılmıştır (DELANEY-HUSELID, 1996; HAREL-TZAFRIR, 1999, YOUNDT ve diğerleri, 1996, HESTER, 2005). Hester'in de (2005) belirttiği gibi algılanan örgütsel performans bir örgütün çalışanlarının kendi işletmelerinin belli alanlardaki durumunu aynı sektördeki diğer işletmelerle kıyaslamaları şeklinde gerçekleşir.

Araştırma kuramsal modelinde performansın algılamaya dayalı olarak ölçülmesi tasarlanmıştır. Buna göre öncelikli olarak algılanan örgütsel performans daha sonra ise algılanan pazar performansına ilişkin sorular belirlenmiştir. Örgütsel performansın algılamaya dayalı olarak ölçülmesi özellikle Delaney ve Huselid'in (1996) ilgili makalelerinden sonra stratejik insan kaynakları literatüründe yaygın olarak uygulanmaktadır. Bir çok yazar performansın algılamaya dayalı ölçümünün güvenilirliğine ilişkin kanıtlar elde etmişlerdir. Bu çalışmada Delaney ve Huselid'in (1996) belirlediği ve kullandığı algılamaya dönük performans ölçütlerine ek olarak diğer yazarların tez ve makalelerinde belirlediği ölçütler de kullanılmıştır. Örneğin verimlilik (LIQUN, 2004); ürünlerin, hizmetlerin ya da programların kalitesi; yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi, temel nitelikte personelin işleme çekilmesi yeteneği; müşteri memnuniyetinin sağlanması (HESTER, 2005).

Delaney ve Huselid'in (1996) ilgili makalelerinde ortaya koydukları örgütsel performansın algılamaya dayalı ölçütlerle bu ölçeğin 1, 2, 3, 4, 5, ve 6. maddeleri aynıdır. Bu ölçekteki 7. madde farklı bir ifadeyle Delaney ve Huselid'in (1996) ölçeklerinde yer almıştır. Delaney ve Huselid (1996) örgütlerin son üç yıldaki performanslarının algılamaya dayalı ölçümlerini kullanırlarken (DELANEY-HUSELID, 1996, s.956); bu çalışmada diğer birçok çalışmada olduğu gibi son iki yıldaki performansın değerlendirilmesi ve diğer örgütlerle karşılaştırılması istenmiştir. Delaney ve Huselid'in (1996) algılanan örgütsel performans ölçekleriyle ilgili buldukları güvenilirlik katsayısı 0,85'tir. Delaney ve Huselid (1996) dörtlü ölçek kullanmışlardır.

Algılanan örgütsel performansla ilgili ölçeğin derecelendirilmesi şu şekildedir: “1=Çok daha kötü; 2=Kötü; 3=Aynı; 4=İyi; 5=Çok daha iyi”. Elde edilen değer yüksekliği algılanan örgütsel performansın yüksekliğini gösterir.

Ürün, hizmet ve programların kalitesi; yeni ürünlerin, hizmetlerin ve programların geliştirilmesi, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti (HAREL-TZAFRİR, 1999, s.189); yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler, genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler, kamusal imaj, çalışanların verimliliği, finansal güç, satışların ve gelirin artış oranı ve genel olarak verimlilik gibi ölçütler geleneksel muhasebe performansının (Eccles, 1995) yanında en önemli performans ölçütleridir (HAREL-TZAFRİR, 1999, s.189; DELANEY-HUSELID, 1996, LIQUN, 2004; HESTER, 2005).

Literatürde değişik yazarlar performansın algılamaya dayalı ölçümleriyle objektif ölçümleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir (Dolinger ve Golden, 1992; Powell, 1992) (HESTER, 2005, s.89). Algılanan örgütsel performans bir örgütün performans algılamasının aynı endüstrideki diğer firmalarla ürün/hizmet kalitesi, çalışan verimliliği, müşteri/alıcı memnuniyeti, yeni ürün ya da hizmet geliştirme (HESTER, 2005, s. 89), temel nitelikte personelin işletmeye çekilmesi yeteneği, yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler, genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışan memnuniyetinin sağlanması, kamu imajı, çalışan verimliliği, finansal güç, satışların ve gelirin artış oranı, genel olarak verimlilik bakımından yine algılamaya dayalı karşılaştırılmasıdır.

Bu çalışmada performansın algılamaya dayalı ölçümünün tercih edilmesinin temel nedeni stratejik insan kaynakları literatüründe bu ölçeğin yaygın olarak kullanılmasıdır. Algılanan performansla ilgili sorular bazı çalışmalarda birimler düzeyinde de kullanılabilir (ör.: Takeuchi, 2003). Takeuchi (2003) Delaney ve Huselid’in (1996) sekiz maddeden oluşan ölçeklerini faktör analiziyle beş maddeye indirgeyerek (TAKEUCHI, 2003) kullanmıştır. Takeuchi’nin (2003) beş maddeden oluşan birim düzeyinde algılanan örgütsel performans ölçeğinin güvenilirliği 0,92’dir. Takeuchi (2003) Delaney ve Huselid’in (1996) örgütsel düzeyde kullandığı performans ölçeğini birim düzeyinde kullanmıştır. Bu ölçeğin 1, 7, 8, 9, 10 ve 11. maddeleri Wan-Ong-Kok’un

(2003) kullandığı (WAN-ONG-KOK, 2003, s.35) algılanan örgütsel performans ölçeği ile aynıdır.

3170. Algılanan Örgütsel Performansla İlgili Sorular

İşletmenizin son iki yıldaki, aşağıdaki konulardaki performansını aynı endüstri kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerle kıyaslayınız.

1. Ürünlerin, hizmetlerin ya da programların kalitesi.
2. Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi.
3. Asli (temel nitelikte) elemanların işletmeye çekilmesi yeteneği.
4. Müşteri memnuniyetinin sağlanması.
5. Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler.
6. Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler.
7. Çalışan memnuniyetinin sağlanması.
8. Kamu imajı.
9. Çalışanların verimliliği.
10. Finansal güç.
11. Satışların ve gelirin artış oranı.
12. Genel olarak verimlilik.

318. Algılanan Pazar Performansı

Algılanan pazar performansı bu çalışmadaki diğer bağımlı değişkendir. Algılanan pazar performansı ile ilgili sorular pazarlama, satışlardaki artış, karlılık, pazar payı, finansal güç gibi alanlarda işletmenin son iki yıldaki performansının aynı işi yapan diğer işletmelerle kıyaslanmasına dayalı sorulardan oluşmaktadır. Algılanan pazar performansı ile ilgili olarak da Likert tipi 5'li ölçek kullanılmıştır. Derecelendirme : "1=Çok daha kötü; 2=Kötü; 3=Aynı; 4=İyi; 5=Çok daha iyi" şeklindedir.

Algılanan pazar performansına ilişkin ölçeğin oluşturulmasında da yine öncelikle Delaney ve Huselid'in (1996) çalışmalarından yararlanılmıştır. Delaney ve Huselid (1996) çalışmalarında pazarlama, satışlardaki artış, karlılık ve pazar payına ilişkin maddeleri

kullanmışlar (DELANEY-HUSELID, 1996, s.956) ve güvenilirlik katsayısı (alfa) değeri olarak 0,86 bulmuşlardır. Delaney ve Huselid (1996) dörtlü ölçek kullanmışlardır.

Algılanan pazar performansı ile ilgili pazarlama, satışlardaki artış ve karlılık vd. maddelerden oluşan kendi ölçeklerine Harel-Tzafrir (1999) 0,77 alfa (güvenilirlik katsayısı) bulmuşlardır (HAREL-TZAFRIR, 1999, s.189).

Wan-Ong-Kok'un (2003) finansal performans ölçeğinde de bu ölçekte yer alan karlılık, satışlardaki artış (satış ve gelirin büyüme oranı şeklinde) ve finansal güç (WAN-ONG-KOK, 2003, s.35) maddeleri de vardır.

3180. Algılanan Pazar Performansı ile İlgili Sorular

Aşağıdaki alanlarda, işletmenizin son iki yıldaki performansını aynı işi yapan diğer işletmelerle kıyaslayınız.

1. Pazarlama.
2. Satışlardaki artış.
3. Karlılık.
4. Pazar payı.
5. Finansal güç.

319. İşletme Çevresi

İşletme çevresi ile ilgili sorular Harel-Tzafrir'den (1999) alınmıştır. İşletme çevresi ile ilgili sorular çevreyi yüksek rekabetin varlığı, hızlı pazar büyümesi, kısa ürün hayat devri, fiyatların düşmeye yüz tuttuğu piyasalar bakımından ölçen dört sorudan/maddeden oluşmaktadır.

Harel-Tzafrir'e (1999) göre; bir örgütün rakiplerini de kapsayan dış çevresi, örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyebilir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (alfa: 0,70) bulunmuştur. Bu ölçek daha önce Lawler ve diğerleri (1992) tarafından da kullanılmıştır.

İşletme çevresi ile ilgili ölçeklendirme de Likert tipi 5’li ölçeğe göre oluşturulmuştur. Derecelendirme : “1=Kesinlikle yok”; “2=Yok”; “3=Çekimserim/Kararsızım”; “4=Var”; “5=Kesinlikle var” şeklindedir.

3190. İşletme Çevresi ile İlgili Sorular

İşletmenizin dış çevresinin özelliklerini değerlendiriniz.

1. Yüksek rekabetin varlığı.
2. Hızlı pazar büyümesi.
3. Kısa ürün hayat devri.
4. Fiyatların düşmeye yüz tuttuğu piyasalar.

320. Kar Paylaşımı

Kar paylaşımına ilişkin uygulama Delery ve Doty (1996) çalışmasında da vardır (DELERY-DOTY, 1996, s.834).

1. İşletmenizde çalışanlar işletmenizin karına dayalı olarak ikramiye alırlar mı?

321. Çalışanların İşletmeye Ortak Olması

1. İşletmenizde çalışanların işletmeye ortak edilmesi uygulaması var mıdır?

322. Şikayet Prosedürü ve Sendika

Şikayet prosedürü ve sendikanın varlığına ilişkin araştırma daha önce bir çok yazar tarafından (Harel ve Tzafrir, 1999; Wan ve diğerleri, 2003; Bae ve Lawler, 2000; Deleaney ve Huselid, 1996) kullanılmıştır.

İşletmenizin şikayet prosedürü ve sendikanın varlığı ile ilgili durumunu lütfen belirtiniz.

1. Çalışanların yönetimle ya da kendi aralarındaki sorunlara ilişkin bir şikayet prosedürü var mıdır?

2. Çalışanlarınızın bağlı olduğu bir sendika var mıdır?
3. Çalışanlarınızın yüzde kaçını sendikalıdır?

322. Araştırmada Bağımsız Değişkenler

Bu çalışmanın başlıca amacı stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu ilişkiyi ortaya koyabilmek için oluşturulan araştırma yapısında kullanılan bağımsız değişkenler şunlardır: İşe alma (seçici işe alım), eğitim (kapsamlı eğitim), çalışanların elde tutulması, örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları), katılımcı karar alma, insan kaynakları ile ilgili konularda katılım, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, iş güvencesi, işletme kültürü, performans değerlendirme, ücret sistemi, teşvik edici ücret, işletme çevresi kar paylaşımı, çalışanların işletmeye ortak olması, şikayet prosedürü ve sendika.

323. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada yukarıdaki bağımsız değişkenlerin etkileyebileceği bağımlı değişkenler ise; insan sermayesi, algılanan örgütsel performans ve algılanan pazar performansıdır.

324. Araştırma Soruları

1. İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle algılanan örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
2. İşletmelerde tek tek stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla algılanan örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
3. İnsan sermayesinin düzeyi ve benzersizliğiyle algılanan örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
4. Stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla insan sermayesi arasında ilişki var mıdır?

325. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: İnsan kaynakları yönetimine genel bir stratejik yaklaşımın varlığı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 2 : Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkilidir.

Hipotez 3 : İnsan kaynakları biriminin yetkinlik düzeyi ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 4a : Stratejik İKY uygulamalarıyla algılanan insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 4b: İnsan sermayesi düzeyiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 4c : İnsan sermayesinin benzersizliği ile (örgüte özgü olma durumuyla) algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 5a : İşe alım faaliyetlerinin seçiciliğiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 5b : İşe alma faaliyetlerinin seçiciliği ile insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 6a : Eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 6b: Eğitim uygulamasının kapsamlılığı ile insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 6c : Eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 7 : Çalışanların elde tutulması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 8a: Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 8b : Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 8c : Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 9: Katılımcı karar alma uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 10: İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 11: İşletmelerde takım çalışması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 12: İş güvencesiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 13a: İşletme kültürü ile stratejik İKY uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 13b : İşletme kültürü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 14a: Performans değerlendirme uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 14b : Gelişimle ilgili (geliştirmeye yönelik) performans değerlendirme süreçleri bir örgütün insan sermayesi düzeyiyle pozitif ilişkili olacaktır.

Hipotez 15a : Performansa dayalı ücret sistemiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 15b: Teşvik edici ücret uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 16: İşletme çevresindeki rekabet düzeyi ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 17 : Kar paylaşımı uygulaması olan ve olmayan grupların arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından fark vardır.

Hipotez 18a : Çalışanların işletmeye ortak olması uygulaması olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından farklılık vardır.

Hipotez 18b : Çalışanların işletmeye ortak olmasını içeren ve içermeyen İKY sistemleri arasında algılanan insan sermayesi düzeyi ortalamaları bakımından fark vardır.

Hipotez 19 : İşletmelerde şikayet prosedürü olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından fark vardır.

Hipotez 20a: Çalışanların sendikali olduğu ve olmadığı gruplar algılanan örgütsel performansın ortalamaları bakımından farklıdır.

Hipotez 20b : Çalışanların sendikali olma oranıyla algılanan örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 20c : Çalışanların sendikali olma oranlarıyla stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında ilişki vardır.

Hipotez 20d: Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ortalaması çalışanların sendikalı olma ve olmama durumlarına göre farklılaşacaktır.

Hipotez 21a : Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütününe ilişkin ortalamalar endüstri türüne göre farklılaşacaktır.

Hipotez 21b : Algılanan örgütsel performansa ilişkin ortalamalar endüstri türüne göre farklılaşacaktır.

Hipotez 22a : İşletmenin kuruluş yılı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında ilişki vardır.

Hipotez 22b : İşletmenin kuruluş yılı ile algılanan örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Hipotez 23a : İnsan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşıma ilişkin ortalamalar işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşacaktır.

Hipotez 23b : Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütününe ilişkin ortalamalar işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşacaktır.

Hipotez 23c : Algılanan örgütsel performans işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşacaktır.

Hipotez 24a: İşletmenin sahiplik türü ile insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın varlığı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 24b: İşletmenin sahiplik türü ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 24c : İşletmenin sahiplik türü ile algılanan insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 24d : İşletmenin sahiplik türüyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 25a : İşletmenin toplam çalışan sayısı ile insan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşımın varlığı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 25b: İşletmenin toplam çalışan sayısı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 25c : İşletmenin toplam çalışan sayısı ile algılanan insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 25d : İşletmenin toplam çalışan sayısı ile insan sermayesinin teklifi arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 25e : İşletmenin toplam çalışan sayısı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 26a : Algılanan pazar performansı stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 26b : Algılanan pazar performansı örgüt kültürü ile pozitif ilişkilidir.

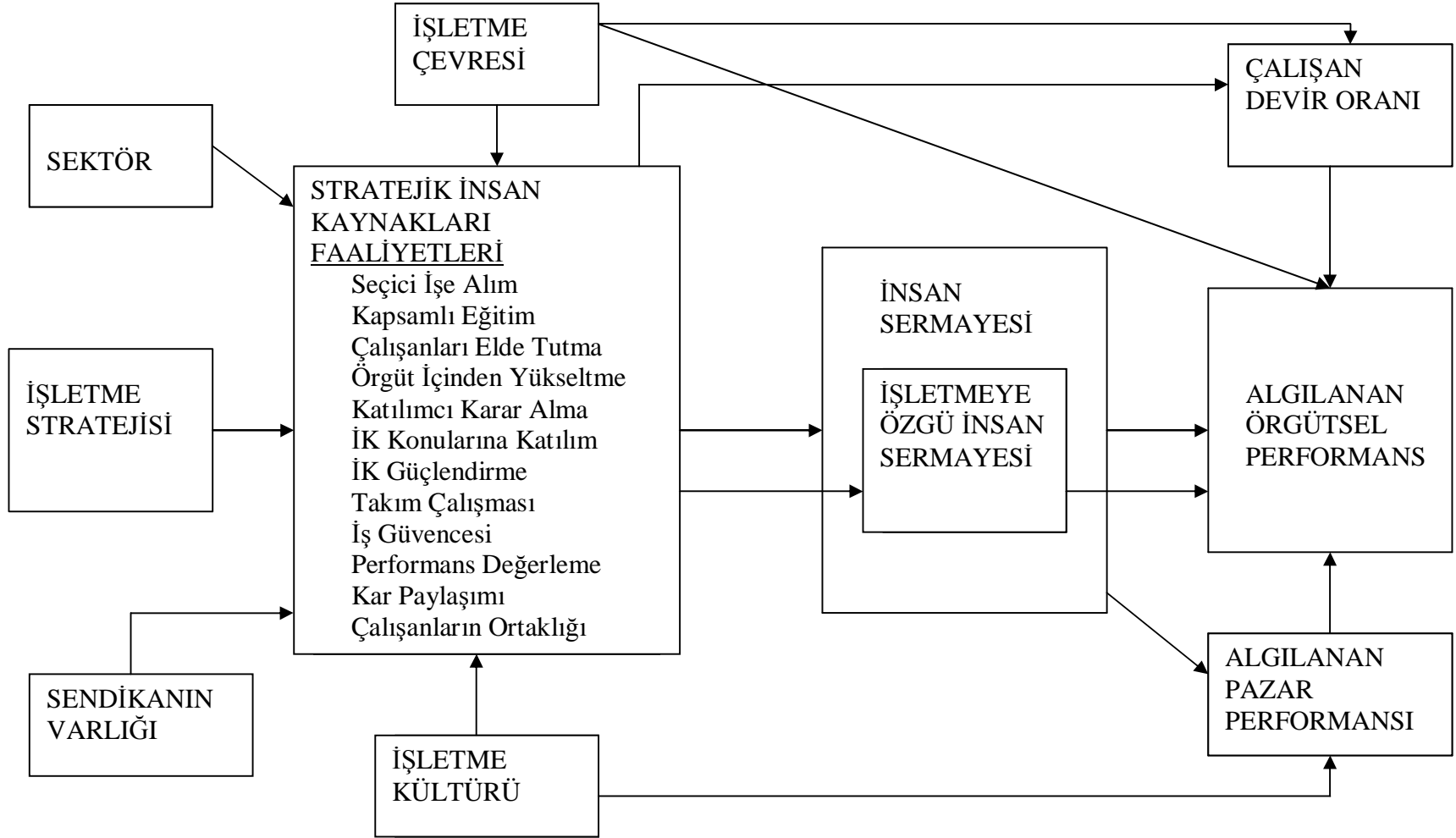
Hipotez 26c : Algılanan pazar performansı benzersiz/tek insan sermayesi ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 26d: Algılanan pazar performansı insan sermayesi düzeyi ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 26e : Algılanan pazar performansı algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkilidir.

526. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 5'te ortaya konmuştur. Araştırma modeli stratejik insan kaynakları faaliyetleri-algılanan örgütsel performans ilişkisi çerçevesinde oluşturulmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletmenin insan sermayesi düzeyi ve işletmeye özgü-tek insan sermayesini yaratacağı ve böylece örgütsel performansı etkileyeceği varsayılmıştır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları faaliyetlerini birtakım dış unsurlar da etkileyecektir. Bunlar; işletmenin rekabet çevresi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, işletme stratejisi, bir sendikanın varlığı ve işletme kültürüdür. Stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin, özellikle çalışanları elde tutma faaliyetinin çalışan devir oranını etkileyeceği varsayılmıştır. Stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin algılanan pazar performansı üzerinde de etkili olacağı ve bunun yanında algılanan pazar performansı ile algılanan örgütsel performansın ilişkili olacağı varsayılmıştır. Analiz aşamasında öncelikle insan kaynaklarına genel stratejik yaklaşım, tek tek stratejik insan kaynakları faaliyetleri ve stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü değişkenlerine ilişkin ortalamalar ortaya konacaktır. Araştırmada kullanılan ölçek her biri 4-10 arasında sorudan/maddeden oluşan alt ölçeklerden oluşmaktadır. Analiz aşamasında her bir alt ölçeğe ilişkin soruların/maddelerin ortalamaları alınarak stratejik insan kaynakları değişkenlerine ilişkin temel değer bulunacaktır. Araştırma modeli çerçevesindeki ilişkiler korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız iki örnek t-testi ile araştırılacaktır.



Şekil 5 : Araştırmanın Modeli

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇLAR

Bu bölümde; İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği 2007 yılı verilerine Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde "stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisi" çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına yer verilecektir. Bölümde ilk olarak; işletmelere ve yanıtlayıcılara ilişkin temel bilgiler verilecektir. Bölümde ikinci aşamada ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizi sonuçları ortaya konacak ve hipotez testlerinin sonuçları sunulacaktır. Son aşamada sonuçlara ilişkin genel değerlendirme yapılacaktır.

400. Temel Bilgilere İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi

Tablo : 4
Endüstri Türü

		Frekans	%
Endüstri Türü	İmalat	34	64
	Madencilik	3	5,7
	Enerji	7	13,2
	Gıda	6	11,4
	İnşaat	3	5,7
Toplam		53	100

Araştırmada anket formunu yanıtlayan işletmeler beş ana grupta değerlendirilmiştir. Tablo 4'te gösterildiği gibi; 53 işletmenin 34'ü (% 64) imalat, 3'ü (% 5,7) madencilik, 7'si (% 13,2) enerji, 6'sı (% 11,4) gıda ve 3'ü (% 5,7) inşaat işletmesidir.

Tablo : 5
İşletmenin Kuruluş Yılı

		Frekans	%
İşletmenin Kuruluş Yılı	1950 öncesi	4	7,54
	1951-1965	12	22,64
	1966-1980	15	28,3
	1981-1995	14	26,41
	1996-2007	8	15,09
Toplam		53	100

Tablo 5'te gösterilen, işletmelerin kuruluş yıllarına bakıldığında; anketi yanıtlayan işletmelerin 4'ü (% 7,54) 1950 öncesinde, 12'si, (% 22,64) 1951-1965 arasında, 15'i (% 28,3) 1966-1980 arasında, 14'ü (% 26,41) 1981-1995 arasında ve 8'i de (% 15,09) 1996-2007 yılları arasında kurulmuştur.

Tablo : 6
İşletmenin Sahiplik Türü

		Frekans	%
İşletmenin Sahiplik Türü	Kamu	7	23,2
	Özel Sektör	46	86,8
Toplam		53	100

Tablo 6'da görüldüğü gibi; işletmelerin 7'si (% 23,2) kamu ve 46'sı (% 86,8) özel sektör işletmesidir.

Tablo :7
İşletmenin Ait Olduğu Ülke

		Frekans	%
İşletmenin Ait Olduğu Ülke	Türkiye	42	79,2
	Yabancı Ülkeler	8	15,1
	Türk-Yabancı Ortaklığı	3	5,7
Toplam		53	100

Anket formunu yanıtlayan işletmelerin 42'si (%79,2) Türk, 8'i (% 15,1) yabancı ve 3'ü (% 5,7) de Türk-yabancı ortaklığıdır (Tablo 7).

Tablo : 8
İşletme Yabancı Ülkeye Aitse Hangi Ülkeye Ait Olduğu

		Frekans	%
İşletmenin Ait Olduğu Ülke ya da Kıta	Avrupa	7	13,2
	Japon	1	1,9
Toplama göre		8	15,1

Anketi yanıtlayan işletmelerin 7'si (% 13,2-toplam işletme sayısına göre) Avrupa, 1'i (% 1,9) Japon işletmesidir (Tablo 8).

Tablo : 9
İşletmenin Çalışan Sayısı

		Frekans	%
İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı	1000'den az	23	43,39
	1001-2000	13	24,52
	2001-3000	6	11,32
	3001-4000	3	5,66
	4001-5000	2	3,77
	5001-10000	2	3,77
	10001- 20000	4	7,54
Toplam		53	100

İşletmelerin toplam çalışan sayılarına bakıldığında; işletmelerin 23'ünün (% 43,39) çalışan sayısı 1000'den az (131-1000 arasında); 13'ünün (% 24,52) çalışan sayısı 1001-2000 arasında, 6'sının (% 11,32) 2001-3000 arasında, 3'ünün (% 5,66) 3001-4000 arasında, 2'sinin (% 3,77) 4001-5000 arasında, 2'sinin (% 3,77) 5001-10000 arasında ve 4'ünün (% 7,54) 10001-20000 arasındadır.

Tablo : 10
Anketi Yanıtlayan Yetkiliye İlişkin Bilgiler

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	19	35,8
	Erkek	34	64,2
Toplam		53	100

Anketi ayınlayanları 19'u (% 35,8) kadın, 34'ü (%64,2) erkektir (Tablo 10).

Tablo : 11
Anketi Yanıtlayanların Yaş Dağılımı

		Frekans	%
Yaş Grubu	22-30	9	16,98
	31-40	21	39,62
	41-50	12	22,64
	51-60	5	9,43
	61-64	2	3,77
	Belirtmeyen	4	7,54
Toplam		53	100

Anket formunu yanıtlayanların yaş dağılımları şu şekildedir : Formu yanıtlayanları 9'u (% 16,98) 22-30 yaş arasında, 21'i (% 39,62) 31-40 yaş arasında, 12'si (% 22,64) 41-50 yaş arasında, 5'i (% 9,43) 51-60 yaş arasında ve 2'si (% 3,77) 61-64 yaş arasındadır. Aneketi yanıtlayanlardan 4'ü (% 7,54) yaşını belitmemiştir.

Anketi yanıtlayanların eğitim düzeyi Tablo 12'de gösterilmiştir. Buna göre; yanıtlayıcıların 1'i (% 1,9) lise, 1'i (% 1,9) ön lisans, 36'sı (% 67,9) lisans, 14'ü (26,4) yüksek lisans, 1'i (% 1,9) ise doktora düzeyinde eğitim görmüştür.

Tablo :12
Anketi Yanıtlayanların Eğitim Düzeyi

		Frekans	%
Eğitim Düzeyi	Lise	1	1,9
	Ön Lisans	1	1,9
	Lisans	36	67,9
	Yüksek Lisans	14	26,4
	Doktora	1	1,9
Toplam		53	100

Tablo : 13
Anketi Yanıtlayanların Toplam alışma Yılı

		Frekans	%
Toplam alışma Yılı	1-5	7	13,2
	6-10	9	16,98
	11-15	11	20,75
	16-20	9	16,98
	21-25	6	11,32
	26-30	4	7,54
	31-45	7	13,2
Toplam		53	100

Anketi yanıtlayanların toplam çalışma yılları incelendiğinde; yanıtlayıcılarından 7'sinin (% 13,2), 1-5 yıl, 9'unun (% 16,98) 6-10 yıl, 11'inin (% 20,75) 11-15 yıl, 9'unun (%16,98) 16-20 yıl, 6'sının (% 11,32) 21-25 yıl, 4'ünün (% 7,54) 26-30 yıl ve 7'sinin (% 13,2) 31-45 yıl toplam olarak çalıştıkları ortaya çıkmıştır (Tablo 13).

Tablo 14'te anketi yanıtlayanların ilgili şletmede toplam çalışma yılı ortaya konulmuştur. Buna göre; anketi yanıtlayanların 22'si (% 41,50) 1-5 yıl, 12'si (% 22,64) 6-10 yıl, 7'si (% 13,20) 11-15 yıl, 3'ü (% 5,66) 16-20 yıl, 3'ü (% 5,66) 21-25 yıl ve 6'sı (% 11,32) 26-31 yıl şimdiki şletmelerinde toplam olarak çalışmışlardır.

Tablo : 14
Anketi Yanıtlayanların İlgili İşletmede Toplam Çalışma Yılı

		Frekans	%
Toplam Çalışma Yılı	1-5	22	41,50
	6-10	12	22,64
	11-15	7	13,20
	16-20	3	5,66
	21-25	3	5,66
	26-31	6	11,32
Toplam		53	100

401. Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

4010. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tek faktör altında toplamak için yeniden faktör analizi yapıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir:

Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,875 bulunmuştur; dolayısıyla ölçek faktör analizi yapmak için çok iyidir. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiş ve dikkate alınmıştır. Sonuç anlamlıdır (0,000).

Ölçeğin alfa değeri 0,9267 bulunmuştur; dolayısıyla bu ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Tablo 15).

Tablo : 15
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım Ölçeğinin
Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Kilit personelin stratejik planlar geliştirmesine katkı sağlamak için kariyer planlaması yapılır.	0,910	0,875	0,000	0,9267
2.	Yönetici nitelikleri işletmenin stratejik planına uyumlu hale getirilir.	0,909			
3.	Stratejik değişimleri desteklemek için tasarlanmış gelişme programları yürütülür.	0,833			
4.	Rekabet üstünlüğü sağlamak için işletme çalışanları bir stratejik kaynak olarak görülür.	0,819			
5.	Yöneticileri uzun dönemde stratejik amaçlara yöneltmek için ödül/ücret sistemi değiştirilir.	0,817			
6.	Kilit konumdaki çalışanlar stratejik amaçlara ulaşmak için potansiyellerine dayalı olarak değerlendirilir.	0,786			
7.	Stratejilerin uygulanmasının gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için insan kaynağı alma modelleri değiştirilir.	0,760			
8.	İş analizleri için gelecekte ne gerektireceğine dayalı olarak yürütülür.	0,675			

4011. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetlerine (Yetkinliğine) İlişkin
Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İlk aşama faktör analizi sonucunda 12 maddeden oluşan insan kaynakları biriminin yetkinliğine ilişkin ölçek üç faktör altında toplanmıştır. Birinci aşama faktör analizinde KMO değeri 0,821'dir ve analiz istatistiksel olarak anlamlıdır (0,000). Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiş ve dikkate alınmıştır. Bunun üzerine ideal değerlere ulaşabilmek için ikinci faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo : 16
İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetlerine (Yetkinliğine)
İlişkin Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Bütün insan kaynakları faaliyetlerinin finansal etkilerini açıklamak.	0,837	0,816	0,000	0,8649
2.	Bölüm ve kurum için liderlik etmek.	0,798			
3.	Diğer kilit alanlar ve bölüm yönetimindeki deneyimleri uygulamak	0,769			
4.	İnsan kaynakları vizyonunu tanımlamak ve açıklamak.	0,743			
5.	Bölüm müdürlerini insan kaynakları konuları hakkında eğitmek ve yönlendirmek.	0,711			
6.	Çok sayıda insan kaynakları işlevi hakkında bilgi sahibi olmak.	0,658			
7.	İçsel ve dışsal değişimlerin etkilerini öngörmek.	0,649			
8.	Dinlemeye ve gözleme dayalı anlayabilme ve iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmak.	0,558			

Yapılan ikinci faktör analizinden sonra; tek faktör altında toplanan ve ağırlığı 0,5'ten büyük olan maddeler tabloda gösterilmiştir. Anket formunda yer alan 12 madde 8 maddeye indirilerek analize dahil edilmiştir. İlgili maddelerin KMO değeri 0,816, anlamlılık 0,000'dır. Sekiz maddelik ölçek geçerli ve güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı alfa, 0,8649'dur. Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Tablo 16).

4012. İnsan Sermayesi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

40120. İnsan Sermayesinin Nitelikleri

Anket formunda yer alan maddelerin tümü tek bir faktör altında toplanmıştır. Faktör analizine ilişkin KMO değeri 0,827'dir. Bartlett testi anlamlıdır (0,000), maddeler arasında yüksek korelasyonlar vardır, dolayısıyla veri seti faktör analizi yapmak için çok

iyidir. Beş faktör toplam varyansın % 70,360'ını açıklamaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiş ve dikkate alınmıştır. Ölçek geçerlidir.

Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre; güvenirlilik katsayısı alfa değeri 0,8901'dir. İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması ya da benzersizliği, teklifine ilişkin ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Tablo 17).

Tablo : 17
İnsan Sermayesi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
	Çalışanlarımız:				
1.	Yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.	0,897	0,827	0,000	0,8901
2.	Yaratıcı ve parlaktırlar-zekidirler.	0,886			
3.	Görev/iş ve işlevlerinde uzmandırlar.	0,810			
4.	Yeni düşünce ve bilgi geliştirirler.	0,809			
5.	Çok vasıflıdır.	0,786			

40121. İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması-Benzersizliği

Yapılan ilk aşama faktör analizi sonucunda insan sermayesinin becerisi ve uzmanlığına ilişkin maddelerin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Bunun üzerine ikinci aşama faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar aşağıdadır.

Araştırmada insan sermayesinin beceri ve uzmanlığının ne ölçüde işletmeye özgü ya da benzersiz, tek olduğunu ortaya koymaya yönelik beş maddeli ölçeğin dört maddesi tek bir faktör altında toplanabilmektedir. Faktör analizine ilişkin KMO değeri 0,751'dir. Bartlett testi anlamlıdır (0,000), maddeler arasında yüksek korelasyonlar vardır, dolayısıyla veri seti faktör analizi yapmak için çok iyidir. Dört faktör toplam varyansın % 66,186'sını açıklamaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiş ve dikkate alınmıştır. Ölçek geçerlidir.

Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre; güvenirlilik katsayısı alfa değeri 0,8284'tür. İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması ya da benzersizliği, teklifine ilişkin ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Tablo 18).

Tablo : 18
İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması-Benzersizliği

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
	Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığı (insan sermayesi):				
1.	Rakiplerin bu beceri ve uzmanlığı bizden başka bir yerde bulmaları zordur.	0,918	0,751	0,000	0,8284
2.	Rakiplerimizin bu beceri ve uzmanlığı taklit etmeleri ya da yeniden oluşturmaları zordur.	0,873			
3.	Bizim işletmemize özgüdür-benzersizdir.	0,809			
4.	Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar.	0,623			

4013. Çalışanların Seçici Alımı Faaliyeti Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Çalışanların seçici işe alımı faaliyeti ölçeği ile ilgili olarak gerçekleştirilen ilk aşama faktör analizi sonuçlarına göre; ölçekteki maddeler iki faktör altında toplanmıştır. Bu iki faktör altında düşük değerliği olan faktörler ihmal edilmiştir. Faktörlerden biri tercih edilerek ikinci aşama faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların seçici işe alımı faaliyetine ilişkin altı madde ikinci aşama faktör analizinde tek faktör altında toplanmıştır. Analize ilişkin KMO değeri 0,783'tür. KMO testi % 78,3'tür. $78,3 > 0,50$ olduğu için veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bartlett testi (107,080; 15) anlamlıdır (0,000). Değişkenler arasında korelasyonlar vardır, yine veri kümesi faktör analizi için uygundur. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiş ve dikkate alınmıştır.

Tablo : 19
Çalışanların Seçici Alımı Faaliyeti Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve
Güvenirlilik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	İşletme içindeki görevler, pozisyonlar için kapsamlı personel seçme sürecimiz vardır (Testler, mülakatlar, vb.).	0,861	0,783	0,000	0,8129
2.	Bir pozisyona herhangi bir kişiyi yerleştirmeden önce iş için en iyi, en uygun insanın seçilmesini sağlamak için bütün başvurular değerlendirilir.	0,827			
3.	Seçme ölçütlerimiz yüksektir.	0,788			
4.	Seçme kararıyla çok sayıda insan ilişkilidir.	0,694			
5.	Genel olarak, bir kere bir pozisyon boş kaldığında, açık pozisyonu derhal doldurmak için çaba harcarız.	0,568			
6.	İş için doğru kişiyi bulmak için çok para harcarız.	0,565			

Yukarıdaki Tablo 19'da da görülebileceği gibi; gerçekleştirilen ikinci aşama faktör analizi sonucunda seçici işe alım faaliyeti ölçeğine ilişkin altı maddenin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu altı faktör toplam varyansın % 52,836'sını açıklamaktadır. İkinci aşama faktör analizine ilk aşama faktör analizinde tek bir faktör altında korelasyon değerleri 0,50'in üzerinde olan maddeler ele alınmıştır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiş ve dikkate alınmıştır. Ölçek geçerlidir. Seçici işe alım faaliyetine ilişkin ölçeğin güvenirlik analizi sonuçları ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Ölçeğin güvenirlik katsayısı alfa 0,8129'dur.

4014. Eğitim Uygulaması Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Eğitim uygulaması ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen ilk aşama faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,842 olarak bulunmuştur. Bir başka ifadeyle KMO testi % 84,2'dir. $84,2 > 0,50$ olduğu için faktör analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Bartlett testi sonuçları da yine anlamlıdır (0,000). İlk aşama faktör analizi sonuçları ölçeğin maddelerini iki

faktör altında toplamıştır. Çok sayıda madde içeren faktör tekrar analize sokulmuştur. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiş ve dikkate alınmıştır.

İkinci aşama faktör analizi sonuçlarına göre eğitim ölçeğinin dokuz maddesinin tek bir faktör altında toplandığı ortaya çıkmıştır. Buna göre KMO değeri 0,853'tür. KMO testi 85,3'tür. Ölçek faktör analizi için çok uygundur. Yine Bartlett testi (295,528; 35) anlamlıdır (0,000). Maddeler arasında yüksek korelasyonlar vardır, genel olarak veri kümesi faktör analizi için uygundur. Faktör toplam varyansın % 60,221'ini açıklamaktadır. Faktör incelendiğinde bütün korelasyonların 0,6'nın üzerinde olduğu görülmektedir. Literatürde 0,6'nın üzerindeki ağırlıklar oldukça iyi olarak nitelendirilmektedir (Ör.: KALAYCI ve diğerleri, 2005, s.330). Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiş ve dikkate alınmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan eğitim ölçeği geçerli bir ölçektir (Tablo 20).

Tablo : 20

Eğitim Uygulaması Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	İşletmenizde ortalama bir çalışan yılda kaç saat resmi eğitim alır?	0,869	0,853	0,000	0,9145
2.	İşlet. bütün çalışanlar için eğitim fırsatları var mıdır?	0,845			
3.	İşletmenizde çalışanların eğitilmesi ne kadar önceliklidir?	0,831			
4.	Genel olarak çalışan eğitiminiz ne kadar etkilidir?	0,830			
5.	İşletmenizde çalışanların eğitim süreci ne kadar kapsamlıdır?	0,798			
6.	İşletmenizde eğitim programları için ne kadar para harcanmıştır?	0,744			
7.	Görev ve sorumlulukların kapsamlı aktarımı uygulaması var mıdır?	0,715			
8.	İşletmenizdeki elemanlar için kaç farklı türde eğitim programı vardır?	0,677			
9.	İşe yeni başlayanlara yönelik resmi eğitim programları var mıdır?	0,641			

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; ölçek çok yüksek güvenilirliğe sahiptir. Güvenirlik katsayısı alfa 0,9145'tir.

4015. Çalışanların Elde Tutulması Ölçeği ile İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çalışanların elde tutulması ölçeği ile ilgili olarak yapılan geçerlilik ya da faktör analizi sonuçlarına göre ilk aşamada sekiz ögeli ölçek iki faktör altında toplanmıştır. Bunun üzerine 0,5'in üzerinde korelasyona sahip tek bir faktör altında toplanan maddelerden oluşan bir ölçek elde etmek için ikinci aşama faktör analizi yapılmıştır. İkinci aşama faktör analizi sonucunda beş öğeden oluşan aralarında yüksek korelasyonlar bulunan bir çalışanların elde tutulması faaliyeti ölçeği elde edilmiş ve bu ölçekle diğer istatistikler gerçekleştirilmiştir (Tablo 21).

Tablo : 21
Çalışanların Elde Tutulması Ölçeği ile İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	İşletmemizin kültürüne uyacak bireyleri işe almayı/çalıştırmayı garanti etmek için seçme sürecine çok sayıda personeli dahil ederiz.	0,860	0,765	0,000	0,8085
2.	Temel/öz değerlerimize inanan bireyleri seçeriz.	0,824			
3.	İşletmemiz sık sık iş başarılarımızı kutlar.	0,813			
4.	Personelin birbirleriyle kaynaşmaları için sosyal faaliyetleri destekleriz.	0,675			
5.	Bilgisayarla iletişim kurulması yoluyla, personelin evlerinde çalışmalarına olanak sağlarız (Sanal ofisler).	0,630			

İkinci aşama faktör analizi sonucunda beş maddeden oluşan ve aralarında orta ve yüksek düzeyde korelasyonlar bulunan öğeleri içeren bir ölçek elde edilmiştir. İkinci aşama faktör analizinin KMO değeri 0,765'tir. KMO testi % 76,5'tir. $76,5 > 0,50$ olduğu için veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bartlett testi (100,665; 10) anlamlıdır

(0,000). Bu durum bir kez daha veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymuştur. Faktör toplam varyansın % 58,617'sini açıklamaktadır. Özdeğerliği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Yedi maddeden oluşan çalışanların elde tutulması ölçeğinden faktör analizi sonucunda beş maddeden oluşan geçerli bir ölçek elde edilmiştir ve diğer istatistiksel analizler bu ölçekle gerçekleştirilmiştir.

Yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre; ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Genel güvenirlik katsayısı alfa 0,8085 olarak bulunmuştur (Tablo 21).

4016. Örgüt İçinden Yükseltme / İçsel Emek Piyasası Ölçeği ile İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt içinden yükseltme ya da içsel kariyer fırsatları ölçeği ile geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçlarına göre; yapılan ilk aşama faktör analizi sonucunda yedi maddeden oluşan örgüt içinden yükseltme ölçeğinin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. 0,5'in üzerinde korelasyona sahip maddeler alınarak ölçeğe ilişkin maddeleri tek bir faktör altında toplamak için ikinci bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar aşağıdadır:

Tablo : 22
Örgüt İçinden Yükseltme / İçsel Emek Piyasası Ölçeği ile İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	İşletmemizde bir genel hizmetler çalışanı genel hizmetler düzeyinin üzerine yükseltilebilir.	0,864	0,708	0,000	0,7991
2.	Yönetim kadrolarını işletme içinden insanlardan oluştururuz.	0,803			
3.	İşletmede bir çalışanın yükselebileceği birden çok olası konum vardır.	0,800			

Faktör analizi sonuçlarına göre; dört madde tek bir faktör altında toplanabilmektedir. KMO değeri 0,708'dir. KMO testi % 70,8'dir. $70,8 > 0,50$ olduğu için

veri kümesi faktör analizi için uygundur. İkinci olarak; Bartlett testi (47,139; 3) anlamlıdır (0,000). Bu sonuç da yine veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör toplam varyansın % 71,426'sını açıklamaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyüktür. Ölçek geçerlidir.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir. Genel güvenilirlik katsayısı alfa 0,7991'dir (Tablo 22).

4017. İnsan Kaynakları İle İlgili Konularda Katılımcı Karar Alma Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Katılımcı karar alma ölçeğine ilişkin ilk aşama faktör analizi sonuçlarına göre; ölçeğe ilişkin maddeler iki faktör altında toplanmaktadır. Ölçeği tek faktör altında toplanabilen maddelerden oluşan bir ölçeğe dönüştürebilmek için ikinci bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi ölçeği oluşturan maddeler arasında çok yüksek korelasyon vardır. Ölçeğe ilişkin KMO değeri 0,854'tür. KMO testi % 85,4'tür. $85,4 > 0,50$ olduğu için veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bu amaçla bakılan Bartlett testi (244,782; 15) de anlamlıdır (0,000). Veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğunu Bartlett testi de desteklemiştir. Özdeğerliği 1'den büyük olan faktör anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Faktör toplam varyansın % 73,596'sını açıklamaktadır. Ölçek geçerli bir ölçektir. Ölçek yüksek ağırlıklara sahip maddelerden oluşmaktadır.

Tablo :23
İnsan Kaynakları ile İlgili Konularda Katılımcı Karar Alma Ölçeğine İlişkin
Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Çalışanların yükseltilmesi.	0,928	0,854	0,000	0,9266
2.	Çalışan performansını değerlendirme.	0,892			
3.	Çalışanların işine son verme.	0,866			
4.	İş planlaması ya da fazla mesai.	0,830			
5.	Ücret oranları ya da maaş düzeyleri.	0,820			
6.	Tatil günleri	0,800			

Katılımcı karar alma ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Genel güvenilirlik katsayısı alfa 0,9266'dır (Tablo 23).

4018. Teknik Konularda Katılım Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İşletme çalışanlarının diğer konulardaki katılımını ölçmeye yönelik faktör analizi sonuçlarına göre; ölçeğe ilişkin maddeler tek bir faktör altında toplanabilmektedir. Faktör analizinde KMO değeri 0,637 bulunmuştur. KMO testi % 63,7'dir. $63,7 > 0,50$ olduğu için veri kümesi faktör analizi için uygundur. İkinci olarak değerlendirilen Bartlett testi (65,815; 6) anlamlıdır (0,000). Özdeğerliği 1'den büyük olan faktör anlamlı kabul edilmiştir. Faktör varyansın % 58,790'ını açıklamaktadır.

Buna rağmen; geçerliği daha üst düzeye taşımak için ikinci bir faktör analizi yapılmıştır. İkinci aşama faktör analizi sonuçlarına göre; daha yüksek korelasyonlarla ve varyansın daha yüksek düzeyini açıklayan bir faktör oluşmuştur. Bu tek faktör altında üç madde vardır. Sonuç tabloda 24'te gösterilmiştir.

Tablo :24
Teknik Konularda Katılım Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik
Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	İş akışı.	0,923	0,550	0,000	0,7504
2.	Kalite.	0,824			
3.	Yeni ekipmana yatırım.	0,720			

Burada KMO değeri 0,558'e düşmüştür. KMO testi % 55,8'dir. $55,8 > 0,5$ olduğu için veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bartlett testi (51,995; 3) anlamlıdır (0,000). Her iki sonuç da veri kümesi faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör varyansın % 68,292'sini açıklamaktadır. Faktör özdeğerliği 1'den büyüktür. Ölçek geçerlidir.

İşletmelerde çalışanların diğer konulardaki katılımına ilişkin ölçeğin güvenirlilik analizi sonuçlarına göre; genel güvenirlilik katsayısı alfa 0,7504 çıkmıştır. Ölçek oldukça güvenilirdir.

4019. İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik **Analizi Sonuçları**

İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre; ölçeğin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Yedi sorudan oluşan ölçeğin tek bir faktör altında toplanabilmesi ölçeğin amaca uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin KMO çok yüksektir. KMO değeri 0,832'dir. KMO testi % 83,2'dir. Bu sonuca göre veri kümesi faktör analizi için çok uygundur. İkinci olarak; Bartlett testi (244,028; 21) sonuçları anlamlıdır (0,000). Faktör özdeğerliği 1'den büyüktür. Faktör toplam varyansın % 64,288'ini açıklamaktadır.

Tablo : 25
İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti Ölçeğinin Geçerlik ve
Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Kişisel inisiyatif kullanmak için değişim/gelişim sağlamak.	0,870	0,832	0,000	0,9047
2.	Çalışanların birden çok işi yapabilmesine olanak sağlamak.	0,827			
3.	Çalışanların çok çeşitli konulara/sorunlara katılımını sağlamak.	0,807			
4.	Sorun çözme ve kararlara katılım olanağı sağlamak.	0,807			
5.	Adayların uzun dönem potansiyellerine odaklanmak.	0,802			
6.	Aynı sektörle karşılaştırıldığında yüksek ücret düzeyi sağlamak.	0,750			
7.	Çalışanların bir işi yaparken takdir hakkını kullanmalarına olanak sağlamak.	0,743			

Tablo 25'te de görülebileceği gibi; tek faktör altında toplanan ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyonlar oldukça yüksektir. Bu da ölçeğin uyumunu ortaya koymaktadır.

İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenilirlik katsayısı alfa 0,9047'dir. Bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Güvenirlik analizine ilişkin sonuçlara göre; ölçekten herhangi bir değişken çıkarıldığında ölçeğin güvenilirlik derecesi, genel güvenilirlik katsayısı alfa düşecektir. Buna göre; ölçek optimumu yansıtmaktadır.

40110. Takım Çalışması Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Sonuçları

Takım çalışması ölçeğinin geçerlilik analizi sonuçları ölçeğin geçerliliği yönünde üst düzey sonuçlar ortaya koymuştur. Öncelikle ölçeğin bütün maddeleri tek bir faktör altında toplanabilmektedir. Bu sonuçta kuşkusuz ölçeğin yalnızca üç maddeden oluşmasının da etkisi vardır.

Faktör analizine ilişkin KMO değeri 0,627'dir. KMO testi % 62,7'dir. $62,7 > 0,50$ olduğu için veri kümesi faktör analizi için uygundur. İkinci olarak incelenen test Bartlett testidir. Bartlett testi de (74,796; 3) anlamlıdır (0,000). Bu sonuç da bir kez daha veri kümesinin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Faktör varyansın % 76,166'sını açıklamaktadır. Bu durum da yine olumludur.

Tablo : 26

Takım Çalışması Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Eşgüdüm ve kontrole dayalı ortak amaçlar.	0,938	0,627	0,000	0,8419
2.	Eşitlik için minimum statü farklılıkları.	0,868			
3.	İyi tanımlanmış işler/görevler.	0,808			

Takım çalışması ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenirlik katsayısı alfa 0,8419'dur. Bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 26).

40111. İş Güvencesi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş güvencesi ölçeği soru formunda dört maddeden oluşan bir ölçektir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; ölçeği oluşturan dört madde tek bir faktör altında toplanabilmektedir. Buna rağmen anket formundaki birinci soru ölçekten çıkarıldığında, faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi yükselmektedir. Bundan dolayı ölçeğin ilk maddesi çıkarılmıştır.

Faktör analiziyle ilgili; bulunan KMO değeri 0,718'dur. KMO testi % 71,8'dir. $71,8 > 0,5$ olduğundan veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bartlett testi (83,118; 3) anlamlıdır (0,000). Bu, maddeler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu göstermektedir. Bir kez daha veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Özdeğerliği 1'den büyük olan faktör anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Faktör toplam varyansın % 80,420'sini açıklamaktadır.

Tablo : 27**İş Güvencesi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	İş güvencesi çalışanlara hemen hemen garanti edilmiştir.	0,925	0,718	0,000	0,8775
2.	İşletmemizde bir çalışanın işine son vermek çok zordur.	0,901			
3.	Ağır ekonomik bunalım dönemlerinde bile bu işletmedeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.	0,863			

Güvenirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenilirlik katsayısı alfa 0,8775'tir. İş güvencesi ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. İş güvencesi ölçeğinden herhangi bir soru çıkarıldığında güvenilirlik derecesi düşmekte ya da aynı kalmaktadır; bundan dolayı ölçek optimumunu yansıtmaktadır (Tablo 27).

40112. İşletme Kültürü Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İşletme kültürü ölçeğine ilişkin ilk aşama faktör analizi sonuçlarına göre; ölçekteki bütün sorular tek bir faktör altında toplanabilmektedir. KMO testi % 82,8'dir. Bartlett testi anlamlıdır. Buna rağmen bu tek faktör toplam varyansın % 50,056'sını açıklamaktadır. Geçerliğin, güvenilirliğin ve toplam varyansın açıklanma oranının yükseltilmesi için korelasyon değerleri ya da ağırlıkları 0,7'den düşük olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Böylece yeni ölçek tekrar faktör analizine sokulmuştur. Sonuçlar aşağıdadır.

İkinci aşama faktör analizi sonuçlarına göre; KMO değeri 0,824'tür. KMO testi % 82,4'tür. $82,4 > 0,50$ olduğu için veri kümesi faktör analizi için uygundur. İkinci aşamada bakılan Bartlett testi (148,239; 15) anlamlıdır (0,000). Faktörün özdeğerliği 1'den büyüktür. Özdeğerliği 1'den büyük olan faktör anlamlı kabul edilmiştir. Faktör toplam varyansın % 61,284'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini de en üst düzeye çıkaracak beş madde işletme kültürü ölçeğinde değerlendirmeye alınmıştır (Tablo 28).

Tablo : 28**İşletme Kültürü Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Bilgilerin diğer çalışanlara aktarımı ve rehberlik konusunda çalışanları destekler ve ödüllendiririz.	0,862	0,824	0,000	0,8692
2.	Başarılı bir çalışan öneri programımız var.	0,813			
3.	İşletmede geçmişte yaşanan olaylar hakkındaki öyküleri paylaşımları için çalışanları teşvik ediyoruz.	0,766			
4.	Üst yönetim bireysel ve örgütsel öğrenme girişimlerini desteklemektedir.	0,756			
5.	Şirketimizin bilgi veri tabanlarını sürekli olarak güncellemeleri için çalışanları teşvik ederiz.	0,753			
6.	Çalışanların şirket dışındaki sosyal faaliyetlerini desteklemekteyiz.	0,740			

İşletme kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenilirlik katsayısı alfa 0,8692'dir. Yukarıdaki tabloda görülen altı maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik derecesi yüksektir. Bu ölçek aynı zamanda optimumu yansıtmaktadır çünkü; güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, herhangi bir madde bu ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliği azalmaktadır (Tablo 28).

40113. Performans Değerleme Faaliyeti Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme faaliyeti ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre ölçek tek bir faktör altında toplanabilmektedir. Dört maddeden oluşan performans değerlendirme faaliyeti ölçeğinden bir maddenin çıkarılması gerekli görülmüştür. Bu maddenin çıkarılması durumunda faktörün açıkladığı toplam varyans oranında önemli bir artış ortaya çıkmaktadır. Bu maddenin çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliğinde küçük bir artış ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirme faaliyeti ölçeği ikinci aşama faktör analizi sonuçlarına göre; KMO değeri 0,666'dır. KMO testi % 66,6'dır. $66,6 > 0,5$ olduğundan veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bartlett testi sonuçlarına göre; Bartlett testi (49,250; 3) anlamlıdır (0,000). Buna göre maddeler arasında yüksek korelasyonlar vardır ve bir kez daha veri kümesi faktör analizi için uygundur. Faktör toplam varyansın % 70,372'sini açıklamaktadır. Bu oldukça yüksek bir orandır.

Tablo : 29
Performans Değerleme Faaliyeti Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik
Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Grup performansına dayalı yükselme vardır.	0,879	0,666	0,000	0,7884
2.	Performans değerlemeye dayalı ücret artışı vardır.	0,875			
3.	İşletmemizde performans değerlemeleri çoğunlukla nesnel, ölçülebilir sonuçlara dayalıdır.	0,757			

Performans değerlendirme faaliyeti ölçeği güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; üç maddeden oluşan ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı alfanın değeri 0,7884'tür. Bu sonuç ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 29).

40114. Ücret Sistemi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ücret sistemi ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları ölçeğin üst düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Öyle ki; güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, ölçekten bir madde çıkarıldığında güvenilirlik azalmaktadır. Bundan dolayı altı maddeli ölçeğin bir optimumu yansıttığı söylenebilir.

Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre; KMO değeri 0,820'dir. KMO testi % 82'dir. $82 > 0,50$ olduğundan veri kümesi faktör analizi için uygundur. İkinci olarak bakılan Bartlett testi (163,522; 15) anlamlıdır (0,000). Bartlett testinin anlamlılığı; maddeler arasında yüksek korelasyonların olduğunu ve bir kez daha veri kümesinin faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir. Faktör toplam varyansın % 63,476'sını

açıklamaktadır. Özdeğerliği 1'den büyük olan faktör anlamlı kabul edilmiştir. Ölçeğe ilişkin altı madde tek bir faktör altında toplanmıştır ve faktördeki bütün korelasyonlar ya da ağırlıklar 0,7'nin üzerindedir.

Tablo : 30
Ücret Sistemi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Teşvik sistemimiz performansa dayalıdır.	0,891	0,820	0,000	0,8831
2.	Teşvik sistemimiz uzmanlığa/beceriye/yeteneğe dayalıdır.	0,850			
3.	Teşvikler maaşlarda yıllık artışları içerir.	0,789			
4.	İşletmemizde ücretler yüksektir.	0,773			
5.	Ücret sistemimiz kapsamlı bir fayda/kazanç paketi içerir.	0,735			
6.	Teşvik sistemimiz grup tabanlıdır (Kazanç paylaşımı, vb.)	0,729			

Ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenilirlik katsayısı alfa 0,8831'dir. Bu sonuç ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi; ölçekten tek bir madde çıkarıldığında bile güvenilirlik katsayısı alfa küçülmektedir (Tablo 30).

Faktör tablosunda bütün maddelerin ağırlıklarının 0,7'den yüksek olması ve ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında güvenilirliğin azalmasından dolayı soru formunda bulunan altı madde de diğer istatistiksel sürece dahil edilmiştir.

40115. Çalışan Motivasyonu – Teşvik Edici Ücret Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret istatistiği ölçeği soruları tek bir faktör altında toplanabilmektedir. Araştırmada anket formunda yer alan soruların tümünün istatistiksel değerlendirmede yer almasına karar verilmiştir.

Faktör analizi sonuçlarına göre; KMO değeri 0,660'tır. KMO testi % 66'dır. $66 > 0,50$ olduğundan veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bartlett testi (171,794; 6) sonuçları anlamlıdır (0,000). Faktör varyansın % 73,772'sini açıklamaktadır. Özdeğerliği 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo : 31
Çalışan Motivasyonu – Teşvik Edici Ücret Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Yöneticiler/müdürler	0,922	0,660	0,000	0,8763
2.	Uzman/temel personel (üretim/hizmet/planlama personeli)	0,889			
3.	Genel hizmetler personeli/memurlar	0,857			
4.	Üst düzey yöneticiler	0,759			

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenilirlik katsayısı alfa değeri 0,8763'tür. Ölçek yüksek derecede güvenilir (Tablo 31).

40116. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Algılanan örgütsel performans ölçeğine ilişkin yapılan ilk aşama faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan maddelerin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. 0,7 ve üzerinde ağırlıklı olan, tek faktör altında toplanabilecek ve güvenilirlik bakımından en üst derecede yer alabilecek maddelerden bir faktör oluşturmak üzere ikinci aşama faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

İkinci aşama faktör analizi sonuçlarına göre; KMO değeri 0,906'dır. KMO testi 90,6'dır. $90,6 > 0,50$ olduğundan veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bartlett testi (309,633; 36) anlamlıdır (0,000). Özdeğerliği 1'den büyük olan faktör anlamlı kabul edilmiştir. Faktör toplam varyansın % 64,142'sini açıklamaktadır. Faktörde maddeler arasındaki tüm korelasyonlar ya da ağırlıklar 0,7'nin üzerindedir.

Tablo : 32
Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Analizi
Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Çalışanların verimliliği	0,865	0,906	0,000	0,9267
2.	Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler	0,856			
3.	Müşteri memnuniyetinin sağlanması.	0,851			
4.	Genel olarak verimlilik	0,850			
5.	Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler	0,774			
6.	Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi.	0,762			
7.	Kamusal imaj	0,758			
8.	Asli (temel nitelikte) çalışanların işletmeye çekilmesi yeteneği.	0,747			
9.	Çalışan memnuniyetinin sağlanması	0,730			

Algılanan örgütsel performans ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenilirlik katsayısı alfa 0,9267'dir. Bu sonuca göre; ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; yukarıdaki tabloda gösterilen dokuz maddeli ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı alfa değeri küçülmektedir. Dolayısıyla dokuz maddeli bu ölçek optimum bir ölçektir (Tablo 32).

40117. Algılanan Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Algılanan pazar performansı ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; KMO değeri 0,822'dir. KMO testi % 82,2'dir. $82,2 > 0,50$ olduğundan veri kümesi faktör analizi için uygundur. Bartlett testi (156,885; 10) anlamlıdır (0,000). Bu sonuç değişkenler arasında yüksek korelasyonların olduğunu ve bir kez daha veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör özdeğerliği 1'den büyüktür. Faktör toplam varyansın % 69,118'ini açıklamaktadır. Ölçek geçerlidir (Tablo 33).

Tablo : 33
Algılanan Pazar Performansı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik
Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Karlılık	0,899	0,822	0,000	0,8825
2.	Satışlardaki artış	0,896			
3.	Pazar payı	0,870			
4.	Pazarlama	0,858			
5.	Finansal güç	0,592			

Algılanan pazar performansı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenilirlik katsayısı alfa değeri 0,8825'tir. Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

40118. İşletme Çevresi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Sonuçları

İşletme çevresi ölçeğinin ilk aşama faktör analizi denemesi, ölçeğin faktör analizi için uygun olmadığını ortaya koymuştur ($KMO < 0,50$). Bunun üzerine çeşitli denemelerden sonra; ölçekteki dört numaralı soru çıkarıldığında ölçeğin faktör analizi için uygun hale geldiği görülmüştür ve ilgili soru "fiyatların düşmeye yüz tuttuğu piyasalar" ölçekten çıkarılarak yeniden faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizi sonuçlarına göre; işletme çevresi ölçeğinin geriye kalan üç maddesi tek bir faktör altında toplanabilmektedir, ancak bunların yalnızca ikisinin korelasyon değerleri ya da ağırlıkları 0,50'nin üzerindedir. Bundan dolayı güvenilirlik analizinde ve diğer istatistiksel analizlerde bu iki maddeye dayalı olarak işlemler gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizi sonuçlarına göre; KMO değeri 0,534'tür. KMO testi $53,4 > 0,50$ olduğun veri kümesi faktör analizi için uygundur. Buna karşın Bartlett testi sonuca göre aynı şey söylenememektedir. Bartlett testi (7,838; 3) anlamlı değildir (0,049). Bu değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olmadığını gösterir. Bartlett testi sonucu dikkate alındığında veri seti faktör analizi için uygun değildir. Ancak burada yalnızca v1, v2

maddeleri dikkate alınmıştır. Faktör toplam varyansın % 47,331'ini açıklamaktadır. İşletme testi ölçeğinin geçerliliği konusunda tereddüt vardır. Eğer sonraki aşamalarda işletme çevresi ile ilgili yeni analizler yapılırsa durum tekrar gözden geçirilecektir (Tablo 34).

Tablo : 34

İşletme Çevresi Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Kor.	Geç. KMO	Anl.	Alfa
1.	Hızlı pazar büyümesi.	0,786	0,534	0,000	0,5220
2.	Yüksek rekabetin varlığı.	0,786			
3.	Kısa ürün hayat devri.	-,429			

İşletme çevresi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; genel güvenilirlik katsayısı alfa değeri 0,5220'dir. Ölçeğin güvenilirliği düşüktür. Güvenirlik analizinde soru formundaki dört soruluk işletme çevresi ölçeğinin sadece birinci ve ikinci maddeleri analize katılmıştır.

402. Temel Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Araştırma kapsamındaki temel değişkenlere ilişkin ortalamalar şu şekildedir: İnsan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşımın varlığı 3,6085, insan kaynakları biriminin yetkinliği 3,8538, insan sermayesinin uzmanlığı 3,7585, insan sermayesinin teklifi 3,6179, çalışanların seçici işe alımı 3,7044, kapsamlı eğitim uygulaması 3,8407, çalışanların elde tutulması 3,4151, örgüt içinden yükseltme 3,6101, katılımcı karar alma 3,2610, belli konularda katılım 3,5849, insan kaynağını güçlendirme 3,4906, takım çalışması 3,7862, iş güvencesi 3,6352, işletme kültürü 3,5220, performans değerlendirme 3,3459, ücret sistemi 3,0786, teşvik edici ücret 3,4434, algılanan örgütsel performans 4,0294, algılanan pazar performansı 3,9208, işletme çevresi 4,0094, stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü 3,5163'tür.

Tablo : 35
Temel Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Değişken	Ortalama	Değişken	Ortalama
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşımın Varlığı	3,6085	Takım Çalışması	3,7862
İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği	3,8538	İş güvencesi	3,6352
İnsan Sermayesinin Uzmanlığı	3,7585	İşletme Kültürü	3,5220
İnsan Sermayesinin Tekliği	3,6179	Performans Değerleme	3,3459
Çalışanların Seçici İşe Alımı	3,7044	Ücret Sistemi	3,0786
Kapsamlı Eğitim Uygulaması	3,8407	Teşvik Edici Ücret	3,4434
Çalışanların Elde Tutulması	3,4151	Algılanan Örgütsel Performans	4,0294
Örgüt İçinden Yükseltme	3,6101	Algılanan Pazar Performansı	3,9208
İnsan Kaynakları ile İlgili Konularda Katılımcı Karar Alma	3,2610	İşletme Çevresi	4,0094
Teknik Konularda Katılım	3,5849	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü	3,5163
İnsan Kaynağını Güçlendirme	3,4906		

Sonuçlar işletmelerde genel bir stratejik yaklaşımın var olduğunu ve bir bütün olarak stratejik insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.

403. Hipotezlerin Test Edilmesi

4030. Hipotez 1'in Test Edilmesi

Hipotez 1: İnsan kaynakları yönetimine genel bir stratejik yaklaşımın varlığı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

İnsan kaynakları yönetimine genel bir stratejik yaklaşımın varlığı soruları normal dağılıma oldukça yakındır. Verilerin dönüştürülmesine gerek duyulmamıştır. Bundan dolayı korelasyon analizi için bu koşul sağlanmıştır.

Benzer şekilde; algılanan örgütsel performans ölçeği de normal dağılmıştır. Yine bu ölçekle ilgili korelasyona ilişkin normal dağılım koşulu sağlanmıştır.

Tablo : 36
İnsan Kaynaklarına Genel Stratejik Yaklaşım ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Genel Stratejik Yaklaşım	Pearson Korelasyonu	1	0,595**
	Anlamlılık		0,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,595**	1
	Anlamlılık	0,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Tablo 36'da da görüldüğü gibi; insan kaynakları uygulamalarına genel stratejik yaklaşımın varlığıyla algılanan örgütsel performans arasında orta düzeyde korelasyon vardır. Bağımsız değişken insan kaynakları uygulamalarının stratejikleşme düzeyiyle, bağımlı değişken algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki pozitif ve orta düzeydedir. İlişki yüzde % 1 önem seviyesindedir. Bundan dolayı Hipotez 1 bir kabul edilmiştir.

4031. Hipotez 2'nin Test Edilmesi

Hipotez 2 : Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkilidir.

İnsan kaynaklarının birleşik etkisi uygulamaların ortalamalarının toplamının ortalamaları alınarak korelasyon analizine sokularak bulunmuştur. Değerlendirmeye dahil

edilen insan kaynakları uygulamaları şunlardır: Çalışanların seçici alımı, eğitim uygulaması, çalışanların elde tutulması, örgüt içinden yükseltme ya da içsel emek piyasası, teknik konularda katılım, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, iş güvencesi, performans değerlendirme, ücret sistemi ve çalışan motivasyonu – teşvik edici ücrettir.

Korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılacaktır. Pearson korelasyon analizi için değişkenlere ait veriler normal dağılıma uygun olmalıdır. Pearson korelasyon katsayısı için koşul olan; normal dağılım sağlandıktan sonra korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo : 37
Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü	Pearson Korelasyonu	1	0,673**
	Anlamlılık		0,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,673**	1
	Anlamlılık	0,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü (paketi) ile algılanan örgütsel performans arasında yükseğe yakın orta düzeyde pozitif korelasyon vardır. Stratejik İKY uygulamaları bütünü ile algılanan örgütsel performans arasındaki korelasyonun değeri 0,673'tür. Değişkenler arasındaki korelasyon % 1 önem seviyesinde, anlamlıdır. Buna göre Hipotez 2 de desteklenmiştir, kabul edilmiştir.

4032. Hipotez 3a'nın Test Edilmesi

Hipotez 3a : İnsan kaynakları biriminin yetkinlik düzeyi ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

İnsan kaynakları biriminin yetkinlik düzeyine ilişkin veriler normal dağılıma uygundur. Algılanan örgütsel performansa ilişkin verilerin normal dağıldığı daha önce ortaya konmuştu. Hipotez 3 de yine korelasyon analiziyle test edilecektir. Korelasyon analizine ilişkin normal dağılım koşulu her iki değişken için de sağlanmaktadır. Korelasyon analizi için, özel olarak Pearson korelasyon katsayısının hesaplanması için gerekli koşullar büyük ölçüde sağlanmıştır. Korelasyon analizi aşamasına geçilmiştir.

Tablo : 38

İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği	Pearson Korelasyonu	1	0,362**
	Anlamlılık		0,008
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,362**	1
	Anlamlılık	0,008	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi; insan kaynakları biriminin yetkinliği ile algılanan örgütsel performans arasında 0,362 değerinde, pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Değişkenler arasında zayıf bir ilişki vardır. Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlıdır (0,008). İki değişken arasındaki doğrusallık zayıftır.

4033. Hipotez 3b'nin Test Edilmesi

Hipotez 3b İnsan kaynakları biriminin yetkinlik düzeyiyle insan kaynakları uygulamalarına genel stratejik yaklaşımın varlığı arasında pozitif ilişki vardır.

İnsan kaynakları biriminin yetkinlik düzeyi ve insan kaynakları uygulamalarına genel stratejik yaklaşımın varlığı değişkenleri verilerinin dağılımının normal dağılıma uygun olduğu daha önceden gösterilmişti. Buna göre; doğrudan iki değişken arasındaki korelasyon araştırılmıştır.

Tablo : 39

İnsan Kaynakları Uygulamalarına Genel Stratejik Yaklaşım ve İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1.İnsan Kaynakları Uygulamalarına Genel Stratejik Yaklaşım	Pearson Korelasyonu	1	0,667**
	Anlamlılık		0,000
2.İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği	Pearson Korelasyonu	0,667**	1
	Anlamlılık	0,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Tablo 39’da da görüldüğü gibi insan kaynakları uygulamalarına genel stratejik yaklaşımla insan kaynakları biriminin yetkinliği arasında yükseğe yakın orta düzeyde korelasyon vardır. İki değişken arasındaki Pearson korelasyon katsayısı 0,667’dir ve % 1 düzeyinde anlamlıdır. İnsan kaynakları uygulamalarının stratejikleşme düzeyi insan kaynakları biriminin yetkinliğiyle yükseğe yakın orta düzeyde ilişkilidir.

4034. Hipotez 3c’nin Test Edilmesi

Hipotez 3c : İnsan kaynakları biriminin yetkinliği ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır.

Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ile insan kaynakları biriminin yetkinliği arasında % 1 önem düzeyinde pozitif ve yükseğe yakın orta düzeyde korelasyon vardır. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonun değeri 0,665’tir. Bu sonuçlara göre; Hipotez 3c kabul edilmiştir.

Tablo : 40
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü ve İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1.Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü	Pearson Korelasyonu	1	0,665**
	Anlamlılık		0,000
2.İnsan Kaynakları Biriminin Yetkinliği	Pearson Korelasyonu	0,665**	1
	Anlamlılık	0,000	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

4035. Hipotez 4a'nın Test Edilmesi

Hipotez 4a: İnsan sermayesi düzeyiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 4a'yı test etmek için yine korelasyon ve regresyon analizleri kullanılacaktır. Korelasyon analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıma uygun dağılıp dağılmadığı belirlenmiştir. Aşağıdaki grafikten de görülebileceği gibi; insan sermayesi düzeyi değişkeni verileri neredeyse tam olarak normal dağılmıştır. Algılanan örgütsel performans değişkeni verilerinin normal dağılıma uygun ya da çok yakın dağıldığı daha önce ortaya konmuştu.

Bu aşamadan sonra korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 41'de de görüldüğü gibi insan sermayesi düzeyiyle algılanan örgütsel performans arasında doğrusal, pozitif ve zayıf ilişki vardır. İki değişken arasındaki korelasyonun katsayı değeri 0,407'dir. İlişki % 1 düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçla Hipotez 4a desteklenmektedir.

Tablo : 41
İnsan Sermayesi Düzeyi ve Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki
Korelasyon

		1.	2.
1. İnsan Sermayesi Düzeyi	Pearson Korelasyonu	1	0,407**
	Anlamlılık		0,002
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,407**	1
	Anlamlılık	0,002	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

4036. Hipotez 4b'nin Test Edilmesi

Hipotez 4b : İnsan sermayesinin benzersizliği ile (örgüte özgü olma durumuyla) algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 4b'yi analiz ederken de yine insan sermayesinin benzersizliği (tekliği) değişkeni verilerinin, normal dağılıma çok çok yakın dağıldığı belirlenmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre insan sermayesinin benzersizliği ile algılanan örgütsel performans arasında zayıf, pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyonun katsayısının değeri 0,401'dir. İnsan sermayesinin benzersizliği ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki % 1 önem düzeyindedir ve anlamlıdır. Bu sonuca göre; Hipotez 4b kabul edilmiştir.

Tablo : 42
İnsan Sermayesinin Benzersizliği - Algılanan Örgütsel Performans
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İnsan Sermayesinin Benzersizliği	Pearson Korelasyonu	1	0,401**
	Anlamlılık		0,003
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,401**	1
	Anlamlılık	0,003	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

4037. Hipotez 4c'nin Test Edilmesi

Hipotez 4d : İnsan sermayesi düzeyiyle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo :43
İnsan Sermayesi Düzeyi – Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları
Bütünü Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İnsan Sermayesi Düzeyi	Pearson Korelasyonu	1	0,402**
	Anlamlılık		0,003
2. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü	Pearson Korelasyonu	0,402**	1
	Anlamlılık	0,003	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

İnsan sermayesi düzeyiyle stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında pozitif ve zayıf korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayısının değeri 0,402'dir. Değişkenler arasındaki ilişki % 1 önem düzeyindedir, anlamlıdır. Bu sonuca göre; Hipotez 4d kabul edilmiştir.

4038. Hipotez 5a'nın Test Edilmesi

Hipotez 5a : İşe alım faaliyetlerinin seçiciliğiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

İşe alım faaliyetlerinin seçiciliği ile algılanan örgütsel performans arasındaki bağ korelasyon analiziyle test edilecektir. Öncelikle işe alım faaliyetlerinin seçiciliğine ilişkin verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Seçici işe alma faaliyetlerinin normal dağılıma yakın olduğu kabul edilmiştir. Buna karşın seçici işe alım faaliyetlerinin normal dağılıma daha uygun dağılabileceği varsayılarak verilere SPSS'te karekök dönüşümü uygulanmış, ancak elde edilen sonuç beklenenin tersine olmuştur. Bunun üzerine ilk grafiği oluşturan veriler esas alınmıştır.

Tablo : 44
Seçici İşe Alma Faaliyeti ve Algılanan Örgütsel Performans
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Seçici İşe Alma Faaliyeti	Pearson Korelasyonu	1	0,367**
	Anlamlılık		0,007
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,367**	1
	Anlamlılık	0,007	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Korelasyon sonuçlarına göre; Tablo 44'te görüldüğü gibi; seçici işe alma faaliyeti ile algılanan örgütsel performans arasında zayıf, pozitif bir korelasyon vardır. Korelasyon % 1 önem düzeyindedir, istatistiksel olarak anlamlıdır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,367'dir.

Bu sonuca göre; "işe alım faaliyetlerinin seçiciliğiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır" şeklindeki Hipotez 5a kabul edilmiştir.

4039. Hipotez 5b'nin Test Edilmesi

Hipotez 5b : Seçici işe alma faaliyetleri ile insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır. Hipotez 5b'yi test etmek için Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo : 45

Seçici İşe Alma Faaliyeti ve İnsan Sermayesi Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Seçici İşe Alma Faaliyeti	Pearson Korelasyonu	1	0,350*
	Anlamlılık		0,010
2. İnsan Sermayesi Düzeyi	Pearson Korelasyonu	0,350*	1
	Anlamlılık	0,010	

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Tablo 45'te de görüldüğü gibi; seçici işe alma faaliyetleri ile insan sermayesi düzeyi arasında zayıf, pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon % 5 düzeyinde anlamlıdır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,350'dir.

Bu sonuca göre; "Seçici işe alma faaliyetleri ile insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır." şeklindeki Hipotez 5b kabul edilmiştir.

40310. Hipotez 6a'nın Test Edilmesi

Hipotez 6a : Eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Analize başlamadan önce eğitim uygulaması verilerinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Eğitim değişkeni verilerinin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 46'da da görüldüğü gibi; eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla (ya da kapsamlı eğitim uygulamasıyla) algılanan örgütsel performans arasında ortaya yakın ancak zayıf ve pozitif ilişki vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0,478'dir. Korelasyon %

1 önem düzeyindedir, istatistiksel olarak anlamlıdır. Analizde Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Bu sonuca göre; “eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 6a kabul edilmiştir.

Tablo : 46
Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı ve Algılanan Örgütsel Performans
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı	Pearson Korelasyonu	1	0,478**
	Anlamlılık		0,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,478**	1
	Anlamlılık	0,000	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

40311. Hipotez 6b'nin Test Edilmesi

Hipotez 6b: Eğitim uygulamasının kapsamlılığı ile insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo : 47
Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı ve İnsan Sermayesi Düzeyi
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı	Pearson Korelasyonu	1	393**
	Anlamlılık		0,004
2. İnsan Sermayesi Düzeyi	Pearson Korelasyonu	0,393**	1
	Anlamlılık	0,004	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Tablo 47’de de görüldüğü gibi; eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla insan sermayesi düzeyi arasında zayıf, pozitif ilişki vardır. Değişkenler arasındaki ilişki % 1 düzeyindedir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Değişkenler arasındaki korelasyonun katsayısı 0.393’tür. Analizde Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Bu sonuca göre; “eğitim uygulamasının kapsamlılığı ile insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.” Şeklindeki Hipotez 6b kabul edilmiştir.

40312. Hipotez 6c’nin Test Edilmesi

Hipotez 6c : Eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır.

Eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla insan sermayesinin benzersizliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo : 48

Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı ve İnsan Sermayesinin Benzersizliği Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Eğitim Uygulamasının Kapsamlılığı	Pearson Korelasyonu	1	414**
	Anlamlılık		0,002
2. İnsan Sermayesinin Benzersizliği	Pearson Korelasyonu	0, 414**	1
	Anlamlılık	0,002	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Tablo 48’de de görüldüğü gibi; eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında zayıf, pozitif ilişki vardır. Değişkenler arasındaki korelasyonun katsayısı 0,414’tür. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla insan sermayesinin benzersizliği arasındaki korelasyon % 1 önem düzeyindedir ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu sonuca göre; “eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır” şeklindeki Hipotez 6c’ye destek vardır, hipotez kabul edilmiştir.

40313. Hipotez 7’nin Test Edilmesi

Hipotez 7 : Çalışanların elde tutulması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Öncelikle alışanların elde tutulması verilerinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Histogram grafiğinde verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Çalışanların elde tutulması uygulaması verileri normal dağılıma uygun dağılmıştır. Çalışanların elde tutulması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasındaki bağ korelasyon analiziyle araştırılmıştır.

Tablo : 49

Çalışanların Elde Tutulması Uygulamasıyla Algılan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Çalışanların Elde Tutulması Uygulaması	Pearson Korelasyonu	1	0,571**
	Anlamlılık		0,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,571**	1
	Anlamlılık	0,000	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların elde tutulması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında orta düzeyde, pozitif korelasyon vardır. Korelasyon katsayısı 0,571’dir. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Korelasyon analiziyle bulunan değerler, % 1 önem seviyesindedir ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 49).

Bu sonuca göre; “Çalışanların elde tutulması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 7 kabul edilmiştir.

40314. Hipotez 8a'nın Test Edilmesi

Hipotez 8a: Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizine geçmeden önce; analiz için koşul olan verilerin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Örgüt içinden yükseltme uygulaması verileri normal dağılıma uygun dağılmıştır.

Tablo : 50

Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması	Pearson Korelasyonu	1	0,323*
	Anlamlılık		0,018
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,323*	1
	Anlamlılık	0,018	

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında zayıf, pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0,323'tür ve % 5 önem düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlıdır. Analizde, Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Bu sonuca göre; “Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.” şeklindeki Hipotez 8a desteklenmiştir ve Hipotez kabul edilmiştir (Tablo 50).

40315. Hipotez 8b'nin Test Edilmesi

Hipotez 8b : Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla insan sermayesi düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo : 51

Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması ile İnsan Sermayesi Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması	Pearson Korelasyonu	1	0,357**
	Anlamlılık		0,009
2. İnsan Sermayesi Düzeyi	Pearson Korelasyonu	0,357**	1
	Anlamlılık	0,009	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla insan sermayesi düzeyi arasında zayıf ve pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0,357'dir. Elde edilen sonuç %1 önem düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Bu sonuca göre; "Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır." şeklindeki Hipotez 8b desteklenmiştir, hipotez kabul edilmiştir (Tablo 51).

40316. Hipotez 8c'nin Test Edilmesi

Hipotez 8c : Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır.

Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla insan sermayesinin benzersizliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo : 52

Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması ile İnsan Sermayesinin Benzersizliği Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Örgüt İçinden Yükseltme Uygulaması	Pearson Korelasyonu	1	0,415**
	Anlamlılık		0,002
2. İnsan Sermayesinin Benzersizliği	Pearson Korelasyonu	0,415**	1
	Anlamlılık	0,002	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında orta düzeye yakın, zayıf ve pozitif ilişki vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,415'tir. Sonuç, % 1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Bu sonuca göre; "Örgüt içinden yükseltme (içsel kariyer fırsatları) uygulamasıyla insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır." şeklindeki Hipotez 8c kabul edilmiştir (Tablo 52).

40317. Hipotez 9'un Test Edilmesi

Hipotez 9: İnsan kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

İnsan kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma uygulamasıyla algılanan örgütsel performans ilişkisini ortaya koymak üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; katılımcı karar alma ile algılanan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.

40318. Hipotez 10'un Test Edilmesi

Hipotez 10: İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizine geçmeden önce insan kaynağını güçlendirme faaliyeti verilerinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Histogram grafiğinden verilerin normal dağılıma uygun olduğu bulunmuştur.

Tablo : 53

İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti	Pearson Korelasyonu	1	0,519**
	Anlamlılık		0,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,519**	1
	Anlamlılık	0,000	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile algılanan örgütsel performans arasında, % 1 önem seviyesinde orta düzeyde, pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan korelasyon katsayısının değeri 0,519'dur. Sonuç 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Bu sonuca göre; "İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır." şeklindeki Hipotez 10 kabul edilmiştir (Tablo 53).

40319. Hipotez 11'in Test Edilmesi

Hipotez 11: İşletmelerde takım çalışması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 11'i test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizine geçmeden önce işletmelerde takım çalışması uygulaması verilerinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Histogram grafiğinden işletmelerde takım çalışması uygulaması verilerinin normal dağılıma uygun olduğu bulunmuştur. İşletmelerde takım çalışması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo : 54
İşletmelerde Takım Çalışması ile Algılanan Örgütsel Performans
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İşletmelerde Takım Çalışması	Pearson Korelasyonu	1	0,456**
	Anlamlılık		0,001
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,456**	1
	Anlamlılık	0,001	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Analiz sonuçlarına göre; işletmelerde takım çalışması uygulaması ile algılanan örgütsel performans arasında % 1 önem düzeyinde, orta düzeye yakın, zayıf ve pozitif korelasyon vardır (Tablo 54). Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0,456'dır. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuca göre; "İşletmelerde takım çalışması uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır." şeklindeki Hipotez 11 kabul edilmiştir.

40320. Hipotez 12'nin Test Edilmesi

Hipotez 12: İş güvencesiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 12'nin test edilebilmesi için de korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizine geçmeden önce, iş güvencesi uygulaması verilerinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. İş güvencesi verilerinin normale bir ölçüde yakın dağıldığı bulunmuştur. Bu dağılımı normal dağılıma daha çok yakınlaştırmak için SPSS'te karekök dönüşümü uygulanmıştır. Elde edilen yeni grafikten karekök dönüşümünden sonra verilerin normal dağılıma daha yakın olduğu görülmüştür.

Pearson korelasyonu kullanılarak yapılan korelasyon analizi sonucunda iş güvencesiyle algılanan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. İlginç olabilecek bir sonuç iş güvencesi verileri deneme amacıyla karekök dönüşümsüz olarak algılanan örgütsel performansla korelasyon analizine sokulduğunda yine istatistiksel olarak anlamlı ilişki ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez 12 reddedilmiştir.

40321. Hipotez 13a'nın Test Edilmesi

Hipotez 13a : İşletme kültürü ile stratejik İKY uygulamaları bütünü pozitif ilişki vardır.

Bu etkiyi araştırmak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizine geçmeden önce işletme kültürü verilerinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Histogram grafiği sonucu işletme kültürü verilerinin normal dağılıma oldukça yakın olduğu görülmüştür. Bu dağılım esas alınarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Hipotez 13a : İşletme kültürü ile stratejik İKY uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır.

Bu araştırmanın en ilginç sonuçlarından biri; işletme kültürü ile stratejik insan kaynakları bütünü arasındaki yüksek korelasyondur. İşletme kültürü ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında % 1 önem seviyesinde, yüksek ve pozitif korelasyon vardır. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,776'dır. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01; 0,000). Bu sonuca göre; Hipotez 13a kabul edilmiştir.

Tablo : 55

İşletme Kültürü – Stratejik İKY Uygulamaları – Algılanan Örgütsel Performans Korelasyon Analizi Sonuçları

		1.	2.	3.
1. İşletme Kültürü	Pearson Korelasyonu	1	0,776**	0,615**
	Anlamlılık		0,000	0,000
2. Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü	Pearson Korelasyonu	0,776**	1	0,673**
	Anlamlılık	0,000		0,000
3. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,615**	0,673**	1
	Anlamlılık	0,000	0,000	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

40322. Hipotez 13b'nin Test Edilmesi

Hipotez 13b: İşletme kültürü ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 55'te de görülebileceği gibi; işletme kültürü ile algılanan örgütsel performans arasında, % 1 önem düzeyinde, yükseğe yakın, orta düzeyde ve pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,615'tir. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01; 0,000). Bu sonuca göre; Hipotez 13b kabul edilmiştir.

40323. Hipotez 14a'nın Test Edilmesi

Hipotez 14a: Performans değerlendirme uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Performans değerlendirme uygulaması verilerinin normal dağılıma daha yakın olmaları için SPSS'te karekök dönüşümü uygulanmıştır. Karekök dönüşümünden sonra verilerin normal dağılıma daha yakın olduğu görülmüştür. Hipotez 14a'yı test etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Performans değerlendirme uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında, % 1 önem düzeyinde, orta düzeyde ve pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,566'dır. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01; 0,000). Bu sonuca göre; Hipotez 14a kabul edilmiştir.

Tablo :56
Performans Değerleme ile Algılanan Örgütsel Performans
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Performans Değerleme	Pearson Korelasyonu	1	0,566**
	Anlamlılık		0,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,566**	1
	Anlamlılık	0,000	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

40324. Hipotez 14b'nin Test Edilmesi

Hipotez 14b : Gelişimle ilgili (geliştirmeye yönelik) performans değerlendirme süreçleri bir örgütün insan sermayesi düzeyiyle pozitif ilişkili olacaktır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; gelişimle ilgili performans değerlendirme ile örgütün insan sermayesi düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Dolayısıyla Hipotez 14b kabul edilmemiştir.

40325. Hipotez 15a'nın Test Edilmesi

Hipotez 15a : Ücret sistemiyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 15a'yı test etmek için korelasyon analizi yapılmadan önce, ücret sistemi verilerinin normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Histogram grafiğinin değerlendirilmesiyle ücret sistemi verilerinin normal dağılıma çok yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo : 57

Ücret Sistemi ile Algılanan Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Ücret sistemi	Pearson Korelasyonu	1	0,595**
	Anlamlılık		0,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,595**	1
	Anlamlılık	0,000	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

Tablo 57'de de görüldüğü gibi; ücret sistemiyle algılanan örgütsel performans arasında, % 1 önem düzeyinde, orta düzeyde ve pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,595'tir. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Sonuç, istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01; 0,000). Bu sonuca göre; Hipotez 15a kabul edilmiştir.

40326. Hipotez 15b'nin Test Edilmesi

Hipotez 15b: Performansa dayalı ücret uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Performansa dayalı ücret uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında, % 1 önem düzeyinde, orta düzeyde ve pozitif ilişki vardır. Değişkenler arasındaki korelasyonun değeri 0,491'dir. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Sonuç 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01; 0,000). Bu sonuca göre; "Performansa dayalı ücret uygulamasıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır." Şeklindeki Hipotez 15b kabul edilmiştir (Tablo 58).

Tablo : 58
Performansa Dayalı Ücret ile Algılanan Örgütsel Performans
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Performansa Dayalı Ücret Uygulaması	Pearson Korelasyonu	1	0,491**
	Anlamlılık		0,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,491**	1
	Anlamlılık	0,000	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

40327. Hipotez 16a'nın Test Edilmesi

Hipotez 16: İşletme çevresindeki rekabet düzeyi ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

İşletme çevresi ile algılanan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bundan dolayı Hipotez 16a reddedilmiştir.

40328. Hipotez 17'nin Test Edilmesi

Hipotez 17 : Kar paylaşımı uygulaması olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından fark vardır.

“Kar paylaşımı uygulaması olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından fark vardır.” hipotezi bağımsız iki örnek t testi ile sınanmıştır. Bunun sonucuna göre; kar paylaşımı olması ve kar paylaşımı olmaması durumlarında algılanan örgütsel performansla ilgili önemli bir fark yoktur. Algılanan örgütsel performans kar paylaşımı uygulamasının olup olmamasından etkilenmemektedir. Bu sonuca göre Hipotez 17 reddedilmiştir.

Tablo : 59

Kar Paylaşımı Uygulaması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1

	Y1	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
Tort	1	33	3,9865	,62900	,10950
	2	20	4,1000	,56068	,12537

Tablo 59'da da görülebileceği gibi kar paylaşımı uygulamasının varlığı ve yokluğu durumları arasında algılanan örgütsel performansa ilişkin ortalama da önemli bir fark yoktur.

Tablo : 60

Kar Paylaşımı Uygulaması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2

	Levene Testi		t-testi	Sd.	Anl.	Ort. Farkı	F. std. Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı	
	F	Anl.	t					Alt	Üst
	Eşit Dağılım	,000	,989					-,662	51
Eşit Olmayan			-,682	43,881	,499	-,16646	-,44896	,22203	

Anlamlılık sonucu da ortalamalar arasında önemli bir fark olmadığını göstermektedir ($p=,511$; $p=,499$). % 95 güven sınırları içinde anlamlılık değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. “Kar paylaşımı uygulaması olan ve olmayan grupların ortalamaları arasında algılanan örgütsel performans bakımından fark vardır.” şeklindeki Hipotez 17 bu sonuca göre de reddedilmiştir.

40329. Hipotez 18a'nın Test Edilmesi

Hipotez 18a : Çalışanların işletmeye ortak olması uygulaması olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans bakımından farklılık vardır.

Hipotez 18a bağımsız iki örnek t testi ile sınanmıştır.

Tablo : 61

Çalışanların İşletmeye Ortak Olması Uygulaması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1

	Z1	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
Tort	1	46	4,0338	,60852	,08972
	2	7	4,0000	,59490	,22485

Tablo : 62

Çalışanların İşletmeye Ortak Olması Uygulaması – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2

Tort		Levene Testi		t-testi	Sd.	Anl.	Ort. Farkı	F. std. Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı	
		F	Anl.	t					Alt	Üst
		Eşit Dağılım	,002	,961					,137	51
Eşit Olmayan			,140	8,036	,892	,0338	,24209	-	,52402	

Tablo 61’de de görüldüğü gibi; çalışanların işletmeye ortak edilmesi uygulaması olmayan (1) işletmelerin algılanan örgütsel performansla ilgili ortalamaları 4,0338’dir. Çalışanların işletmeye ortak edilmesi uygulaması olan işletmelerin algılanan örgütsel performansla ilgili ortalamaları ise 4,0000’dır. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark yoktur. Bu nedenle; “Çalışanların işletmeye ortak olması uygulaması olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans bakımından farklılık vardır.” Şeklindeki Hipotez 18a kabul edilmemiştir.

Bir başka ifadeyle çalışanların işletmeye ortak olmasıyla algılanan örgütsel performans arasında ilişki yoktur. Bu sonuca Tablo 62’de gösterilen anlamlılık değeri ile de ulaşabiliriz. Anlamlılık değeri 0,961 değeri dağılımlar arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Yine anlamlılık değerleri 0,891 ve 0,892 grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. % 95 güven aralığı içinde anlamlılık değeri 0,05’ten büyük çıkmıştır.

40330. Hipotez 18b’nin Test Edilmesi

Hipotez 18b : Çalışanların işletmeye ortak olmasını içeren ve içermeyen İKY sistemleri arasında algılanan insan sermayesi düzeyi ortalamaları bakımından fark vardır.

Hipotez 18b bağımsız iki örnek t testi ile sınanmıştır.

Tablo : 63

Çalışanların İşletmeye Ortak Olması Uygulaması – Algılanan İnsan Sermayesi Düzeyi Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1

	Z1	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
Dort	1	46	3,7348	,68255	,10064
	2	7	3,9143	,42984	,16246

Tablo 63’te; çalışanların işletmeye ortak olması uygulaması olan ve olmayan işletmelerin algılanan insan sermayesi düzeyi ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı görülmektedir. Tablo 64’te gösterilen anlamlılık sonucuna göre de grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. Grupların anlamlılıkları sırasıyla 0,504 ve

0,367'dir ve 0,05'ten büyüktür. Dağılımlar önemli ölçüde farklılık göstermediği için eşit dağılım varsayımı esas alınmıştır. Bu alandaki 0,221 değeri dağılımların farklılık arz ettiğini göstermektedir. Ancak istatistikte önemli olan diğer anlamlılık ilişkisidir. Sonuç olarak Hipotez 18b reddedilmiştir.

Tablo : 64

Çalışanların İşletmeye Ortak Olması Uygulaması – Algılanan İnsan Sermayesi Düzeyi Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2

		Levene Testi		t- testi	Sd.	Anl.	Ort. Farkı	F. std. Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı	
		F	Anl.	t					Alt	Üst
		Dort	Eşit Dağılım	1,537					,221	-,673
	Eşit Olmayan			-,939	11,267	,367	- ,1795	,19111	- ,59892	,23991

40331. Hipotez 19'un Test Edilmesi

Hipotez 19 : İşletmelerde şikayet prosedürü olan ve olmayan gruplar arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından fark vardır.

Hipotez 19 bağımsız iki örnek t testi ile sınanmıştır.

Tablo : 65

İşletmelerde Şikayet Prosedürünün Varlığı – Algılanan Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1

	W1	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
Tort	1	19	3,9240	,51461	,11806
	2	34	4,0882	,64428	,11049

İşletmelerde şikayet prosedürünün olmadığı grubun algılanan örgütsel performans ortalaması 3,9240; işletmelerde şikayet prosedürünün olduğu grubun algılanan örgütsel

performans ortalaması 4,0882'dir. Gruplar arasında önemli bir fark yoktur. Anlamlılık sonucuna göre de; gruplar arasında önemli bir farklılık yoktur (Anlamlılık: 0,345). % 95 güven aralığı içinde anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktür. Bu durumda ortalamalar arasında önemli bir fark yoktur; bir başka ifadeyle algılanan örgütsel performans işletmelerde şikayet prosedürünün olmasıyla ilişkili değildir (Tablo 66). Bu sonuca göre; Hipotez 19 reddedilmiştir.

Tablo : 66
İşletmelerde Şikayet Prosedürünün Varlığı – Algılanan
Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2

		Levene Testi		t- testi	Sd.	Anl.	Ort. Farkı	F. std. Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı	
		F	Anl.	t					Alt	Üst
Tort	Eşit Dağılım	,126	,724	-,953	51	,345	-,17235	,1643	-,51027	,18175
	Eşit Olmayan			-1,016	44,656	,315	-,16170	,1643	-,49001	,16149

Dağılımlar önemli ölçüde farklılık göstermediği için eşit dağılım varsayımı kullanılmıştır. Anlamlılık 0,724 dağılımların önemli farklılık içermediğini belirtir. Anlamlılık hem eşit dağılımda hem de eşit olmayan dağılımda 0,05'ten büyük çıkmıştır, dolayısıyla; iki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

40332. Hipotez 20a'nın Test Edilmesi

Hipotez 20a: Çalışanların sendikalı olduğu ve olmadığı gruplar algılanan örgütsel performansın ortalamaları bakımından farklıdır.

Çalışanların sendikalı olduğu ve sendikalı olmadığı gruplar arasında algılanan örgütsel performansın ortalamaları bakımından önemli fark yoktur. Tablo 67'de

görüldüğü gibi; çalışanların bir sendikaya bağlı olmadığı 18 işletmenin algılanan örgütsel performans ortalaması 4,0309, çalışanların bir sendikaya bağlı olduğu 35 işletmenin algılanan örgütsel performans ortalaması 4,0286'dır. Ortalamalar arasında önemli bir farklılık yoktur. Bu sonuca Tablo 68'deki anlamlılık değerinden de ulaşılabilir. Anlamlılık değeri 0,990'dır ve % 95 güven aralığı içinde 0,05'ten büyüktür, dolayısıyla "iki grubun arasında fark vardır" şeklindeki hipotez reddedilmelidir. Buna göre; "Çalışanların sendikalı olduğu ve olmadığı gruplar algılanan örgütsel performansın ortalamaları bakımından farklıdır." Şeklindeki Hipotez 20a reddedilmiştir. Bir başka ifadeyle; algılanan örgütsel performans çalışanların sendikalı olmasına bağlı değildir.

Tablo : 67

**Çalışanların Sendikalı Olması – Algılanan
Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1**

	W2	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
Tort	1	18	4,0309	,63177	,14891
	2	35	4,0286	,59430	,10045

Tablo : 68

**Çalışanların Sendikalı Olması – Algılanan
Örgütsel Performans Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2**

Tort		Levene Testi		t-testi	Sd.	Anl.	Ort. Farkı	F. std. Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı	
		F	Anl.	t					Alt	Üst
		Eşit Dağılım	,481	,491					,013	51
Eşit Olmayan			,013	32,616	,990	,0023	,17963	-	,36791	

40333. Hipotez 20b'nin Test Edilmesi

Hipotez 20b : Çalışanların sendikalı olma oranıyla algılanan örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Çalışanların sendikalı olma oranıyla algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki korelasyon analiziyle araştırılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 20b reddedilmiştir.

40334. Hipotez 20c'nin Test Edilmesi

Hipotez 20c : Çalışanların sendikalı olma oranlarıyla stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında ilişki vardır.

Çalışanların sendikalı olma oranlarıyla stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasındaki ilişki korelasyon analiziyle araştırılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; değişkenler arasında anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 20c reddedilmiştir.

40335. Hipotez 20d'nin Test Edilmesi

Hipotez 20d: Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ortalaması çalışanların sendikalı olma ve olmama durumlarına göre farklılaşacaktır.

Tablo : 69

**Çalışanların Sendikalı Olması – Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü
Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1**

	W2	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
İKYort	1	18	4,0309	,63177	,14891
	2	35	4,0286	,59430	,10045

Bağımsız iki örnek t-testi sonuçlarına göre; çalışanların sendikalı olma ve olmama durumlarında stratejik İKY bütünü ortalaması sırasıyla; 4,0286 ve 4,0309'dur. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark yoktur (Tablo 69). Bir başka ifadeyle; stratejik İKY

uygulamaları bütünü çalışanların sendikalı olma ve olmama durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Stratejik İKY uygulamaları bütünü çalışanların sendikalı olma durumuyla ilişkisizdir. Bu sonuca anlamlılıktan da ulaşılabilir. % 95 güven aralığı içinde anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktür ($p=,990$), dolayısıyla; gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Hipotez 20d reddedilmiştir.

Tablo : 70

**Çalışanların Sendikalı Olması – Stratejik İKY Uygulamaları
Bütünü Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2**

		Levene		t-						
		Testi								
		F	Anl.	t	Sd.	Anl.	Ort.	F. std.	Farkın % 95	
									Güven Aralığı	
							Farkı	Hatası	Alt	Üst
İKY	Eşit Dağılım	,481	,491	,013	51	,990	,0023	,17607	-	,35577
									,35119	
	Eşit Olmayan			,013	32,616	,990	,0023	,17963	-	,36791
									,36332	

40336. Hipotez 21a'nın Test Edilmesi

Hipotez 21a : Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütüne ilişkin ortalamalar endüstri türüne göre farklılaşacaktır.

Hipotez 21b'yi sınamak etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; firmalar imalat, madencilik, enerji, gıda, inşaat olmak üzere beş grup altında toplantıklarında istatistiksel olarak anlamlı sonuç bulunamamıştır. Hipotez 21a reddedilmiştir.

40337. Hipotez 21b'nin Test Edilmesi

Hipotez 21b : Algılanan örgütsel performansla ilişkin ortalamalar endüstri türüne göre farklılaşacaktır.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; firmalar imalat, madencilik, enerji, gıda, inşaat olmak üzere beş grup altında toplantıklarında algılanan örgütsel performansa ilişkin ortalamalar endüstri türüne göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuca göre; Hipotez 21b reddedilmiştir.

40338. Hipotez 22a'nin Test Edilmesi

Hipotez 22a : İşletmenin kuruluş yılı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ilişkilidir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin kuruluş yılı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 22b kabul edilmemiştir.

40339. Hipotez 22b'nin Test Edilmesi

Hipotez 22b : İşletmenin kuruluş yılı ile algılanan örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin kuruluş yılı ile algılanan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 22c reddedilmiştir.

40340. Hipotez 23a'nın Test Edilmesi

Hipotez 23a : İnsan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşıma ilişkin ortalamalar işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşacaktır.

Hipotez 23a Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile sınanmıştır. Elde edilen sonuç aşağıda aktarılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşımın varlığına ilişkin ortalamalar işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre değişecektir. Tablo 71'de gösterildiği gibi; işletmenin merkezinin bulunduğu kentler beş grup altında toplanmıştır. Bu tabloda

1=Ankara, 2=İstanbul, 3=İzmir, 4=Kocaeli ve 5= Diğer İller şeklinde gruplandırılmış ve ifade edilmiştir. Gruplarda Ankara’da 6, İstanbul’da 15, İzmir’de 3, Kocaeli’de 6 ve diğer iller toplamında 23 işletme vardır. Buna göre; insan kaynaklarına genel stratejik yaklaşıma ilişkin ortalamalar işletme grupları bakımından Ankara’da 2,6042, İstanbul’da 3,7883, İzmir’de 4,4583, Kocaeli’de 3,5625 ve diğer iller bütününde 3,6576’dır.

Tablo :71

**İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım – İşletmenin
Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven D.		Min.	Max.
					Alt	Üst		
1	6	2,6042	,65868	,26890	1,9129	3,2954	2,00	3,63
2	15	3,7883	,58529	,15112	3,4592	4,1075	2,63	5,00
3	3	4,4583	,38188	,22048	3,5097	5,4070	4,13	4,88
4	6	3,5625	1,07747	,43987	2,4318	4,6932	1,75	5,00
5	23	3,6576	,83446	,17400	3,2968	4,0185	1,38	5,00
Toplam	53	3,6085	,84496	,11606	3,3756	3,8414	1,38	5,00

Tablo : 72

**İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım – İşletmenin
Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Varyansların Homojenliği Testi**

Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	Anl.
,831	4	48	,512

Tablo 72’de Tek Yönlü ANOVA’nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testi sonuçlarına yer verilmiştir. Buradaki p değeri anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu için (p=0,512) varyanslar homojendir. Varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için varyans analizinden elde edilecek sonuçlar sağlıklıdır.

Tablo : 73
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım –
İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent - ANOVA

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	8,745	4	2,186	3,698	,011
Gruplarda	28,381	48	,591		
Toplam	37,126	52			

Tablo 73'te anlamlılık değeri 0,011'dir ve 0,05'ten küçüktür. Bu sonuç işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre oluşturulan grupların insan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşım bakımından farklılaştığını ortaya koymaktadır. Hangi grupların farklılaştığına ilişkin anlamlı istatistikler Tablo 74'te ortaya konmuştur.

Tablo : 74
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Stratejik Yaklaşım –
İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA -
Çoklu Karşılaştırmalar

	(I) A3	(J) A3	Ortalama Farkı (I-J)	St Hata	Anl.	% 95 Güven Düzeyi	
						Alt	Üst
Tukey	1	2	-1,1792*	,37143	,021	-2,2319	-,1265
	1	3	-1,8542*	,54372	,011	-3,3952	-,3132
	1	5	-1,0534*	,35249	,034	-2,0525	-,0544
	2	1	1,1792*	,37143	,021	,1265	2,2319
	3	1	1,8542*	,54372	,011	,3132	3,3952
	5	1	1,0534*	,35249	,034	,0544	2,0525

* Ortalama farkı ,05 düzeyinde anlamlıdır.

Bu tabloda yalnızca anlamlı sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 74'te Post Hoc analizinin yalnızca anlamlı sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre, Ankara'da bulunan işletmeler (1) ile İstanbul (2), İzmir (3) ve (Kocaeli hariç)

“Diğer İller” ortalaması (5) arasında insan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşım bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. İstanbul, İzmir ve “Diğer İller” ortalamasında insan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşım daha üst düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle İstanbul, İzmir ve “Diğer İller” ortalaması insan kaynakları yönetime Ankara’ya göre daha stratejik yaklaşmaktadır. Bu durum bu araştırma kapsamındaki anket formunu yanıtlayıp geri gönderen Ankara merkezli işletmelerin ağırlıklı olarak kamu işletmesi olmasıyla açıklanabilir. Kamu işletmeleri insan kaynakları uygulamalarını daha bürokratik ve politik dengeler temelinde gerçekleştirmektedirler. Bu sonuçlara göre; Hipotez 23a kabul edilmiştir.

40341. Hipotez 23b’nin Test Edilmesi

Hipotez 23b : Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütününe ilişkin ortalamalar işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşacaktır.

Tablo : 75

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü – İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven D.		Min.	Max.
					Alt	Üst		
1	6	2,9344	,31328	,12789	2,6056	3,2631	2,36	3,24
2	15	3,4461	,46385	,11977	3,1892	3,7030	2,80	4,22
3	3	3,7797	,48476	,27988	2,5755	4,9840	3,43	4,33
4	6	3,5675	,85500	,34905	2,6702	4,4648	2,22	4,80
5	23	3,6663	,48330	,10077	3,4573	3,8753	2,99	4,58
Toplam	53	3,5163	,54796	,07527	3,3653	3,6674	2,22	4,80

Tablo 75’te stratejik insan kaynakları bütününe ilişkin ortalamaların işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre ne ölçüde farklılaştığına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya konulmuştur. İşletmelerin merkezlerinin bulunduğu kentler beş grupta toplanmıştır. Bu gruplar; Ankara (1), İstanbul (2), İzmir (3), Kocaeli (4) ve “Diğer İller” dir (5). Gruplara ilişkin stratejik insan kaynakları bütünü ortalamaları ise; Ankara 2,9344, İstanbul 3,4461, İzmir 3,7797, Kocaeli 3,5675 ve “Diğer İller” 3,6663’tür. Gruplarda

Ankara’da altı, İstanbul’da 15, İzmir’de 3, Kocaeli’nde 6 ve “Diğer İller”de 23 işletme bulunmaktadır.

Tablo : 76

**Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü – İşletmenin
Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA – Varyansların Homojenliği Testi**

Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	Anl.
1,257	4	48	,300

Tablo 76’da p değeri ($p=3,00$) anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu için varyanslar homojendir. Varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçlar sağlıklıdır.

Tablo : 77

**Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü –
İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent - ANOVA**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,847	4	,712	2,676	,043
Gruplarda	12,767	48	,266		
Toplam	15,614	52			

Tablo 77’de p değeri ($p=0,043$) 0,05’ten küçüktür. Buna göre; işletmenin merkezinin bulunduğu kentlere göre oluşan gruplara göre stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü farklılaştığı söylenebilir. Gruplar arasında farklılık vardır.

Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü işletmenin merkezinin bulunduğu kentlere göre oluşan gruplar arasında farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testleri gerçekleştirilmiştir. Post Hoc testlerine göre; 1. ve 5. gruplar yani Ankara ve “Diğer İller” grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü “Diğer İller”de Ankara’ya göre daha ileri derece ya da daha yüksek düzeyde

gerçekleştirilmektedir. Bu durumun nedeni yukarıda da belirtildiği gibi; merkezi Ankara’da bulunan ve bu araştırma ile ilgili anket formunu yanıtlayan işletmelerin genel olarak kamu işletmesi olmaları olduğunu söylemek olanaklıdır.

Tablo : 78
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü –
İşletmenin Merkezinin Bulunduğu Kent – ANOVA -
Çoklu Karşılaştırmalar

	(I) A3	(J) A3	Ortalama Farkı (I-J)	St Hata	Anl.	% 95 Güven Düzeyi	
						Alt	Üst
Tukey	1	5	-,7319*	,23642	,026	-1,4019	-,0618
	5	1	,7319*	,23642	,026	,0618	1,4019

* Ortalama farkı ,05 düzeyinde anlamlıdır. Bu tabloda yalnızca anlamlı sonuçlara yer verilmiştir. Bağımlı değişken stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüdür.

Bu sonuçlara göre; “Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütününe ilişkin ortalamalar işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşacaktır.” şeklindeki Hipotez 23b kabul edilmiştir.

40342. Hipotez 23c’nin Test Edilmesi

Hipotez 23c : Algılanan örgütsel performans işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşacaktır.

Hipotez 23c Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile sınanmıştır.

Tablo 79’da işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre oluşturulan beş gruba göre algılanan örgütsel performans ortalamalarında ortaya çıkan farklılıklar ortaya konmuştur. Ortalamalar şu şekildedir: (1) Ankara 3,4815, (2) İstanbul 3,9407, (3) İzmir 4,4074, (4) Kocaeli 3,8148 ve (5) “Diğer İller” 4,2367’dir.

Tablo : 79

**Algılanan Örgütsel Performans – İşletmenin Merkezinin
Bulunduğu Kent – ANOVA – Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven D.		Min.	Max.
					Alt	Üst		
1	6	3,4815	,42552	,17372	3,0349	3,9280	3,00	4,00
2	15	3,9407	,61702	,15931	3,5990	4,2824	3,00	5,00
3	3	4,4074	,33945	,19598	3,5642	5,2506	4,11	4,78
4	6	3,8148	1,00779	,41143	2,7572	4,8724	1,89	4,78
5	23	4,2367	,40660	,08478	4,0609	4,4125	3,56	4,89
Toplam	53	4,0294	,60118	,08258	3,8636	4,1951	1,89	5,00

Tablo : 80

**Algılanan Örgütsel Performans – İşletmenin Merkezinin
Bulunduğu Kent – ANOVA – Varyansların Homojenliği Testi**

Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	Anl.
1,127	4	48	,355

Tablo 80'e göre; p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ($p=,355$) varyanslar homojendir. Varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların homojenliği sağlandığından ulaşılabacak sonuçlar sağlıklıdır.

Tablo : 81

**Algılanan Örgütsel Performans – İşletmenin Merkezinin
Bulunduğu Kent - ANOVA**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	3,613	4	,903	2,856	,033
Gruplarda	15,181	48	,316		
Toplam	18,794	52			

Tablo 81’de varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Burada, p değeri 0,033’tür. p değeri 0,05’ten küçük olduğundan algılanan örgütsel performansın işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaştığını söylemek olanaklıdır.

Tablo 82; Post Hoc analizi sonuçlarından yalnızca anlamlı olanları yansıtmaktadır. Buna göre yalnızca Ankara (1) ve “Diğer İller” (5) arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. “Diğer İller”deki işletmeler örgütsel performansı Ankara’daki işletmelere göre daha yüksek algılamaktadırlar. Bu sonuçlara göre; “Algılanan örgütsel performans işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşacaktır.” şeklindeki Hipotez 23c kabul edilmiştir.

Tablo : 82

**Algılanan Örgütsel Performans – İşletmenin Merkezinin
Bulunduğu Kent – ANOVA - Çoklu Karşılaştırmalar**

	(I) A3	(J) A3	Ortalama Farkı (I-J)	St Hata	Anl.	% 95 Güven Düzeyi	
						Alt	Üst
Tukey	1	5	-,7552*	,25781	,040	-1,4859	-,0246
	5	1	,7552*	,25781	,040	,0246	1,4859

* Ortalama farkı ,05 düzeyinde anlamlıdır. Bu tabloda yalnızca anlamlı sonuçlara yer verilmiştir. Bağımlı değişken algılanan örgütsel performanstır.

40343. Hipotez 24a’nın Test Edilmesi

Hipotez 24a: İşletmenin sahiplik türü ile insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın varlığı arasında pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin sahiplik türü ile insan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşımın varlığı arasında % 1 önem düzeyinde, zayıf ve pozitif ilişki vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,367’dir. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Tablo 83’te gösterildiği gibi, istatistiksel olarak anlamlı (0,01; 0,007) bu sonuca göre; Hipotez 24a kabul edilmiştir.

Tablo : 83
İşletmenin Sahiplik Türü ile İnsan Kaynakları Yönetimine Genel
Stratejik Yaklaşım Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İşletmenin Sahiplik Türü	Pearson Korelasyonu	1	0,367**
	Anlamlılık		0,007
2. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Genel Yaklaşım	Pearson Korelasyonu	0,367**	1
	Anlamlılık	0,007	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

İşletmenin sahiplik türü ile insan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşım arasındaki ilişki bağımsız iki örnek t testi ile de araştırılmıştır.

Tablo : 84
İşletmenin Sahiplik Türü – İKY'ye Genel Stratejik Yaklaşım
Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1

	A4	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
Bort	1	7	2,8214	,84735	,32027
	2	46	3,7283	,78630	,11593

Tablo 84'te insan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşıma ilişkin ortalamanın işletmenin sahiplik türüne göre değiştiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşıma ilişkin ortalamalar kamu işletmelerinde 2,8214, özel işletmelerde ise 3,7283'tür. Burada kamu işletmelerinin sayısı 7, özel işletmelerin sayısı ise 46'dır. Kamu işletmelerinin sayıca azlığı bir eksiklik olarak görülebilir, ancak sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı çıkmaktadır. Özel işletmeler insan kaynakları yönetimine genel anlamda daha stratejik yaklaşmaktadırlar.

Tablo : 85
İşletmenin Sahiplik Türü – İKY’ye Genel Stratejik Yaklaşım
Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2

		Levene Testi		t- testi	Sd.	Anl.	Ort. Farkı	F. std. Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı	
		F	Anl.	t					Alt	Üst
B	Eşit Dağılım	,319	,574	- 2,816	51	,007	- ,9068	,32202	- 1,55331	- ,26035
	Eşit Olmayan			- 2,662	7,658	,030	- ,9068	,34061	- 1,69842	- ,11524

Tablo 85’te grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya konulmuştur. Tablodaki 0,574 anlamlılık değeri dağılımların farklılık içerdiğini göstermektedir ve bundan dolayı eşit olmayan dağılım varsayımı kullanılmıştır. Eşit olmayan dağılım alanında anlamlılık 0,03’tür ve 0,05’ten küçüktür, dolayısıyla; ortalamalar arasında anlamlı farklılık vardır. Bu sonuç korelasyon analizi sonuçlarını desteklemektedir.

40344. Hipotez 24b’nin Test Edilmesi

Hipotez 24b: İşletmenin sahiplik türü ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ile işletmenin sahiplik türü arasında % 1 önem düzeyinde, zayıf ve pozitif korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri 0,386’dır. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01; 0,004). Bu sonuca göre; Hipotez 24b kabul edilmiştir.

Tablo : 86
İşletmenin Sahiplik Türü ile Stratejik İnsan Kaynakları
Uygulamaları Bütünü Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İşletmenin Sahiplik Türü	Pearson Korelasyonu	1	0,386**
	Anlamlılık		0,004
2. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü	Pearson Korelasyonu	0,386**	1
	Anlamlılık	0,004	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

İşletmenin sahiplik türü ile stratejik insan kaynakları bütünü arasındaki ilişki bağımsız iki örnek t testi ile de araştırılmıştır.

Tablo : 87
İşletmenin Sahiplik Türü – Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü
Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1

	A4	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
İKYort	1	7	2,9797	,31504	,11908
	2	46	3,5980	,53115	,07831

Bağımsız iki örnek t testi sonuçlarına göre; stratejik insan kaynakları uygulamaları bütününe ilişkin ortalamalar işletmenin sahiplik türüne göre farklılaşmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin ortalamalar kamu işletmelerinde 2,9797, özel işletmelerde 3,5980'dir (Tablo 87). Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark vardır.

Tablo 88'de % 95 güven aralığı içinde anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Dağılımlar önemli ölçüde farklılık gösterdiğinden eşit olmayan dağılım varsayımı kullanılmıştır. Eşit olmayan dağılım varsayımında % 95 güven sınırları içinde anlamlılık değeri 0,01'dir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğundan ortalamalar arasında fark olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuç korelasyon analizini desteklemektedir.

Tablo : 88
İşletmenin Sahiplik Türü – Stratejik İKY Uygulamaları Bütünü
Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2

		Levene Testi		t- testi	Sd.	Anl.	Ort. Farkı	F. std. Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı	
		F	Anl.	t					Alt	Üst
İKY	Eşit Dağılım	3,229	,078	- 2,986	51	,004	- ,6183	,20711	- 1,03414	- ,2025
	Eşit Olmayan			- 4,339	12,013	,001	- ,6183	,14252	-,92883	- ,3078

40345. Hipotez 24c'nin Test Edilmesi

Hipotez 24c : İşletmenin sahiplik türü ile algılanan insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin sahiplik türü ile algılanan insan sermayesi düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 24c kabul edilmemiştir.

40346. Hipotez 24d'nin Test Edilmesi

Hipotez 24d : İşletmenin sahiplik türüyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin sahiplik türüyle algılanan örgütsel performans arasında % 5 anlamlılık düzeyinde pozitif ve zayıf korelasyon vardır. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır (0,05; 0,024). Bu sonuca göre; Hipotez 24d kabul edilmiştir.

Tablo : 89
İşletmenin Sahiplik Türü ile Algılanan Örgütsel Performans
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İşletmenin Sahiplik Türü	Pearson Korelasyonu	1	0,310*
	Anlamlılık		0,024
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	0,310*	1
	Anlamlılık	0,024	

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

İşletmenin sahiplik türü ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişki bağımsız iki örnek t testi ile de araştırılmıştır.

Tablo : 90
İşletmenin Sahiplik Türü – Algılanan Örgütsel Performans
Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 1

	A4	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Ha.
Tort	1	7	3,5556	,52116	,19698
	2	46	4,1014	,58412	,08612

7 kamu işletmesinin algılan örgütsel performans ortalaması 3,5556'dır. 46 özel sektör işletmesinin algılanan örgütsel performans ortalaması ise 4,1014'tür (Tablo 90). Ortalamalar arasında önemli bir farklılık vardır. Elbette burada sorun özel sektör ve kamu işletmelerinin sayı olarak birbirine uzaklığıdır.

Tablo 91'de gösterildiği gibi; eşit olmayan dağılıma ilişkin anlamlılık değeri 0,033'tür. 0,033 değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için ortalamalar arasında anlamlı farklılık vardır. Bir başka ifadeyle algılanan örgütsel performans kamu ve özel sektör işletmelerinde farklılaşmaktadır. Bu sonuç korelasyon analizi sonuçlarını desteklemektedir.

Tablo : 91
İşletmenin Sahiplik Türü – Algılanan Örgütsel Performans
Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları - 2

		Levene Testi		t-testi	Sd.	Anl.	Ort. Farkı	F. std. Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı	
		F	Anl.						Alt	Üst
Tort	Eşit Dağılım	,008	,930	- 2,332	51	,024	- ,5459	,23412	- 1,01591	- ,07588
	Eşit Olmayan			- 2,539	8,472	,033	- ,5459	,21498	- 1,03688	- ,05491

40347. Hipotez 25a'nın Test Edilmesi

Hipotez 25a : İşletmenin toplam çalışan sayısı ile insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın varlığı arasında pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin toplam çalışan sayısı ile insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın varlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 25a kabul edilmemiştir.

40348. Hipotez 25b'nin Test Edilmesi

Hipotez 25b: İşletmenin toplam çalışan sayısı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır.

İşletmenin toplam çalışan sayısı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında % 5 önem düzeyinde negatif ve zayıf korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının değeri -0,297'dir. Analizde Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Tablo 92'de gösterildiği gibi, istatistiksel olarak anlamlı bu sonuca göre; Hipotez 25b kabul edilmemiştir.

Tablo : 92
İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı ile Stratejik İnsan Kaynakları
Uygulamaları Bütünü Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı	Pearson Korelasyonu	1	-0,297*
	Anlamlılık		0,031
2. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Bütünü	Pearson Korelasyonu	-0,297*	1
	Anlamlılık	0,031	

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

40349. Hipotez 25c'nin Test Edilmesi

Hipotez 25c : İşletmenin toplam çalışan sayısı ile algılanan insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin toplam çalışan sayısı ile algılanan insan sermayesi düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 25c kabul edilmemiştir.

40350. Hipotez 25d'nin Test Edilmesi

Hipotez 25d : İşletmenin toplam çalışan sayısı ile insan sermayesinin tekliği/benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin toplam çalışan sayısı ile insan sermayesinin tekliği/benzersizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 25d kabul edilmemiştir.

40351. Hipotez 25e'nin Test Edilmesi

Hipotez 25e : İşletmenin toplam çalışan sayısı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin toplam çalışan sayısı ile algılanan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 25e kabul edilmemiştir.

40352. Hipotez 26a'nın Test Edilmesi

Hipotez 26a : Algılanan pazar performansı stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ile pozitif ilişkilidir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan pazar performansı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 26a reddedilmiştir.

40353. Hipotez 26b'nin Test Edilmesi

Hipotez 26b : Algılanan pazar performansı örgüt kültürü ile pozitif ilişkilidir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; algılanan pazar performansı ile örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 26b reddedilmiştir.

40354. Hipotez 26c'nin Test Edilmesi

Hipotez 26c : Algılanan pazar performansı ile benzersiz/tek insan sermayesi ile pozitif ilişkilidir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; algılanan pazar performansı ile benzersiz/tek insan sermayesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Hipotez 26c reddedilmiştir.

40355. Hipotez 26d'nin Test Edilmesi

Hipotez 26d: Algılanan pazar performansı insan sermayesi düzeyi ile pozitif ilişkilidir.

Algılanan pazar performansı ile insan sermayesi düzeyi arasında % 1 önem düzeyinde pozitif ve zayıf korelasyon vardır. Değişkenler arasındaki korelasyonun katsayısı 0,386'dır. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01; 0,000). Analizde Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Bu sonuca göre; Hipotez 26d kabul edilmiştir.

Tablo : 93

Algılanan Pazar Performansı ile İnsan Sermayesi Düzeyi Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Algılanan Pazar Performansı	Pearson Korelasyonu	1	,386*
	Anlamlılık		,004
2. İnsan Sermayesi Düzeyi	Pearson Korelasyonu	,386*	1
	Anlamlılık	,004	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

40356. Hipotez 26e'nin Test Edilmesi

Hipotez 26e : Algılanan pazar performansı algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkilidir.

Algılanan pazar performansı ile algılanan örgütsel performans arasında pozitif ve orta düzeye yakın, zayıf korelasyon vardır (Tablo 94). Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0,493'tür. Analizde Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01; 0,000). Bu sonuca göre; Hipotez 26e kabul edilmiştir.

Tablo : 94
Algılanan Pazar Performansı ile Algılanan Örgütsel Performans
Arasındaki Korelasyon

		1.	2.
1. Algılanan Pazar Performansı	Pearson Korelasyonu	1	,493**
	Anlamlılık		,000
2. Algılanan Örgütsel Performans	Pearson Korelasyonu	,493**	1
	Anlamlılık	,000	

* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. N=53.

404. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenleri Arasındaki Korelasyonun İncelenmesi

Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenleri arasındaki korelasyonları gösteren Tablo 95'te; E çalışanların seçici işe alımını, F eğitim uygulamasını, G çalışanların elde tutulması faaliyetlerini, H örgüt içinden yükseltme uygulamasını, I katılımcı karar almayı, I katılımı ile ilgili diğer konuları, L insan kaynağını güçlendirme faaliyetini, M takım çalışmasını, N iş güvencesini, P performans değerlemeyi, R ücret sistemini, S çalışan motivasyonu-teşvik edici ücret uygulamasını simgelemektedir.

Tablo 95 incelendiğinde görülecektir ki; çalışanların seçici işe alımı faaliyeti ile % 1 önem düzeyinde eğitim uygulaması (0,590; 0,00), çalışanların elde tutulması (0,617; 0,00), belli konularda katılım (0,420; 0,02), insan kaynağını güçlendirme (0,464; 0,00), ücret sistemi (0,506; 0,00) ve çalışan motivasyonu (0,620; 0,00) arasında ve % 5 önem düzeyinde örgüt içinden yükseltme (0,335; 0,014), takım çalışması (0,313; 0,022) ve performans değerlendirme (0,506; 0,011) arasında pozitif korelasyon vardır. Bu sonuca göre; seçici işe alma uygulamasıyla diğer stratejik İKY uygulamaları uyumludur.

Tablo : 95
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenleri Arasındaki
Korelasyonun İncelenmesi

	E	F	G	H	I	K	L	M	N	P	R	S
E	1	,590** ,000	,617** ,000	,335* ,014	-,203 ,144	,420** ,002	,464** ,000	,313* ,022	-,004 ,978	,346* ,011	,506** ,000	,620** ,000
F	,590** ,000	1	,712** ,000	,438** ,001	-,057 ,686	,407** ,002	,541** ,000	,375** ,006	,103 ,464	,197 ,158	,390** ,004	,384** ,004
G	,617** ,000	,712** ,000	1	,424** ,002	,084 ,551	,535** ,000	,719** ,000	,588** ,000	,080 ,568	,500** ,000	,679** ,000	,562** ,000
H	,335* ,014	,438** ,001	,424** ,002	1	-,097 ,489	,291* ,034	,419** ,002	,420** ,002	,170 ,222	,320* ,019	,406** ,003	,332* ,015
I	-,203 ,144	-,057 ,686	,084 ,551	-,097 ,489	1	,091 ,515	,308 ,025	,237 ,087	,355** ,009	,115 ,414	,190 ,172	-,042 ,765
K	,420** ,002	,407* ,002	,535** ,000	,291* ,034	,091 ,015	1	,562** ,000	,539** ,000	,142 ,310	,481** ,000	,459** ,001	,322* ,019
L	,464** ,000	,541** ,000	,719** ,000	,419** ,002	,308* ,025	,562** ,000	1	,571** ,000	,209 ,133	,604** ,000	,740** ,000	,499** ,000
M	,313* ,022	,375** ,006	,588** ,000	,420** ,002	,237 ,087	,539** ,000	,571** ,000	1	,101 ,474	,415* ,002	,463** ,000	,407* ,003
N	-,004 ,978	,103 ,464	,080 ,568	,170 ,222	,355** ,009	,142 ,310	,209 ,133	,101 ,474	1	,135 ,337	,131 ,350	-,084 ,550
P	,346* ,011	,197 ,158	,500** ,000	,320* ,019	,115 ,414	,481** ,000	,604** ,000	,415** ,002	,135 ,337	1	,677** ,000	,449** ,001
R	,506** ,000	,390** ,004	,679** ,000	,406** ,003	,190 ,172	,459* ,001	,740* ,000	,463** ,000	,131 ,350	,677** ,000	1	,613** ,000
S	,620** ,000	,384** ,004	,562** ,000	,332* ,015	-,042 ,765	,322* ,019	,499** ,000	,407** ,003	-,084 ,550	,449** ,001	,613** ,000	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Benzer şekilde eğitim uygulamasıyla % 1 önem düzeyinde çalışanların elde tutulması (0,712; 0,00), örgüt içinden yükseltme (0,438; 0,01), belli konularda katılım (0,407; 0,02), insan kaynağını güçlendirme (0,541; 0,00), takım çalışması (0,375; 0,06), ücret sistemi (0,390; 0,04) ve çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret (0,384; 0,04) uygulamaları arasında pozitif korelasyon vardır. Eğitim uygulamasının da diğer stratejik İKY uygulamalarıyla uyumlu olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Çalışanların elde tutulması uygulamasıyla % 1 önem düzeyinde örgüt içinden yükseltme (0,424; 0,02), belli konularda katılım (0,535; 0,00), insan kaynağını güçlendirme (0,719; 0,00), takım çalışması (0,588; 0,00), performans değerlendirme (0,500; 0,00), ücret sistemi (0,679; 0,00) ve çalışan motivasyonu-teşvik edici ücret uygulamaları arasında pozitif korelasyon vardır. Çalışanların elde tutulması uygulaması da diğer uygulamalarla uyumludur.

Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla % 1 önem düzeyinde insan kaynağını güçlendirme (0,419; 0,02), takım çalışması (0,420; 0,02) ve ücret sistemi arasında (0,406; 0,03) ve % 5 önem düzeyinde belli konularda katılım (0,291; 0,034), performans değerlendirme (0,320; 0,19) ve çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret (0,332; 0,015) uygulamaları arasında pozitif korelasyon vardır.

Katılımcı karar alma uygulaması ile % 1 önem düzeyinde iş güvencesi (0,355; 0,09); % 5 önem düzeyinde insan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile (0,308; 0,025) arasında pozitif korelasyon vardır.

Belli konularda katılım ile % 1 önem düzeyinde insan kaynağını güçlendirme (0,562; 0,00), takım çalışması (0,539; 0,00), performans değerlendirme (0,481; 0,00) ve ücret sistemi arasında (0,459; 0,01) ; % 5 önem düzeyinde ise çalışan motivasyonu-teşvik edici ücret uygulaması (0,322; 0,019) arasında pozitif korelasyon vardır.

İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti ile, % 1 önem düzeyinde; takım çalışması (0,571; 0,00), performans değerlendirme (0,604; 0,00), ücret sistemi (0,740; 0,00) ve çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret uygulaması (0,499; 0,00) arasında pozitif korelasyon vardır.

Takım çalışmasıyla % 1 önem düzeyinde; performans değerlendirme (0,415; 0,02), ücret sistemi (0,463; 0,00) ve çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret uygulamaları arasında (0,407; 0,003) arasında pozitif korelasyon vardır.

Performans değerlendirme uygulamasıyla, % 1 önem düzeyinde; ücret sistemi (0,677; 0,00) ve çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret uygulamaları arasında (0,449; 0,001)

pozitif korelasyon vardır. Ücret sistemiyle çalışan motivasyonu – teşvik edici ücret arasında % 1 önem düzeyinde (0,613; 0,00) pozitif korelasyon vardır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kendi aralarında orta ve yükseğe yakın pozitif korelasyonların olması stratejik insan kaynakları yönetimi kuramındaki uyum görüşünü (Macduffie, 1995; Huselid, 1995; İchniowski-Shaw-Prennushi, 1997; Chang-Huang, 2005) desteklemektedir. Buna göre; stratejik insan kaynakları uygulamaları kendi içlerinde ve örgütün stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Burada bu koşulların ilkinin büyük ölçüde sağlandığı görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi kuramının popüler yaklaşımları olan yapısal ve durumsal yaklaşımların kısmen sağlandığı görülmektedir.

405. Araştırma Modelinin Revize Edilmesi

Hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modelinde, belli hipotezlerin reddedilmesi sonucunda revizyon yapma gereği ortaya çıkmıştır. Buna göre örgütsel performansla ilişkisi saptanamayan stratejik insan kaynakları değişkenlerinden insan kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma, iş güvencesi , kar paylaşımı ve çalışanların kuruma ortaklığı modelden çıkarılmıştır. Bunun yanında bu örneklem çerçevesinde stratejik insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi olmadığı ortaya çıkan işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, senikanın varlığı, işletme çevresi değişkenleri revize edilmiş araştırma modelinde yer almamıştır. İşletmelerden çalışan devir oranlarına ilişkin yeterince bilgi alınmadığından bu değişken de modelden çıkarılmıştır. Algılanan pazar performansı yalnızca insan sermayesi düzeyi ve algılanan örgütsel performansla ilişkilendirilerek model tutulmuştur. Bunun yanında işletme merkezinin faaliyette bulunduğu il anlamında “işletmenin fiziksel çevresi” ve işletmenin sahiplik türü modele eklenmiştir. Her iki değişkenin de diğer değişkenlerle, dördüncü bölümde ayrıntılı anlatılan, istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri vardır. Bu araştırma modeli çerçevesinde işletme stratejisi rekabet stratejisini değil, insan kaynakları yönetimi-işletme stratejisi bütünleşmesini ifade etmektedir.

BU SAYFA BOŞ KALACAK VE REVİZE MODEL KONACAK !!!!!!!

406. Dördüncü Bölüme İlişkin Genel Değerlendirme

Araştırma sonuçları Türkiye'nin büyük işletmelerinde stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre; stratejik insan kaynakları uygulamaları bir bütün olarak algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkilidir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları tek tek değerlendirildiğinde ise; seçici işe alım, kapsamlı eğitim, çalışanların elde tutulması, örgüt içinden yükseltme, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, performans değerlendirme, ücret sistemi ve tek başına çalışan motivasyonuna yönelik – teşvik edici ücret sisteminin algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın; katılımcı karar alma, iş güvencesi ve gelişimle ilgili performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel performansla istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar tezin bütününde savunulan stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu şeklindeki genel savı ve ilgili hipotezleri desteklemektedir. Bunun yanında sonuçlar uluslar arası literatürdeki çeşitli çalışmalardaki stratejik insan kaynakları yönetimi - algılanan örgütsel performans ilişkisine dair birçok sonuçla tutarlıdır.

Alan araştırması sonuçları stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe önemli yeri olan evrensel yaklaşımın “stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütler bütününde evrensel olduğu” temel varsayımını desteklemektedir. Evrensel yaklaşıma göre; örgütsel performansla ilişkilendirilebilen insan kaynakları uygulamaları stratejiktir. Pfeffer (1994) örgütsel performansla ilişkilendirilebilen 16 insan kaynakları uygulaması belirlemiş ve bu uygulamaların dünyada bütün örgütlerde performansı yükselteceği dolayısıyla uygulamaların evrensel olduğu varsayımını ortaya atmıştır. Bu araştırma kapsamında ele alınan 12 insan kaynakları uygulamasından 10'unun örgütsel örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; Türkiye uygulamalarının evrensel yaklaşımın varsayımlarını genel olarak desteklediği açıktır. Türkiye'nin büyük işletmeleri stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesindeki uygulamaları titizlikle gerçekleştirmelidirler. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu araştırma kapsamında sınanan 16 uygulamanın Pfeffer'in (1994) 16 uygulamasıyla birebir aynı olmadığıdır.

Araştırma kapsamında; insan kaynakları uygulamalarına genel bir stratejik yaklaşımın varlığı da değerlendirilmiştir. Bu analizin sonucunda da, yukarıdaki sonuçlara benzer şekilde, insan kaynakları uygulamalarına genel bir stratejik yaklaşımın varlığı örgütsel performansla pozitif ilişkilidir.

Araştırma sonuçlarına göre; insan sermayesi düzeyi ve insan sermayesinin benzersizliği, tekliği hem algılanan örgütsel performansla hem de stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle pozitif ilişkilidir. Bu sonuçlar değerli, nadir, kolay ikame edilemeyen, benzersiz insan sermayesinin rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olduğunu savunan insan kaynakları yönetiminde kaynak tabanlı yaklaşımın temel varsayımlarını desteklemektedir. İnsan sermayesi düzeyi ve benzersizliğinin stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle pozitif ilişkili olması değerli ve örgüte özgü, benzersiz insan sermayesinin yaratılmasında stratejik insan kaynakları uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır. Bu sonuç tezin, araştırmanın stratejik insan kaynakları uygulamalarının değerli, benzersiz ve algılanan örgütsel performansla doğrudan ilişkili insan sermayesi yaratacağı varsayımına dayanan modelini de desteklemektedir. Bundan dolayı bu araştırmanın sonuçları evrensel yaklaşım kadar kaynak tabanlı yaklaşımın varsayımlarına da uygundur.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde kaynak tabanlı yaklaşımla iç içe olan insan sermayesi yaklaşımı; insan sermayesinin bilgi, beceri ve yeteneklerden oluştuğunu varsayar. Bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşan insan sermayesinin uzmanlığının ve tekliğinin örgütsel performansla pozitif ilişkisi tezi bir bütün olarak insan sermayesi kuramıyla da ilişkilendirmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri uyumdur. Stratejik insan kaynakları yönetiminde iç uyum insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumu, dış uyum ise insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel strateji arasındaki uyumu anlatır. Bu tez, dolayısıyla alan araştırması dış uyumun ölçülmesini kapsamamaktadır. Bu durumun temel nedeni örgütsel strateji ya da rekabet stratejisi bilgilerine ulaşılmasındaki güçlüklerden dolayı araştırmanın bu yönüyle planlanmamasıdır. Buna karşın insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum ölçülebilmektedir. Burada stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki korelasyonlardan yararlanılmıştır. Stratejik insan

kaynakları uygulamaları arasında genel olarak; istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta ya da zayıf düzeyde korelasyonlar vardır. Bu durum stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında genel bir iç uyumun olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırma sonuçları stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe önemli yeri olan yapısal yaklaşımın temel varsayımlarını önemli bir yönüyle desteklemektedir.

Genel olarak ifade etmek gerekirse, bu tez bir bütün olarak stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründeki; insan sermayesi kuramı, kaynak tabanlı yaklaşım, evrensel yaklaşım ve yapısal yaklaşımla ilişkilidir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu; örgüt kültürü ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki pozitif korelasyondur. Örgüt kültüründe belli unsurların varlığı stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif ilişkilidir. Bu durum, kültürle insan kaynakları uygulamaları etkileşimini açıkça ortaya koymaktadır. Bu elbette çok beklenen bir sonuçtur.

İnsan kaynakları biriminin yetkinliği stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle pozitif ilişkilidir. İşletmeler insan kaynakları birimlerini stratejik insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirebilecek düzeyde oluşturmalarıdır.

Araştırma modeli bir bütün olarak değerlendirildiğinde; rekabet çevresinin, sendikanın stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisinin varlığını destekleyen sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu durum kaynak tabanlı yaklaşımın örgüt içine dönük bakış açısıyla ilişkilendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında; stratejik insan kaynakları uygulamaları örgütsel değişkenler tarafından etkilenmişlerdir. Sendika ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin varlığına dair uluslar arası literatürdeki ampirik kanıtlar ilgili ülkelerin sosyal yapısıyla ilişkilendirilebilir.

Araştırma modelindeki öngörülere temel olarak ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü örgütsel performansla pozitif ilişkilidir. Yine; stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü insan sermayesi düzeyi ve örgüte özgü insan sermayesiyle pozitif ilişkilidir. Algılanan pazar performansı insan sermayesi düzeyi ve algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkilidir. Algılanan pazar performansının örgüt

kültürü ve örgüte özgü, benzersiz, tek insan sermayesiyle ilişkisi saptanamamıştır. Araştırma modelinde yapılan revizyonla bu durum ortaya konmuştur.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli yönlerinden biri uygulanan stratejinin rekabet çevresi ile ilişkisidir. Bu araştırma sonucunda rekabet çevresinin stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle ilişkisi saptanamamıştır. Bu durum da modelde gerçekleştirilen revizyonla ortaya konmuştur. Bu sonuç yukarıda da belirtildiği gibi; stratejik insan kaynakları yönetiminde kaynak tabanlı yaklaşımın örgütün içine odaklanmasıyla tutarlıdır. Bu noktada ilginç bir sonuç; stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü, algılanan örgütsel performans ve insan kaynakları yönetimine genel bir stratejik yaklaşımın varlığının işletmenin merkezinin bulunduğu ile/kente göre değişmesidir.

Bunun yanında işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri türüyle stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ve algılanan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç, belli bir büyüklükteki işletmelerin, sektöre göre farklılaşmaksızın, birbirine çok yakın, çok benzer uygulamaları olduğu şeklinde açıklanabilir.

Bir başka ilginç sonuç; işletmenin sahiplik türüyle stratejik insan kaynakları bütünü, algılanan örgütsel performans ve insan sermayesinin benzersizliğiyle/tekliğiyle olan pozitif ilişkisidir. Bu araştırma kapsamındaki kamu işletmelerinin sayısı özel işletmelere göre çok azdır. Şöyle ki; kamu işletmelerinin sayısı 7, özel işletmelerin sayısı ise 46'dır. Bu birbirinden çok farklı sayılar arasında karşılaştırma yapmak çok doğru görünmese de sonuçların istatistiksel olarak anlamlı çıkması kayda değerdir. Buna göre; özel işletmelerde kamu işletmelerine göre stratejik insan kaynakları daha ileri düzeyde uygulanmaktadır. Özel işletmeler örgütsel performansı kamu işletmelerine göre daha yüksek algılamaktadırlar. Bu durum, daha önce de belirtildiği gibi, kamu işletmelerinin bürokratik ve politik yapılarıyla ilişkilendirilebilir.

İşletmelerin çalışan sayılarının diğer hiçbir değişkenle istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi yoktur. Bir başka ifadeyle stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanması çalışan sayılarına bağlı değildir. Burada elbette şunu vurgulamakta fayda vardır ki;

örneklemedeki bütün işletmeler asgari değerin üzerinde (en az 130) alışana sahiptir. Bunun yanında çalışan sayısı çok olan işletmelerde stratejik insan kaynakları uygulanamayabilirken çalışan sayısı az olan işletmelerde uygulanabilmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasının diğer bir nedeni de; çalışan sayısı çok olan kamu işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının görel olarak daha düşük düzeyde kalmasıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları literatüründe esas olarak insan kaynakları strateji ile örgütün rekabet stratejisi arasındaki ilişki incelenir. Böyle bir ilişkinin ortaya çıkarılabilmesi için örgütsel stratejiden sorumlu yöneticilerin de dahil edileceği çok daha kapsamlı bir araştırmaya gerek vardır. Bu tezin uygulama çalışmasına ilişkin modelde strateji terimiyle örgütün insan kaynakları stratejisi ve bunun genel stratejiyle uyumu kastedilmiştir. Genel anlamda bir insan kaynakları stratejisinin varlığı, insan kaynakları stratejisinin örgütsel stratejiyle bütünleşmesine ilişkin temeller bu başlık altında uygulama çalışmasında da yer almıştır.

Bu çalışmada çalışan devir oranı değerlendirilmemiştir. alışan devir oranına ilişkin veriler elde edilememiştir. Bundan dolayı çalışan devir oranının diğer değişkenlerle ilişkisi araştırılamamıştır. Dolayısıyla, alışan devir oranı revize edilmiş araştırma modelinde yer almamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tezin temel varsayımı stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasında doğrusal ilişki olduğudur. Stratejik insan kaynakları uygulamaları bir bütün olarak örgütsel performansı artıracaktır. Bu varsayım Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarıyla doğrulanmıştır. Bu sonuç Türkiye'de işletmelerin insan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımı uygulamalarının gerekliliğini, gerçekçiliğini ve yararlılığını ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin genel bir stratejik yaklaşımın varlığı da algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkilidir. Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları seçici eleman alma, kapsamlı eğitim, çalışanların işletmede tutulması, örgüt içinden yükseltme, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, iş güvencesi, performans değerlendirme, ücret sistemi, performansa dayalı-teşvik edici ücret uygulamalarının algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğunu, bir başka ifadeyle örgütsel performansı artırdığını ortaya koymuştur. Bunun yanında insan kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma, teknik konularda katılımcı karar alma, iş güvencesi, gelişimle ilgili performans değerlendirme, kar paylaşımı, çalışanların işletmeye ortak olması uygulamalarının, şikayet prosedürü ve sendikanın varlığının ve çalışanların sendikalı olma oranının algılanan örgütsel performansla ilişkisi saptanamamıştır. Sonuçlar bu konulardaki varsayımları ilgili örneklem üzerinde geçersiz kılmıştır.

Alan araştırmasının sonuçları başlıca stratejik insan kaynakları uygulamalarına ilişkin ortalamaların yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan örneklemdeki işletmeler genel olarak stratejik insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Özel sektör işletmeleri kamu işletmelerine göre insan kaynakları yönetimine daha stratejik yaklaşmakta ve stratejik insan kaynakları faaliyetlerini daha ileri düzeyde uygulamaktadırlar. Bu durumun başlıca nedeninin; kamu işletmelerinin büyük ölçüde bürokratik ve siyasi yapılanmalarının olduğu söylenebilir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin örneklemdeki işletmelerce uygulanması yine küreselleşmenin bir

sonucu olarak değerlendirilebilir. Küresel pazarda faaliyette bulunan büyük Türk işletmeleri insan kaynakları uygulamalarında bu durumun gereğini yerine getirmektedirler.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında insan kaynakları departmanının önemi alan araştırmasının sonuçlarıyla da doğrulanmıştır. Buna göre; insan kaynakları biriminin yetkinlik düzeyiyle insan kaynakları uygulamalarına genel stratejik yaklaşımın varlığı, stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ve algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için insan kaynakları biriminin yetkin olmasının önemini açıkça ortaya koymaktadır. Stratejik İKY'nin etkili uygulanabilmesi için öncelikle insan kaynakları birimi bu amaca dönük olarak yapılandırılmalıdır. İşletmeler bu amaçlar doğrultusunda insan kaynakları birimlerini uzman kişilerden oluşturmalıdırlar. İnsan kaynakları yönetimi birimleri uygulamalarını örgütün stratejisiyle bütünleştirecek düzeyde organize edilmelidirler.

İnsan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. İşletmeler, örgütler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için insan kaynağına giderek daha muhtaç hale gelmektedirler. İnsan kaynağıyla işletmeler varlıklarını ve rekabet üstünlüğünü sürekli kılabilirler. Bu anlamda işletmeler kendilerine bu üstünlüğü sağlayacak nitelikte insan kaynağına sahip olmalıdırlar. Alan araştırmasının sonuçları insan sermayesi düzeyiyle algılanan örgütsel performans ve stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde insan sermayesinin benzersizliğiyle de algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Alan araştırması sonuçlarına göre; işe alım faaliyetlerinin seçiciliğiyle algılanan örgütsel performans arasında ve insan sermayesi düzeyi arasında pozitif ilişki vardır. Bu sonuç işletmelerin işe alım faaliyetlerine vermeleri gereken önemi ortaya koymaktadır. Bunun yanında eğitim uygulamasının kapsamlılığıyla algılanan örgütsel performans, insan sermayesi düzeyi ve insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır. Örgüt içinden yükseltme uygulamasıyla algılanan örgütsel performans, insan sermayesi düzeyi ve insan sermayesinin benzersizliği arasında pozitif ilişki vardır. İnsan kaynağını güçlendirme faaliyeti, işletmelerde takım çalışması, performans değerlendirme, çalışanların

elde tutulması uygulaması, ücret sistemi, performansa dayalı ücret uygulaması, ve işletme kültürüyle algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır.

İşletme kültürü ile stratejik İKY uygulamaları bütünü arasında pozitif ilişki vardır. Gelişimle ilgili performans değerlendirme, çalışanların işletmeye ortak olması ile örgütün insan sermayesi düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstri türü, işletmenin kuruluş yılı, çalışanların sendikalı olma durumu ve sendikalı olma oranları ile stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.

İnsan kaynakları yönetimine genel stratejik yaklaşım işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşmaktadır. Bir başka ifadeyle İstanbul, İzmir ve “Diğer İller” ortalaması insan kaynakları yönetimine Ankara’ya göre daha stratejik yaklaşmaktadır. Bu durum bu araştırma kapsamındaki anket formunu yanıtlayıp geri gönderen Ankara merkezli işletmelerin ağırlıklı olarak kamu işletmesi olmasıyla ilişkilidir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü “Diğer İller”de Ankara’ya göre daha ileri derecede ya da daha yüksek düzeyde gerçekleştirilmektedir. “Stratejik insan kaynakları uygulamaları bütününe ilişkin ortalamalar işletmenin merkezinin bulunduğu kente göre farklılaşmaktadır. Ankara (1) ve “Diğer İller” (5) arasında algılanan örgütsel performans ortalamaları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. “Diğer İller”deki işletmeler örgütsel performansı Ankara’daki işletmelere göre daha yüksek algılamaktadırlar.

İşletmenin sahiplik türü ile insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın varlığı, stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ve algılanan örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır. Bir başka ifadeyle algılanan örgütsel performans kamu ve özel sektör işletmelerinde farklılaşmaktadır. Buna karşın; işletmenin sahiplik türü ile algılanan insan sermayesi düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. İşletmenin toplam çalışan sayısı ile insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın varlığı, stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü, algılanan insan sermayesi düzeyi, insan sermayesinin tekliği/benzersizliği, algılanan örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.

Stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisini ortaya koymak üzere Türkiye'nin 500 büyük işletmesinde gerçekleştirilen araştırmanın; öncelikli katkılarının diğer araştırmacılar tarafından da kullanılabilir bir ölçeğin kullanılması, bu ölçeğin Türkiye'nin büyük işletmelerinde uygulanması ve örgütsel performansın geleneksel ölçümlerinin dışına çıkılarak algılamaya dayalı olarak ölçülmesi olduğu söylenebilir. Gerçekleştirilen bu araştırma Türkiye'de stratejik insan kaynakları yönetimi alanında benzer araştırmaların çoğalması ve Türkiye'ye özgü bir stratejik insan kaynakları literatürünün oluşumu sürecine katkı sağlayacaktır. Şunu bir kez daha vurgulamakta yarar vardır ki; stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü son dönemde bütün dünyada esas olarak ampirik araştırmalara dayalı olarak gelişmektedir.

Stratejik insan kaynakları örgütsel performans ilişkisi çerçevesinde gerçekleştirilen bu araştırma sonuçları bakımından işletmelere katkı sağlayabilecek niteliktedir. Araştırma sonuçları stratejik insan kaynakları uygulamalarının bir bütün olarak ve tek tek örgütsel performansla ilişkisini ortaya koyması bakımından işletmeler için yararlıdır. Bunun yanında stratejik insan kaynakları yönetiminin gündeme getirilmesi de bir katkı olarak nitelendirilebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisi çerçevesinde gerçekleştirilen alan araştırması insan sermayesi yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım ve evrensel yaklaşımla ilişkilendirilebilen sonuçlar ortaya koymuştur. Bunun yanında, değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenerek stratejik İKY uygulamaları arasındaki uyum düzeyi de ortaya konmuştur. Bu da araştırmayı stratejik İKY bünyesindeki yapısal yaklaşımla ilişkilendirmektedir.

Araştırma sonuçları insan sermayesi düzeyi ve örgüte özgü insan sermayesi düzeyinin algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç; stratejik insan kaynakları yönetiminde kaynak tabanlı yaklaşımın temel varsayımlarının bu araştırmayla desteklendiğini göstermektedir. Buna göre; Türkiye'nin büyük işletmelerinde insan sermayesi düzeyinin ve insan sermayesinin benzersizliğinin, örgüte özgü olmasının kaynak tabanlı yaklaşımın temel varsayımlarını destekleyecek şekilde algılanan örgütsel performansla ilişkisi istatistiksel olarak ortaya konmuştur. Benzer

şekilde; bir örgütteki insan kaynağının bilgi ve becerisinin niteliğine ve düzeyine dayanan insan sermayesi yaklaşımının varsayımları da araştırma sonuçlarıyla ilişkilendirilebilir.

Bu alan çalışmasında on altı stratejik insan kaynakları uygulamasının algılanan örgütsel performansla ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; bu 16 uygulamadan 10'unun örgütsel performansla pozitif ilişkisi vardır. Bu sonuçlar; stratejik insan kaynakları yönetimi kuramında önemli yeri olan evrensel yaklaşımın temel varsayımlarını da desteklemektedir. Evrensel yaklaşım 1994'te Pfeffer tarafından belirlenen 16 insan kaynakları uygulamasının örgütsel performansı yükselttiği için stratejik olduğunu ve uygulandıklarında dünyanın herhangi bir bölgesindeki, ülkesindeki işletmelerde örgütsel performansı yükselteceğini varsayar. Bu araştırmanın sonuçları bu varsayımın Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan ilgili örnekleme büyük ölçüde geçerli olduğunu, gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bu tez ve araştırma evrensel yaklaşımla çok yakın ilişkilidir. Tezin kuramsal temellerinin dayandığı stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından biri de yukarıda da ifade edildiği gibi; evrensel yaklaşımdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirleriyle olan ilişkisine bakılarak araştırmanın yapısal yaklaşım varsayımlarıyla olan bağı araştırılmıştır. Buna göre; birçok kez stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında zayıf ya da orta düzeyde korelasyon olduğu görülmüştür. Bu sonuç stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında iç uyumun olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin amaçlarına ulaşması için faaliyetler arasında iç uyumun gerekliliği stratejik İKY kuramında yapısal yaklaşımın temel varsayımıdır. Bu sonuçlar; araştırmanın yapısal yaklaşımla da ilişkilendirilebileceğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının Türkiye için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Kaynak tabanlı yaklaşım ve evrensel yaklaşım ve yapısal yaklaşımın desteklenmesi anlamında; bu sonuçlar ilginçtir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları Türkiye'nin büyük işletmelerinde örgütsel performansı yükseltmektedir. İnsan sermayesinin düzeyi ve özgünlüğü, benzersizliği algılanan örgütsel performansı etkilemektedir.

Türkiye'nin büyük işletmeleri var olan insan kaynağının düzeyini ve benzersizliğini, teklifini yükseltmek için stratejik insan kaynakları faaliyetlerini titizlikle sürdürmelidirler. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların seçici işe alımı, kapsamlı eğitim, çalışanların elde tutulması, örgüt içinden yükseltme, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, performans değerlendirme, ücret sistemi ve özelde çalışan motivasyonu-teşvik edici ücret stratejik insan kaynakları uygulamaları Türkiye'nin özellikle büyük işletmelerinin insan sermayelerinin düzeyini yükseltmek ve özgünlüğünü, benzersizliğini artırmak ve dolayısıyla örgütsel performansı yükseltmek için gerçekleştirmeleri gereken temel uygulamalardır.

Araştırmanın önemli sonuçlarından biri de; işletme kültürünün stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü ve algılanan örgütsel performansla olan ilişkisidir. İşletme kültürü örgütlerin stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünüyle ya da paketiyle bütünleşmiştir. Bu durum kuşkusuz beklenen bir sonuçtur. İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgüt kültürünün etkileşim içinde olması kaçınılmazdır.

Bu tez çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmanın dayandığı temel yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetiminde kaynak tabanlı yaklaşımdır. Bu alan araştırmasında kaynak tabanlı yaklaşım işletmelerin bir bütün olarak insan sermayelerinin uzmanlığına, yeteneğine ve benzersizliğine dayalı olarak araştırmaya uyarlanmıştır. Literatürde stratejik insan kaynakları yönetimine kaynak tabanlı yaklaşımın bu şekilde uyarlandığı çalışmalar vardır (örneğin; Takeuchi, 2003; Youndt, 1998). Bunun yanında, örgütün yalnızca temel nitelikteki ya da bir başka ifadeyle uzman çalışanlarının gerçekleştirdiği faaliyetlerin örgütsel performansla ilişkilendirildiği çalışmalar da vardır (örneğin; Hester, 2005). Buna göre gelecekte stratejik insan kaynakları yönetiminde kaynak tabanlı yaklaşıma dayandırılacak araştırmalar öncelikle yalnızca temel nitelikteki çalışanların faaliyetlerinin örgütsel performansla ilişkisine odaklanmalı ve onların varlığının ve çalışmalarının örgütsel performansla ilişkisi ve örgütsel performansa etkisi araştırılmalıdır. Bu anlamda; örneğin sanayi işletmelerinde mühendislerin, sağlık kuruluşlarında doktorların ya da hemşirelerin, üniversitelerde akademisyenlerin, üniversite dışındaki araştırma-geliştirme kuruluşlarında ya da işletmelerin araştırma-geliştirme birimlerinde uzmanların; bir başka ifadeyle örgütün temel faaliyet alanında ya da örgütün temel yeteneğini oluşturan alanda uzman olan elemanların varlığının ve

çalışmalarının örgütsel performansla ilişkisi araştırılmalı ve onların ne ölçüde bir rekabet üstünlüğü kaynağı oldukları ortaya konmalıdır. Büyük işletmelerde kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilecek böyle bir araştırma örgütlerdeki ilgili elemanlara, temel çalışanlara ya da üst düzey yöneticilere ulaşmayı gerektireceğinden çok zorlu bir süreçte gerçekleştirilebilir. Böyle bir araştırma çok yönlü bağlantılar, ilgili kişilere ulaşmak için değişik yöntemler gerektirir. Özellikle büyük işletmelerde bu tip araştırmalarda veriye ulaşmanın zorluğu herkesçe bilinen bir gerçektir.

Evrensel yaklaşımın bir kuramsal çerçeve olarak alınması ve yaklaşıma ilişkin temel varsayımların bir ana kütle üzerinde geçerliliğinin araştırılması stratejik İKY çerçevesindeki diğer yaklaşımlar çerçevesinde belli bir araştırmanın gerçekleştirilmesine göre daha kolaydır. Pfeffer'in (1994/1995) belirlediği örgütsel performansla ilişkilendirilebilen 16 İK uygulaması belli büyüklükteki örgütlerde kolayca araştırılabilir. Buna göre; araştırmacılar bu çalışmaya göre daha geniş ana kütle ve daha geniş örnekleme dayalı araştırmalar gerçekleştirmelidirler. Farklı sektörlerde, homojen firmalardan oluşan örneklerde araştırmalarını gerçekleştirmelidirler. Bu çalışmada örgütsel performansla ilişkisi araştırılan 16 stratejik İKY uygulaması Pfeffer'in (1994) belirlediği 16 uygulamayla birebir aynı değildir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilecek araştırmaların temelini kuşkusuz; insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel strateji arasındaki uyumu ve insan kaynakları uygulamalarının kendi içlerindeki uyumu ölçen araştırmalar oluşturmalıdır. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının kendi içlerindeki uyumu aralarındaki korelasyona dayalı olarak ölçülmüştür. Ancak; bu araştırmada insan kaynakları uygulamalarının örgütün özellikle rekabet stratejisiyle uyumu konusuna değinilmemiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde bir araştırmanın stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin kendi içinde uyumu yani iç uyum ve insan kaynakları faaliyetlerinin örgütün stratejisiyle uyumu yani dış uyum konularına odaklanması araştırmanın durumsal yaklaşım ve yapısal yaklaşım çerçevesinde yürütüldüğünü gösterir. Böyle bir araştırma kurgusunda doğaldır ki; örgütün temel rekabet stratejisine ilişkin bilgilere ulaşılması gerekir. Bu durum da; araştırmanın insan kaynakları bölümü yöneticileri dışında örgütün üst düzey yöneticilerini de kapsamamasını gerektirir. Bu da daha karmaşık ve zor bir araştırma süreci demektir. Buna rağmen, süreç

başarıyla tamamlandığında ortaya çok değerli bilgilerin çıkacağı unutulmamalıdır. Buna göre, diğer bir önerim de; araştırmacıların “iç uyum” ve özellikle “dış uyum” konularına odaklanmaları, insan kaynakları uygulamalarının kendi aralarındaki ilişkisini ve örgütün rekabet stratejisiyle ilişkisini araştırmalarıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimindeki her yaklaşımla ilgili olduğu gibi özellikle davranışsal yaklaşımla ilgili araştırmalar da Türkiye’deki stratejik insan kaynakları literatürüne katkıda bulunacaktır. Davranışsal yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli yaklaşımlarından biridir. Özellikle Jackson ve Schuler’in 1980’lerde ve 1990’ların başlarında A.B.D.’de yaptığı çalışmalar stratejik insan kaynakları literatürüne büyük katkılar da bulunmuştur.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için diğer bir öneri örgütsel performansın ölçülmesiyle ilgili olabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili birçok araştırmada olduğu gibi bu tez çerçevesindeki araştırmada da kullanılan örgütsel performansın algılamaya dayalı ölçülmesi uygulaması; literatüre göre (örneğin; Delaney ve Huselid, 1996) performansın mutlak ölçümlerine çok yakın sonuçlar ortaya koymaktadır. Buna karşın; yine de performansın ölçümünde gerçek performans göstergeleri kullanılabilir. Bu anlamda, bilançolar temel alınabilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve strateji genel olarak sadece büyük işletmelerle ilişkilendirilen kavramlar olmasına rağmen küçük ve orta büyüklükte işletmelerde de benzer uygulamaların olabileceği açıktır. Araştırmacılar küçük ve orta büyüklükte işletmelerde de stratejik insan kaynakları uygulamalarının nasıl olduğu ya da olabileceği konusunda araştırmalar yapmalı, modeller ortaya koymalıdır. Uluslararası literatürde bu tipte çalışmaların örnekleri vardır.

Yukarıda da sözü edilen; işletmelerde veriye ulaşmanın zorluğunu ortadan kaldıracak ulusal düzeyde bir araştırma destek kurumu gereklidir. Oluşturulacak böyle bir kurum araştırmalarla ilgili veriye ulaşmayı sağlayacaktır. Şöyle ki; bu kurumun kendi çalışanları soru formlarının işletmelerce yanıtlanması ya da diğer araştırma araçlarının gereklerinin yerine getirilmesini sağlayacak ve bu anlamda araştırmacıların, akademisyenlerin çalışmalarına katkıda bulunacaklardır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- AKAL, Zühal : İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 173, Ankara, 2002.
- ALVINO, Kathleen M. (Ed.) : Strategic Planning-A Human Resource Tool For Higher Education, The College and University Personnel Association, USA, 1995.
- CONORS, Tracy D. : The Nonprofit Organization Handbook, Second Edition, McGraw-Hill, Inc., USA, 1988.
- DEVANNA, Mary A. : “The Executive Appraisal”, (Eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna : Strategic Human Resource Management içinde (101-109), John Wiley and Sons, Inc., USA, 1984.
- DEVANNA, Mary A.,
FOMBRUN, Charles J.,
TICHY, Noel M. : “A Framework for Stratejik Human Resource Management” (Eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna : Strategic Human Resource Management içinde (33-51), John Wiley and Sons, Inc., USA, 1984.
- FOMBRUN, Charles J. : “Corporate Culture and Competirive Strategy”, (Eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna : Strategic Human Resource Management içinde (203-216), John Wiley and Sons, Inc., USA, 1984.

- FOMBRUN, Charles J. : “The External Context Of Human Resource Management”, (Eds.) FOMBRUN, Charles J., TICHY, Noel M., DEVANNA, Mary Anne : Strategic Human Resource Management içinde (3-18), John Wiley & Sons, USA, 1984.
- FOMBRUN, Charles J.,
TICHY, Noel M.,
DEVANNA, Mary A. : Strategic Human Resource Management, John Wiley and Sons, Inc., USA, 1984.
- GRATTON, Lynda
ve diğçerleri¹ : Strategic Human Resource Management Corporate Rhetoric and Human Reality, First Edition, Oxford University Press, USA, 1999.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R.,
BALKİN, David B. : Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance, First Edition, South-Western Publishin Company, USA, 1992.
- JONES, Gareth R. : Organization Theory Text and Cases, Addison – Wesley Publishing Company, Inc., USA, 1995.
- HALL, Douglas T. : “Human Resource Development and Organizational Effectiveness”, (Eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna : Strategic Human Resource Management içinde (159-181), John Wiley and Sons, Inc., USA,1994..
- HUNGER, J. David
WHEELEN, Thomas L. : Strategic Management and Business Policy, Eighth Edition, Prentice Hall Pearson Education International, USA, 2002.

¹ Dört ve daha çok yazarlı eserdir.

- KALAYCI, Şeref (Ed.) : “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1. Baskı, Ankara, 2005.
- LAWLER III, Edward E. : “The Strategic Design of Reward Systems”, (Eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna : Strategic Human Resource Management içinde (127-147), John Wiley and Sons, Inc., USA, 1994.
- LATHAM, Gary P. : “The Appraisal System as a Strategic Control”, (Eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna : Strategic Human Resource Management içinde (87-100), John Wiley and Sons, Inc., USA, 1994.
- LUNDY, Olive,
COWLING, Alan : Strategic Human Resource Management, First Edition, Routledge, Great Britain, 1996.
- MABEY, Christopher,
SALAMAN, Graeme : Strategic Human Resource Management, First Publication, Blackwell Publishers Ltd., Great Britain, 1995.
- MABEY, Cristopher,
SALAMAN, Graeme,
STOREY, John : Strategic Human Resource Management : A Reader, First Edition, SAGE Publications, Great Britain, 1998.
- MELLO, Jeffrey A. : Strategic Human Resource Management, Second Edition, South Western (Thompson Corporation), USA, 2006.

- MILLER, Edward : “Strategic – Staffing”, (Eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna : Strategic Human Resource Management içinde (57-58), John Wiley and Sons, Inc., USA, 1994.
- ODIORNE, George S. : Strategic Management of Human Resource, First Edition, Jossey-Bass Publishers, USA, 1989.
- PFEFFER, Jeffrey : Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çeviren: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Serisi, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995.
- TICHY, Noel M.,
FOMBRUN, Charles J.,
DEVANNA, Mary A. : “The Organizational Context of Strategic Human Resource Management”, ((Eds.) C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna : Strategic Human Resource Management, John Wiley and Sons, Inc., USA, 1994.) içinde, ss.19-31.
- WARNER, David,
CROSTHWAITE, Elaine (ed.) : Human Resource Management in Higher and Further Education, First Edition, SRHE and Open University Press, USA, 1995.
- WILLIAMS, Alan : Human Resource Management and Labour Market Flexibility, Second Edition, Avebury Ashgate Publishing Limited, USA, 1994.
- WRGHT, Peter
KROLL, Mark J.
PARNELL, John : Strategic Management Concepts and Cases, Fourth Edition, Prentice Hall, USA, 1998.

b. Makaleler

- ARTHUR, Jeffrey B. : “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 45, No. 3, 1992, pp.488-506.
- ARTHUR, Jeffrey B. : “Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance and Turnover”, **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 3, 1994, pp.670-687.
- ARTIS, Curtis R.,
BECKER, Brian E.,
HUSELID, Mark A. : “Strategic Human Resource Management at Lucent”, **Human Resource Management**, Vol. 38, No. 4, 1999, pp.309-313.
- BARBER, Deborah,
HUSELID, Mark A.,
BECKER, Brian E. : “Strategic Human Resource Management at Quantum”, **Human Resource Management**, Vol. 38, No. 4, 1999, pp.321-328.
- BANKER, Rajiv D.,
ve diğerleri² : “Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4, 1996, pp.867-890.

² Dört ve daha çok yazarlı eserdir.

- BARNEY, Jay B. : “Organizational Culture: Can It Be The Source Of Sustained Competitive Advantage?”, **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 3, 1986, pp.656-665.
- BARNEY, Jay : “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 1991, pp.99-120.
- BARNEY, Jay B.,
WRIGHT, Patrick M. : “On Becoming A Strategic Partner : The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, Vol. 37, No. 1, 1998, pp.31-46
- BARNEY, Jay B. : “Is Resource-Based “View” A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes”, **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 1, 2001, pp.41-55.
- BAE, Johnkseok,
LAWLER, John J., : “Organizational and HRM Strategies In Korea : Impact on Firm Performance In An Imerging Emerging Economy”, **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 3, 2000, pp.502-517.
- BLYLER, Maureen,
COFF, Russell W. : “Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies”, **Strategic Management Journal**, Vol. 24, 2003, pp.677-686.

- CARMELI, Abraham,
SCHAUBROECK, John : “How Leveraging Human Resource Capital With It’s Competitive Distinctiveness Enhances The Performance of Commercial and Public Organizations”, **Human Resource Management**, Vol. 44, No.4, 2005, pp.391-412.
- CHANG, Wan-Jing April,
HUANG, Tung Chun : “Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance; A Contingency Perspective”, **International Journal of Manpower**, Vol. 26, No. 5, 2005, pp.434-449.
- COLLIS, David J.,
MONTGOMERY, Cynthia A. : “Competing on Resources: How Do You Create and Sustain a Profitable Strategy?”, **Harvard Business Review**, July-August 1995.
- DAVIDSON III, Wallace
N.,
WORRELL, Dan L.,
FOX, Jeremy B. : “Early Retirement Programs and Firm Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4, 1996, pp.970-984.
- DELERY, John E.
DOTY D. Harold : “Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management : Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4 1996, pp.802-835.

- DEVANNA, Mary A.,
FOMBRUN, Charles,
TICHY, Noel : “Human Resources Management : A Strategic Perspective”, **Organizational Dynamics**, Winter 1981, pp.51-67.
- DEVANNA, Mary A.,
ve diğ erleri³ : “Strategic Planning and Human Resource Management”, **Human Resource Management**, Spring 1982, pp.11-17.
- DELANEY, John T.,
HUSELID, Mark A. : “The Impact of Human Resource Management Practices On Perceptions of Organizational Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4, 1996, pp.949-969.
- DIERICKX, Ingemar,
COOL, Karel : “Asset Stock Acculuation And Sustainability Of Competitive Advantage”, **Management Science**, Vol. 35, No. 12, 1989, pp.1504-1511.
- DING, Daniel, Z.,
AKHTAR, Syed : “The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.12, No.6, 2001, pp.946-964.
- GELADE, Garry A.,
IVERY, Mark : “The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance”, **Personnel Psychology**, 2003, 56, pp.383-404.

³ Dört ve daha çok yazarlı eserdir.

- HAYTON, James C. : “Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance”, **Human Resource Management**, Vol. 42, No. 4, 2003, pp.375-391.
- HAREL, Gedaliahu H.,
TZAFRIR, Shay S. : “The Effect of Human Resource Management Practices On The Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm”, **Human Resource Management**, , Vol. 38, No. 3, 1999, pp.185-200.
- HARRIS, Barbara R.,
HUSELID, Mark A.,
BECKER, Brian E. : “Strategic Human Resource Management at Praxair”, **Human Resource Management**, Vol. 38, No. 4, 1999, pp.315-320.
- HUSELID, Mark A. : “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 3, 1995, pp.635-672.
- HUSELID, Mark A.
BECKER, Brian E. : “Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link”, **Industrial Relations**, Vol. 35, No. 3, 1996, pp.400-422.
- HUSELID, Mark A.,
JACKSON, Susan E.,
SCHULER, Randall S. : “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 1, 1997, pp.171-188.

- IGBARIA, Magid,
GUIMARAES, Tor : “Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and It’s Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters”, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 16, No. 1, 1999, pp.147-164.
- ICHNIEWSKY, Casey,
SHAW, Cathryn,
PRENNUSHI, Giovanna : “The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines”, **The American Review**, Vol. 87, No. 3, 1997, pp.291-313.
- JAIN, Piriti : “Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana”, **Library Management**, Vol. 26, No. 6/7, 2005, pp.336-350.
- KANE, Bob,
PALMER, Ian : “Strategic HRM or Managing the employment relationship?”, **International Journal of Manpower**, Vol. 16, No. 5/6, 1995, pp.6-21.
- KARAMI, Azhdar,
ANALOU, Farhad,
CUSWORTH, John : “Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry” **Management Research News**, Vol. 27, No. 6, 2004, pp.50-68.
- LEE, Jangwoo,
MILLER, Danny : “People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms”, **Strategic Management Journal**, Vol. 20, 1999, pp.579-593.

LENGNICK-HALL,

Cynthia A.,

LENGNICK-HALL, Mark

L.

: “Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and Proposed Typology”, **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 3, 1988, pp.454-470.

LOPEZ-CABRALES, Al.,

VALLE, Ramon,

HERRERO, Ines

: “The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency”, **Human Resource Management**, Vol. 45, No. 1, 2006, pp.81-109.

MACDUFFIE, John P.

: “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic And Flexible Production Systems In The World Auto Industry”, **Industrial And Labor Relations Review**, Vol. 48, No. 2, 1995, pp.197-222.

MARTELL, Kathryn,

CARROLL, Stephen J.

: “How Strategic is HRM?”, **Human Resource Management**, Vol. 34, No. 2 1995, pp.253-267.

MCCOWAN, Rodney A.,

ve diğerleri⁴

: “Strategic Human Resource Management at Herman Miller”, **Human Resource Management**, Vol. 38, No. 4, 1999, pp.303-308.

MILES, Raymond E.,

SNOW, Charles C.

: “Designing Strategic Human Resource Systems”, **Organizational Dynamics**, Vol. 13, 1984, pp.36-52.

⁴ Dört ve daha çok yazarlı eserdir.

- MILLER, Dany,
SHAMSIE, Jamal : “The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 3, 1996, pp.519-543.
- MYERS, Matthew B.,
ve diğ erleri⁵ : “Maximizing The Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience, and Skills”, **Journal of Business Logistics**, Vol. 25, No. 1, 2004, pp.211-232.
- PENNINGS, Johannes M.,
LEE, Kyungmook,
WITTELOOSTUIJIN,
Arjen Van : “Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution”, **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 4, 1998, pp.425-440.
- PETERAF, Margaret A. : “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View”, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 1993, pp.179-191.
- PFEFFER, Jeffrey : “Seven Practices of Successful Organizations”, **California Management Review**, Vol. 40, No. 2, 1998, pp.5-124.
- PRIEM, Richard L.,
BUTLER, John E. : “Is The Resource-Based “View” A Usefull Perspective For Strategic Management Research?”, **Academy of Management Review**, Vol. 26, No.1, 2001, pp.22-40.

⁵ Dört ve daha çok yazarlı eserdir.

- ROGG, Kirk L.,
ve diğ erleri⁶ : “Human Resource Practices, Organizational Climate,
and Customer Satisfaction”, **Journal of Management**
Vol. 27, 2001, pp.431-449.
- SCHULER, Randall S.,
MCMILLAN, Ian C., : “Gaining Competitive Advantage Through Human
Resource Management Practices”, **Human Resource
Management**, Vol. 23, No. 3, 1984, pp.241-255.
- SCHULER, Randall S. : “Fostering and Facilitating Entrepreneurship In
Organizations : Implications For Organization Structure
and Human Resource Management Practices”, **Human
Resource Management**, Vol. 25, No. 4, 1986, pp.607-
629.
- SCHULER, Randall S.,
JACKSON, Susan E. : “Linking Competitive Strategies with Human Resource
Management Practices”, **The Academy of
Management Executive**, Vol. 1, No. 3, 1987, pp.207-
219.
- SCHULER, Randall S.,
JACKSON, Susan E. : “Determinants of Human Resource Management
Priorities and Implications for Industrial Relations”,
Journal of Management, Vol. 15, No. 1, 1989, pp.89-
99.
- SCHULER, Randall S.,
WALKER, James W. : “Human Resource Strategy : Focusing On Issues and
Actions”, **Organizational Dynamics**, Summer 1990,
pp.5-19.

⁶ Dört ve daha çok yazarlı eserdir.

- SKAGGS, Bruce C.,
YOUNDT, Mark : “Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach”, **Strategic Management Journal**, 25, 2004, pp.85-99.
- SNELL, Scott A. : “Control Theory in Strategic Human Resource Management : The Mediating Effect of Administrative Information”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 2, 1992, pp.292-327.
- SNELL, Scott A.,
DEAN, JR. James W. : “Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 3, 1992, pp.467-504.
- TENG, Bing-Sheng,
CUMMINGS, Jeffrey L. : “Trade-offs In Managing Resources and Capabilities”, **Academy of Management Executive**, Vol. 16, No. 2, 2002, pp.81-92.
- TRUSS, Catherine,
GRATTON, Lynda : “Strategic Human Resource Management : A Conceptual Approach”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 5, No. 3, 1994, pp.663-686.
- TRUSS, Catherine : Strategic HRM : enablers and constraints in the NHS”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 16, No.1, 2003, pp.48-60.

- VENKATRAMAN, N. : “The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statistical Correspondence”, **Academy of Management Rev.**, Vol. 14, No. 3, 1989, pp.423-444.
- WAN, David,
ONG, Chin H.,
KOK, Victor : “Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore”, **Compensation Benefits**, Vol. 34, No. 33, 2002, pp.33-42.
- WERNERFELT, Birger : “The Resource-Based View of The Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol.5, 1984, pp.171-180.
- WERNERFELT, Birger : “The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After”, **Strategic Management Journal**, Vol. 16, 1995, pp.171-174.
- WRIGHT, Patrick M.,
SNELL, Scott A. : “Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management”, **Human Resource Management**, Volume 1, Number 3, 1991, pp.203-225.
- WRIGHT, Patrick M.,
McMahan, Gary C. : “Theoretical Perspectives of Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, Vol. 18, No. 2, 1992, pp.295-320.
- WRIGHT, Patrick M.,
SMART, Dennis L.,
McMAHAN, Gary C. : “Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 4, 1995, pp.1052-1074.

WRIGHT, Patrick M.
ve diğeri⁷ : “Measurement Error In Research On Human Resources
And Firm Performance : Additional Data And
Suggestions For Future Research”, **Personnel
Psychology**, Vol. 54, 2001.

YOUNDT, Mark A.,
ve diğeri⁸ : “Human Resource Management, Manufacturing
Strategy, And Firm Performance”, **Academy of
Management Journal**, Vol. 39, No. 4, 1996, pp.836-
866.

c. Tezler

CUNINGHAM, Steven, D. : Diversity Capital and Organizational Performance : A
New Paradigm For Strategic Human Resource
Development and Higher Education, A Thesis
Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Education Counseling,
Adult and Health Education, Northern Illinois
University, 2002, USA.

HESTER, Lorenzo J. : The Impact of Strategic Human Resource Management
on Organizational Performance : A Perspective of The
Resource-Based View of the Firm, A Thesis Submitted
in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Doctor of Business Administration
Management, Nova Southeastern University, H.
Wayne School of Business and Entrepreneurship, 2005,
USA.

⁷ Dört ve daha çok yazarlı eserdir.

⁸ Dört ve daha çok yazarlı eserdir.

- LEE, Mark E. : Matching Human Resource Strategy to Organizational Strategy: The Behavioral Perspective Re-Visited, A Dissertation Submitted to School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Business Administration, 1994, USA.
- LIGUN, Wei : An Examination of Strategic Human Resource Management and Firm Performance in China, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Chinese University of Hong Kong, August 2004.
- PLATONOVA, E. A. : The Relationship Among Human Resource Management, Organizational Culture, And Organizational Performance, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philosophy, Graduate Faculty of The University of Alabama at Birmingham, Birmingham, Alabama, USA, 2005.
- SENJEM, Jason C. : Human Capital Gains : How The Investment and Allocation of Human Capital Affects Performance of The High Technology Initial Public Offering Firms, (Basılmamış Doktora Tezi), A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Colorado at Boulder, College of Business and Administration, 2001, USA.

- SMITH, Candy S. : Strategic Human Resource Management in Texas Colleges and Universities. (A Record Study), Ed. D.(Doctor of Education), Texas A&M University, 1987.
- TAKEUCHI, Riki : How Do We Get From There To Here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research Resource-Based and Social Exchange Perspectives, Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park in Partial Fullfillment of the Requirements fort he Degree of the Doctor of Philosophy, USA, 2003.
- YOUNDT, Mark A. : Human Resource Management Systems, Intellektual Capital, and Organizational Performance, A Doctor of Philosophy Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University, The Graduate School, The Mary Jean and Frank P. Smeal College of Business Administration, USA, May 1998.

EKLER

EK-1

DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN FREKANS DEĞERLERİ

Tablo : Ek-1.1

İnsan Kaynakları Yönetimi – Stratejik Yönetim İlişkisi Sorularına Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NE GENEL STRATEJİK YAKLAŞIM SORULARI						
İnsan Kaynakları Yönetimi – Stratejik Yönetim ilişkisi çerçevesinde aşağıdaki faaliyetlerin işletmenizde ne ölçüde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz. Yanıtınızı ilgili kutucuğa, rakımın yanına (X) işareti koyarak belirtiniz. 1=Kesinlikle uygulanmıyor; 2=Uygulanmıyor; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Uygulanıyor; 5=İleri derecede uygulanıyor.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Yöneticileri uzun dönemde stratejik amaçlara yönlendirmek için ödül/ücret sistemi değiştirilir.	9,4	23,2	18,9	45,3	13,2
2.	Stratejilerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için insan kaynağı alma modelleri değiştirilir.	7,5	18,9	20,8	39,6	13,2
3.	Kilit konumdaki çalışanlar stratejik amaçlara ulaşmak için potansiyellerine dayalı olarak değerlendirilir.	0	11,3	11,3	52,8	24,5
4.	Stratejik değişimleri desteklemek için tasarlanmış gelişme programları yürütülür.	5,7	9,4	13,2	52,8	18,9
5.	Kilit personelin stratejik planlar geliştirmesine katkı sağlamak için kariyer planlaması yapılır.	7,5	11,3	15,1	52,8	13,2
6.	Yönetici nitelikleri işletmenin stratejik planına uyumlu hale getirilir.	7,5	7,5	18,9	50,9	15,1
7.	İş analizleri için gelecekte ne gerektireceğine dayalı olarak yürütülür.	1,9	7,5	18,9	56,6	15,1
8.	Rekabet üstünlüğü sağlamak için işletme çalışanları bir stratejik kaynak olarak görülür.	0	13,2	22,6	47,2	17

Tablo Ek : 1.2

**İnsan Kaynakları Biriminin Genel Faaliyetlerine İlişkin Sorulara
Verilen Yanıtların Frekans Değerleri**

İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNİN GENEL FAALİYETLERİNE İLİŞKİN SORULAR						
Lütfen; İnsan Kaynakları biriminin aşağıdaki faaliyetleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini belirtiniz. 1=Kesinlikle az; 2=Az; 3=Orta/Ne az ne de çok; 4=Çok; 5=Kesinlikle çok						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	İçsel ve dışsal değişimlerin etkilerini öngörmek.	3,8	9,4	28,3	49,1	9,4
2.	Bölüm ve kurum için liderlik etmek.	1,9	5,7	26,4	45,3	20,8
3.	Bütün insan kaynakları faaliyetlerinin finansal etkilerini açıklamak.	3,8	9,4	26,4	41,5	18,9
4.	İnsan kaynakları vizyonunu tanımlamak ve açıklamak.	0	1,9	15,1	54,7	28,3
5.	Bölüm müdürlerini insan kaynakları konuları hakkında eğitmek ve yönlendirmek.	1,9	3,8	24,5	45,3	24,5
6.	Çok sayıda insan kaynakları işlevi hakkında bilgi sahibi olmak.	0	0	15,1	45,3	39,6
7.	Diğer kilit alanlar ve bölüm yönetimindeki deneyimleri uygulamak.	3,8	5,7	30,2	52,8	7,5
8.	Dinlemeye ve gözleme dayalı anlayabilme ve iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmak.	0	1,9	9,4	58,5	30,2

Tablo Ek : 1.3**İnsan Sermayesi ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin
Frekanslar**

İNSAN SERMAYESİ İLE İLGİLİ SORULAR						
A. İşletmenizin insan sermayesini niteleyen aşağıdaki ifadelere ilişkin en uygun seçeneği, ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. 1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
Çalışanlarımız:						
1.	Çok vasıflıdır.	0	9,4	34	45,3	11,3
2.	Yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.	1,9	1,9	28,3	49,1	18,9
3.	Yaratıcı ve parlaktırlar-zekidirler.	0	3,8	39,6	50,9	5,7
4.	Görev/iş ve işlevlerinde uzmandırlar.	0	3,8	17	56,6	22,6
5.	Yeni düşünce ve bilgi geliştirirler.	0	5,7	28,3	43,4	22,6
B. İşletmenizin insan bilgi ve beceri altyapısının ne ölçüde sizin örgütünüze özgü olduğunu belirten aşağıdaki ifadelere ne derecede katılırsınız? 1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığı (insan sermayesi):						
1.	Bizim işletmemize özgüdür-benzersizdir.	0	7,5	34	41,5	17
2.	Rakiplerin bu beceri ve uzmanlığı bizden başka bir yerde bulmaları zordur.	1,9	13,2	32,1	35,8	17
3.	Rakiplerimizin bu beceri ve uzmanlığı taklit etmeleri ya da yeniden oluşturmaları zordur.	1,9	18,9	35,8	34	9,4
4.	Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar.	0	3,8	20,8	50,9	24,5

Tablo : Ek 1. 4
Çalışanların Seçici Alımı Faaliyetleri ile İlgili Sorulara Verilen
Yanıtlara İlişkin Frekanslar

ÇALIŞANLARIN SEÇİCİ ALIMI FAALİYETİ İLE İLGİLİ SORULAR						
İşletmenizde gerçekleşen eleman alma uygulamalarıyla ilgili uygun seçeneği, ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak lütfen belirtiniz. 1= Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4= Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	İşletme içindeki görevler, pozisyonlar için kapsamlı personel seçme sürecimiz vardır (Testler, mülakatlar, vb.).	3,8	7,5	11,3	37,7	39,6
2.	Genel olarak, bir kere bir pozisyon boş kaldığında, açık pozisyonu derhal doldurmak için çaba harcarız.	0	11,3	15,1	47,2	26,4
3.	Seçme kararıyla çok sayıda insan ilişkilidir.	0	9,4	18,9	45,3	26,4
4.	İş için doğru kişiyi bulmak için çok para harcarız.	18,9	34	22,6	22,6	1,9
5.	Bir pozisyona herhangi bir kişiyi yerleştirmeden önce iş için en iyi, en uygun insanın seçilmesini sağlamak için bütün başvurular değerlendirilir.	3,8	3,8	9,4	43,4	39,6
6.	Seçme ölçütlerimiz yüksektir.	3,8	3,8	26,4	43,4	22,6

Tablo : Ek 1.5
Eğitim Uygulamasıyla İlgili Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin
Frekans Değerleri

EĞİTİM UYGULAMASIYLA İLGİLİ SORULAR						
Lütfen, işletmenizde eğitim alanında İnsan Kaynakları uygulamalarının etkililiğini değerlendiriniz. 1=Kesinlikle az; 2=Az; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Çok; 5=Kesinlikle çok						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	İşletmenizde çalışanların eğitim süreci ne kadar kapsamlıdır?	1,9	11,3	15,1	56,6	15,1
2.	İşletmenizde çalışanların eğitilmesi ne kadar önceliklidir?	0	7,5	15,1	47,2	30,2
3.	İşletmenizdeki elemanlar için kaç farklı türde eğitim programı vardır?	0	5,7	15,1	58,5	20,8
4.	İşletmenizde eğitim programları için ne kadar para harcanmıştır?	1,9	13,2	20,8	41,5	22,6
5.	İşletmenizde ortalama bir çalışan yılda kaç saat resmi eğitim alır?	0	18,9	18,9	45,3	17
6.	Genel olarak çalışan eğitiminiz ne kadar etkilidir?	0	7,5	20,8	56,6	15,1
7.	İşe yeni başlayanlara yönelik resmi eğitim programları var mıdır?	1,9	9,4	3,8	52,8	32,1
8.	Görev ve sorumlulukların kapsamlı aktarımı uygulaması var mıdır?	0	11,3	17	47,2	24,5
9.	İşletmenizdeki bütün çalışanlar için eğitim fırsatları var mıdır?	1,9	11,3	11,3	43,5	32,1

Tablo : Ek 1.6
Çalışanların Elde Tutulması Faaliyeti ile İlgili Sorulara Verilen
Yanıtların Frekans Değerleri

ÇALIŞANLARIN ELDE TUTULMASI İLE İLGİLİ SORULAR						
Aşağıda, bir işletmenin insan sermayesini oluşturacak, en değerli varlığı, elde/işletmede tutulmasını sağlayacak İnsan Kaynakları uygulamalarıyla ilgili ifadeler vardır. Lütfen, size en uygun ifadeyi ilgili kutucuğa (X) ifadesi koyarak belirtiniz. 1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Temel/öz değerlerimize inanan bireyleri seçeriz.	1,9	7,5	5,7	52,8	32,1
2.	İşletmemizin kültürüne uyacak bireyleri işe almayı/çalıştırmayı garanti etmek için seçme sürecine çok sayıda personeli dahil ederiz.	1,9	11,3	24,5	39,6	22,6
3.	Bilgisayarla iletişim kurulması yoluyla, personelin evlerinde çalışmalarına olanak sağlarız (Sanal ofisler).	32,1	26,4	15,1	17	9,4
4.	İşletmemiz sık sık iş başarılarını kutlar.	13,2	22,6	17	30,2	17
5.	Personelin birbirleriyle kaynaşmaları için sosyal faaliyetleri destekleriz.	0	20,8	11,3	43,4	24,5

Tablo : Ek 1.7

Örgüt İçinden Yükseltme ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

İÇSEL EMEK PİYASASI / İÇSEL KARIYER FIRSATLARI İLE İLGİLİ SORULAR						
İşletmenizdeki İçsel Emek Piyasası / İçsel Kariyer Fırsatları ile ilgili İnsan Kaynakları uygulamalarını lütfen aşağıdaki ifadelerle değerlendiriniz. 1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Yönetim kadrolarını işletme içinden insanlardan oluştururuz.	1,9	7,5	22,6	45,3	22,6
2.	İşletmemizde bir genel hizmetler çalışanı genel hizmetler düzeyinin üzerine yükseltilebilir.	1,9	11,3	39,6	37,7	9,4
3.	İşletmede bir çalışanın yükselebileceği birden çok olası konum vardır.	0	9,4	32,1	45,3	13,2

Tablo : Ek 1.8

Katılımcı Karar Alma ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

KATILIMCI KARAR ALMA İLE İLGİLİ SORULAR						
Katılımcı karar alma ile ilgili işletmenizin durumuna yönelik sorular aşağıdadır. 1=Tepe yönetici tek başına karar verir; 5=Ortalama ya da alt kademe işletme çalışanlarıyla birlikte karar verilir.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
İşletmenizde aşağıdaki konularda son kararı fiilen kim verir?						
1.	Çalışan performansını değerlendirme.	13,2	20,8	15,1	15,1	35,8
2.	Çalışanların yükseltilmesi.	17	24,5	17	7,5	34
3.	Ücret oranları ya da maaş düzeyleri.	26,4	24,5	11,3	7,5	30,2
4.	Çalışanların işine son verme.	11,3	26,4	15,1	7,5	39,6
5.	İş planlaması ya da fazla mesai.	11,3	15,1	30,2	9,4	34
6.	Tatil günleri	18,9	11,3	26,4	5,7	37,7

Tablo : Ek 1.9

İnsan Kaynakları ile İlgili Konularda Katılma İlişkin Frekans Değerleri

İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ KONULARDA KATILIM						
İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili kararların alındığı organizasyon düzeyinde aşağıdaki konularda çalışanların katılımının etkisini değerlendiriniz. 1=Kesinlikle az; 2=Az; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Çok; 5=Kesinlikle çok.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Yeni ekipmana yatırım.	5,7	15,1	24,5	43,4	11,3
2.	İş akışı.	0	13,2	28,3	45,3	13,2
3.	Kalite.	0	9,4	28,3	37,7	24,5

Tablo : Ek 1.10

**İnsan Kaynağını Güçlendirme Faaliyeti ile İlgili Sorulara
Verilen Yanıtların Frekans Değerleri**

İNSAN KAYNAĞINI GÜÇLENDİRME FAALİYETİ İLE İLGİLİ SORULAR						
İnsan kaynağını güçlendirme faaliyetiyle ilgili olarak işletmenizin durumunu lütfen değerlendiriniz. 1=Hiç uygulanmıyor 2=Uygulanmıyor; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Uygulanıyor 5=İleri düzeyde uygulanıyor.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Çalışanların bir işi yaparken takdir hakkını kullanmalarına olanak sağlamak.	1,9	15,1	22,6	56,6	3,8
2.	Kişisel inisiyatif kullanmak için gelişim sağlamak.	1,9	9,4	34	41,5	13,2
3.	Aynı sektörle karşılaştırıldığında yüksek ücret düzeyi sağlamak.	7,5	20,8	34	26,4	11,3
4.	Adayların uzun dönem potansiyellerine odaklanmak.	1,9	13,2	28,3	43,4	13,2
5.	Çalışanların çok çeşitli sorunlara katılımını sağlamak.	0	17	26,4	45,3	11,3
6.	Sorun çözme ve kararlara katılım olanağı sağlamak.	0	11,3	30,2	43,4	15,1
7.	Çalışanların birden çok işi yapabilmesine olanak sağl.	5,7	7,5	20,8	49,1	17

Tablo : Ek 1.11

Takım Çalışması ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

TAKIM ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ SORULAR						
İşletmenizde uygulanan takım çalışması ile ilgili aşağıdaki soruları yanıtlayınız. 1=Hiç uygulanmaz; 2=Uygulanmaz; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Uygulanır; 5=Yaygın olarak uygulanır.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Eşitlik için minimum statü farklılıkları.	3,8	3,8	32,1	41,5	18,9
2.	Eşgüdüm ve kontrole dayalı ortak amaçlar.	1,9	3,8	35,8	35,8	22,6
3.	İyi tanımlanmış işler/görevler.	0	1,9	28,3	43,4	26,4

Tablo : Ek 1.12

İş Güvencesi ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

İŞ GÜVENCESİ İLE İLGİLİ SORULAR						
İşletmenizde çalışanlara yönelik iş güvencesiyle ilgili aşağıdaki soruları lütfen yanıtlayınız. 1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	İşletmemizde bir çalışanın işine son vermek çok zordur.	7,5	13,2	20,8	39,6	18,9
2.	İş güvencesi çalışanlara hemen hemen garanti edilmiştir.	7,5	13,2	22,6	30,2	26,4
3.	Ağır ekonomik bunalım dönemlerinde bile bu işletmedeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.	5,7	11,3	13,2	30,2	39,6

Tablo : Ek 1.13

İşletme Kültürü ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

İŞLETME KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ SORULAR						
İşletmenizin kültürünü ortaya çıkarmaya yönelik aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılırsınız? 1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	İşletmede geçmişte yaşanan olaylar hakkındaki öyküleri paylaşımları için çalışanları teşvik ediyoruz.	3,8	15,1	32,1	39,6	9,4
2.	Çalışanların şirket dışındaki sosyal faaliyetlerini desteklemekteyiz.	7,5	18,9	24,5	30,2	18,9
3.	Bilgilerin diğer çalışanlara aktarımı ve rehberlik konusunda çalışanları destekler ve ödüllendiririz.	5,7	9,4	35,8	34	15,1
4.	Başarılı bir çalışan öneri programımız var.	5,7	18,9	22,6	35,8	17
5.	Şirketimizin bilgi veri tabanlarını sürekli olarak güncellemeleri için çalışanları teşvik ederiz.	1,9	18,9	13,2	47,2	18,9
6.	Üst yönetim bireysel ve örgütsel öğrenme girişimlerini desteklemektedir.	0	5,7	17	50,9	26,4

Tablo : Ek 1.14

Performans Değerleme ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

PERFORMANS DEĞERLEME İLE İLGİLİ SORULAR						
İşletmenizde performans değerlendirme uygulamalarıyla ilgili aşağıdaki soruları yanıtlayınız. 1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	İşletmemizde performans değerlemeleri çoğunlukla nesnel, ölçülebilir sonuçlara dayalıdır.	3,8	5,7	26,4	37,7	26,4
2.	Performans değerlemeye dayalı ücret artışı vardır.	13,2	17	13,2	37,7	18,9
3.	Grup performansına dayalı yükselme vardır.	17	18,9	26,4	28,3	9,4

Tablo : Ek 1.15

Ücret Sistemine İlişkin Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

ÜCRET SİSTEMİNE İLİŞKİN SORULAR						
İşletmenizdeki ücret sistemine ilişkin aşağıdaki soruları lütfen yanıtlayınız. 1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Ücret sistemimiz kapsamlı bir fayda/kazanç paketi içerir.	3,8	24,5	28,3	32,1	11,3
2.	İşletmemizde ücretler yüksektir.	3,8	20,8	35,8	34	5,7
3.	Teşvik sistemimiz uzmanlığa/beceriye/yeteneğe dayalıdır.	7,5	22,6	26,4	37,7	5,7
4.	Teşvik sistemimiz grup tabanlıdır (Kazanç paylaşımı, vb.).	15,1	37,7	22,6	18,9	5,7
5.	Teşvikler maaşlarda yıllık artışları içerir.	5,7	24,5	22,6	39,6	7,5
6.	Teşvik sistemimiz performansa dayalıdır.	7,5	22,6	28,3	30,2	11,3

Tablo : Ek - 1.16

Çalışan Motivasyonu – Teşvik Edici Ücrete İlişkin Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

ÇALIŞAN MOTİVASYONU – TEŞVİK EDİCİ ÜCRET						
İşletmenizdeki, aşağıdaki çalışan gruplarının ücretlerinin/kazançlarının belirlenmesinde iş performansının ne ölçüde önemli olduğunu belirten seçeneği işaretleyiniz. 1=Hiç önemli değil; 2=Önemli değil; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Önemli; 5=Çok önemli.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Üst düzey yöneticiler	5,7	15,1	18,9	39,6	20,8
2.	Yöneticiler/müdürler	5,7	5,7	30,2	39,6	18,9
3.	Uzman/temel personel (üretim/hizmet/planlama personeli)	9,4	11,3	28,3	34	17
4.	Genel hizmetler personeli/memurlar	13,2	9,4	34	26,4	17

Tablo : Ek 1.17
Algılanan Örgütsel Performansla İlgili Sorulara Verilen
Yanıtların Frekans Değerleri

ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANSLA İLGİLİ SORULAR						
İşletmenizin son iki yıldaki, aşağıdaki konulardaki performansını aynı endüstri kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerle kıyaslayınız. 1=Çok daha kötü; 2=Kötü; 3=Aynı; 4=İyi; 5=Çok daha iyi.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi.	0	1,9	17	45,3	35,8
2.	Temel çalışanların işletmeye çekilmesi yeteneği.	0	7,5	24,5	45,3	22,6
3.	Müşteri memnuniyetinin sağlanması.	1,9	0	11,3	60,4	26,4
4.	Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler	0	1,9	15,1	64,2	18,9
5.	Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler	0	3,8	13,2	62,3	20,8
6.	Çalışan memnuniyetinin sağlanması	3,8	1,9	13,2	64,2	17
7.	Kamu imajı	0	0	17	50,9	32,1
8.	Çalışanların verimliliği	0	1,9	15,1	54,7	28,3
9.	Genel olarak verimlilik	0	1,9	22,6	43,4	32,1

Tablo : Ek 1.18
Algılanan Pazar Performansına İlişkin Yanıtların Frekans Değerleri

ALGILANAN PAZAR PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR						
Aşağıdaki alanlarda, işletmenizin son iki yıldaki performansını aynı işi yapan diğer işletmelerle kıyaslayınız. 1=Çok daha kötü; 2=Kötü; 3=Aynı; 4=İyi; 5=Çok daha iyi.						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Pazarlama	1,9	3,8	26,4	41,5	26,4
2.	Satışlardaki artış	0	7,5	28,3	39,6	24,5
3.	Karlılık	0	7,5	22,6	45,3	24,5
4.	Pazar payı	0	3,8	18,9	49,1	28,3
5.	Finansal güç	0	1,9	28,3	34	35,8

Tablo : Ek 1.19

İşletme Çevresi ile İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Frekans Değerleri

İŞLETME ÇEVRESİ İLE İLGİLİ SORULAR						
Lütfen işletmenizin dış çevresinin özelliklerini değerlendiriniz. 1=Kesinlikle yok; 2=Yok; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Var; 5=Kesinlikle var						
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Yüksek rekabetin varlığı.	1,9	0	13,2	35,8	49,1
2.	Hızlı pazar büyümesi.	1,9	9,4	26,4	39,6	22,6

Tablo : Ek 1.20

Kar Paylaşımı ve Çalışanların İşletmeye Ortak Olması ile İlgili Soruya Verilen Yanıtların Frekans Değeri

KAR PAYLAŞIMI ve ÇALIŞANLARIN İŞLETMEYE ORTAK OLMASI			
Kar paylaşımı ile ilgili aşağıdaki soruyu yanıtlayınız. 1=Hayır; 2=Evet			
		1	2
		%	%
1.	İşletmenizde çalışanlar işletmenin karına dayalı olarak ikramiye alırlar mı ? 1=Hayır; 2=Evet	62,3	37,7
2.	İşletmenizde çalışanların işletmeye ortak edilmesi uygulaması var mıdır? 1=Hayır; 2=Evet	86,8	13,2

Tablo : Ek 1.21

Şikayet Prosedürü ve Sendikanın Varlığına İlişkin Soruya Verilen Yanıtların Frekans Değeri

ŞİKAYET PROSEDÜRÜ VE SENDİKA			
İşletmenizin şikayet prosedürü ve sendikanın varlığı ile ilgili durumunu lütfen belirtiniz. 1=Hayır; 2=Evet			
		1	2
		%	%
1.	Çalışanların yönetimle ya da kendi aralarındaki sorunlara ilişkin bir şikayet prosedürü var mıdır?	35,8	64,2
2.	Çalışanlarınızın bağlı olduğu bir sendika var mıdır?	34	66

ÖZGEÇMİŞ

Kurtuluş Yılmaz GENÇ, 29.09.1972'de Giresun'un Görele ilçesine bağlı Çiftlik Köyü'nde doğdu. İlkokula Çiftlik İlkokulu'nda başladı ve ilk üç sınıfı bu okulda okudu. İlkokul dördüncü sınıfı Giresun Tirebolu Köşeler Köyü İlkokulu'nda, beşinci sınıfı ise İstanbul Şişli Şehit Adem Yavuz İlkokulu'nda okudu ve buradan 1984 yılında mezun oldu. 1988 yılında Ankara Özel Yükseliş Orta Okulu'ndan mezun oldu. Lise birinci sınıfı Ankara Özel Yükseliş Lisesi'nde, ikinci ve üçüncü sınıfları ise Ankara Atatürk Anadolu Lisesi'nde okudu ve buradan 1991 yılında mezun oldu. 1999 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2000 yılında askerlik hizmetini tamamladı. 2005 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimini tamamladı. 2005 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora öğrenime başladı. 17.10.2002 tarihinden bu yana Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. İyi derecede İngilizce (ÜDS: 80) ve başlangıç düzeyinde Almanca bilen GENÇ, bekarıdır.