

**ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI VE
İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Evren KONAK

**T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Eskişehir

2011

**ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI VE
İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Evren KONAK

**T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Eskişehir

2011

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Evren KONAK tarafından hazırlanan “Çalışanların Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ve İşletme Performansı İlişkisi” başlıklı bu çalışma 04.07.2011 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jurimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof.Dr. Deniz TAŞCI

Üye.....

Yrd.Doç.Dr. Umut KOÇ

(Danışman)

Üye.....

Yrd.Doç.Dr. Özlem UZUN

Üye.....

Yrd.Doç.Dr. Nuray TOKGÖZ

Üye.....

Yrd.Doç.Dr.Müjdat ÖZMEN

ONAY
/ /2011

Prof. Dr. F. Münevver YILANCI
Enstitü Müdürü

ÖZET

ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

KONAK, Evren

Yüksek Lisans-2011

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ

Bu tezin amacı, insan kaynakları yönetim uygulamalarının (İKYU) işletme performansına etkilerini çalışanların bakış açısıyla ortaya koymak ve bu konuda Türkiye ve farklı ülkede yapılmış araştırmalara katkıda bulunmaktır.

Tezin birinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve İKYU kavramlarının netlik kazanması için İKY tanımı, önemi, amaçları, tarihsel gelişimi, personel yönetiminden İKY geçiş, personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar ve İKYU'dan; “Seçme ve Yerleştirme”, “Eğitim ve Geliştirme”, “Performansa Dayalı Ücretlendirme” gibi kavramların üzerinde durulmuştur.

Tezin ikinci bölümünde ise, işletme performans kavramı ve İKYU ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi anlatan tüm modeller gözden geçirilerek ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde, İKYU'nun işletme performansı üzerine etkisine yönelik bir uygulama anketi yer almaktadır. Veriler Kocaeli'de faaliyet gösteren K-6H özel güvenlik firması çalışanlarından elde edilmiştir. Elde edilen veriler yapılan analizler sonucu yorumlanmıştır.

Son olarak tüm bu yapılanlar sonuç bölümünde toparlanmış ve görüşler ve öneriler belirtilmiştir.

ABSTRACT**FROM VIEW POINT OF EMPLOYEES HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE
RELATIONSHIP****KONAK, Evren****Master Thesis-2011****Major Branch of Management****Department of Management****Supervisor:** Assistant Prof. Dr. Umut KOÇ

The aim of this thesis is to explore the effects of human resource management practices on firm performance from the viewpoint of employees and make contribution to studies which is studied on this subject in Turkey and different countries

Part one of the thesis covers, definitions like; human resource management and human resource management practices, human resource management , human resource management importance, human resource management's aim, human resource management's historical developments, transitions from personnel management to human resource management, differences between personnel management and human resources management. Also covers definitons like; human resource management practices; "Selection and Recruiment", "Education and Development" and " Incentive Compensation".

Part two covers, firm performance definition and relationship between human resource management practices and firm performance in all researched theoretical models

Part three covers, the survey which explains the effects of human resource management practices on firm performance from the viewpoint of employees. Survey data obtain from K-6H private security firm employees in which is operating Kocaeli. After analyzing the obtained data some comments are made.

In the end, all these factors is condensed in the deduction part of the thesis, which also embodies all statements.

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlayabilmem için gerekli olan altyapıyı bana kazandıran, tez sürecinde bana destek veren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Erkan ERDEMİR'e, bana bilgi aktaran, yol gösteren ve moral veren sevgili kardeşim Ersin KONAK'a, anket ve veri toplama aşamasında, bana büyük destek veren Sn. Nebil UZUN, İdris TENKOĞLU ve adını tek tek sayamayacağım, katılımlarıyla bilime büyük bir destek veren tüm diğer işletme çalışanlarına, bugünlere gelmemde büyük katkıları olan sevgili annem Nazife KONAK ve sevgili babam İsa KONAK, ablalarım Çiğdem KONAK ve Göksel KONAK'a, yüksek lisans yapmamda büyük katkıları olan değerli büyüğüm Semih KARADAĞ'a ve yine sonsuz bir sabırla bu tezin her aşamasında bana sınırsız bir destek veren sevgili eşim Seher KONAK'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
TABLOLAR LİSTESİ	viii
EKLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI.....	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	5
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	7
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	9
1.5. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	12
1.6. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI ARASINDAKİ FARKLAR.....	14
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI.....	16
1.7.1. Seçme ve Yerleştirme.....	17
1.7.2. Eğitim ve Geliştirme.....	21
1.7.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme.....	25

2. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1 İŞLETME PERFORMANS KAVRAMI.....	28
2.2 İNSAN KAYNAKLARI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	29
2.2.1. Seçme ve Yerleştirme ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	39
2.2.2. Eğitim ve Geliştirme ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	42
2.2.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	43

3. BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	45
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	45
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI.....	46
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	46
3.4.1. Kavramsal Çerçeve.....	46
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	46
3.4.3. Verilerin Toplanması.....	48
3.4.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	49
3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	51
3.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	51
3.5.2. Güvenirlilik Analizi.....	54
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ.....	54
3.6.1. Korelasyon Testi.....	55
3.6.2. Regresyon Testi.....	56
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	82

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	15
Tablo 2: Eğitim Yöntemleri.....	24
Tablo 3: İKYU ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	34-35
Tablo 4: Cinsiyet.....	51
Tablo 5: Eğitim Durumu.....	51
Tablo 6: Yaş.....	52
Tablo 7: Hizmet Süresi.....	52
Tablo 8: Ortalamalar ve Standart Sapmalar	53
Tablo 9: Güvenirlilik Katsayıları.....	54
Tablo 10 İKYU'nun İşletme Performansına etkileri ile ilgili Korelasyon Analizi.....	55
Tablo 11: Model Özeti.....	56
Tablo 12: Seçme ve Yerleştrme ile İşletme Performansı Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	56
Tablo 13: Katsayılar Tablosu.....	57
Tablo 14: Model Özeti.....	58
Tablo 15: Eğitim ve Geliştirme ile İşletme Performansı Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	58
Tablo 16 Katsayılar Tablosu.....	58
Tablo 17 Model Özeti.....	60
Tablo 18: Performansa Dayalı Ücretlendirme ile İşletme Performansı Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	60
Tablo 19: Katsayılar Tablosu.....	60

EKLER LİSTESİ

EK 1 : ANKET FORMU.....80

KISALTMALAR

İK	:İnsan Kaynakları
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
İKYU	:İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları

ÖNSÖZ

Ülkemizde insan kaynakları yönetim uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi çalışanların bakış açısıyla inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak işletmelerin en önemli varlıklarının çalışanlar olduğu düşünülürse bu konuda araştırmaların yapılması ve sonuçlarının ortaya konması büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, çalışanların bakış açısıyla insan kaynakları yönetim uygulamaları ve işletme performansı ilişkisi ele alınmıştır.

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler için teknoloji, makine vb. faktörler birer rekabet unsuru olarak kendini göstermektedir ancak günümüzde en önemli rekabet faktörü işletmenin elinde bulundurduğu insan kaynağı olmaktadır. Fark ve farklılık yaratmak zorunda olan işletmeler bunu ancak insan faktörüyle başarabilmektedir. Çünkü işletmeye girdi olarak giren diğer tüm üretim faktörlerini yürüten ve yöneten insandır. Zira, günümüzde örgütler, aynı doğal kaynaklara ulaşabilmekte, aynı finansal kaynaklardan yararlanabilmekte, aynı teknolojiye sahip benzer üretim araçlarını kullanabilmektedirler; bu kaynaklar taklit edilebilecek konumdadırlar. Oysa, diğer kaynakların şartları ne olursa olsun, bu kaynakların hepsini yönetebilecek olan ve kolayca taklit edilmesi veya yenilenmesi mümkün olmayan kaynak insan olarak görülmektedir. Bu nedenle, bir işletmenin becerilerini en üst seviyelere taşıyacak olan işletmenin performansını artırarak sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilecek olan en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu kabul edilmektedir.

İnsan kaynağına verilen bu önemden dolayı, insan kaynakları yönetim uygulamaları (İKYU) da rekabet ortamında başarının temel unsuru olarak görülmeye başlanmış ve İKYU ile ilgili yapılan araştırmalara yönelme olmuştur. Yapılan birçok araştırmada, bu uygulamalar belirlenmiş ve işletme için önemli olan insan kaynağı ile işletme performansı arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Ancak yapılan tüm erken dönem araştırmalarda ortak nokta araştırmaların işletme bazlı yapılmış olmasıdır. Yapılan tüm araştırmalarda elde edilen veriler İK yöneticilerinden ya da diğer yöneticilerden elde edilmiştir. İşletme bünyesinde bulunan çalışanlar göz ardı edilmiştir. Oysaki bir işletmede uygulanan tüm İKYU faaliyetleri çalışanlara uygulandığından çalışanların bu uygulamalara nasıl reaksiyon gösterdikleri bilinmeden bu uygulamaların işletme performansına etkisini açıklamaya çalışan araştırmaların bir yönünü eksik bırakmıştır. Ancak son dönemlerde dünyada bu açığın farkına varılmış ve çalışan merkezli araştırmalar yapılmaya ve işletme

performansı ile olan ilişkisi araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan bu araştırmalarda doğru bir şekilde İKYU'nun çalışanlara uygulandığında işletme performansı ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak konuyla ilgili olarak ülkemizde sınırlı sayıda birkaç çalışmaya rastlanmıştır.

Çalışmada, İKY uygulamalarından; “Seçme ve Yerleştirme”, “Eğitim ve Geliştirme” ve “ Performansa Dayalı Ücret” ile işletme performansı arasındaki ilişki çalışanların bakış açısıyla incelenmiştir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimin tanımı, önemi, amacı tarihsel gelişimi, personel yönetiminden İKY'ye geçiş ve personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar anlatılmıştır. Daha sonra İKYU ile ilgili genel kavramlar anlatılmıştır. Bir sonraki bölümde işletme performansı kavramına değinilmiş ve İKYU'nun işletme performansı üzerine etkisi tüm teorik modellerle açıklanmıştır. Son bölümde ise araştırmanın amacı konusu önemi kapsamı ve kısıtları yöntemi verilerin analizi ve bulgular ile araştırmanın hipotezleri test edilmiş en sonunda da sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

Son dönemlerde işletmeler rekabet şartlarına bağlı olarak kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Küreselleşme ile birlikte toplumlar işsizlik, bireyselleşme, rekabet ve sağlık gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Toplumların bu sorunların üstesinden gelebilmesi için çok iyi çalışan kamu kurumlarına ve özel kurumlara ihtiyaç duymaktadırlar (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2002:5).

Bu nedenden dolayı günümüzde rekabet ortamında işletmelerin en önemli kaynağı olan insana duydukları ihtiyaç artarak devam etmektedir. İnsan kaynaklarının (İK) doğru şekilde çalışması ile birlikte işletmelerin verimliliğinin ve etkinliğinin pozitif yönde arttığı işletmeler tarafından kabul edilmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin (İKY) önemi ortaya çıkmıştır (Tijen, 2002:3).

İnsan ilişkilerini ele alan, karmaşık ve kapsamlı bir alan olan İKY, insan ilişkilerini bir bütün olarak ele alır ve inceler. İnsan ilişkilerini merkez alan İKY'nin bu nedenle tanımı ve kapsamının çizimi de zordur. Yazında İKY kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bunlardan bazılarını bakılacak olursa;

İKY, örgüt için en değerli olan çalışanın bireysel ve takım halinde çalışarak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan tüm araştırmaların yönetimi olarak tanımlanmıştır (Armstrong, 2006:3). Armstrong'a göre İKY'nin temel amacı insanlar vasıtasıyla örgütün başarıya ulaşabilmesini sağlamaktır.

İKY, “Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir” (Yüksel, 2003:8).

İKY, “Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve araştırmaların tümü olarak da tanımlanabilir” (Sadullah, 2000:8).

Bir başka tanımda İKY; işletme içinde, gelişmeyi, motivasyonu, yüksek performansı üstlenen faaliyetlerin yönetimi şeklinde tanımlanabilir (Don ve Bowin, Bruce, 1996:12).

İKY; işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir (Boone ve Kurtz, 1988:266).

Coleman (1982) İK’yi, örgütlerin sorunlarını çözmeye katkı sağlayacak etkili ve yeterli bir kollektif bir oyuncu olarak işlevselleştirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Coleman insan kaynakları uygulamalarının problem çözüme yönlerine vurgu yapmış, diğer bölümlerle uyumlu bir şekilde çalıştığında, İKY sistemlerinin örgütü daha güçlü ve etkili hale getirebildiğini belirtmiştir.

Genel anlamda İKY’nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde çok önemli olan bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir (Fındıkçı, 2000:14).

İKY, işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi-işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlere ilave olarak, işyerine yeni teknolojiler sunmak, işyerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini üstlenmiş bulunmaktadır (Don, Bowin ve Bruce, 1996).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, İKY'nin rekabetçi bir avantaj sağlayarak örgütlerin gelişimi ve büyümesine katkı sağlayan örgütün önemli bir parçası olduğunu ortaya çıkarmıştır (Wright, McMahan, ve McWilliams, 1994).

Tüm bu tanımlar İKY'nin örgütlerde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bazı tanımlar İKY'nin problem çözme yönlerini gösterirken diğer tanımlar ise İKY'nin örgütsel etkinliğine vurgu yapmaktadır. Diğer başka tanımlar, İKY'nin yönetim politikalarına, çalışanların güçlendirilmesine, örgütsel büyümeye ve diğer birçok unsura yaptığı katkıyı vurgulamaktadır. Günümüz örgütlerinin, var olan piyasa koşullarında etkili İKYU olmadan yaşamlarını sürdürmeleri mümkün gözükmemektedir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, işletmelerin insan kaynakları olduğu genel olarak kabul görmektedir (Sayles ve Strauss, 1981:12). Günümüzde, işletmelerin örgütsel başarısı ile örgütün insan kaynakları arasında sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirmesine neden olmuştur (Açıkalın, 1999:4).

İşletmelerdeki insan unsurunun önemi, neo-klasik yönetim anlayışı olarak adlandırılan ve klasik yönetim anlayışına yöneltilen eleştiriler sonucu ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte vurgulanmaya başlanmıştır (Werther ve Davis, 1998:29). Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, işletmedeki personelin sağladığı faydayı karşılaması mümkün değildir.

Küreselleşme ile birlikte işletmeler arasındaki rekabet artmış ve farklılık yaratmak gerekliliği doğmuştur. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan maddi ve maddi olmayan kaynaklar vardır. Son dönemlerde, işletmeler için maddi olmayan kaynaklardan insan ön plana çıkmıştır. Yetişmiş, yetenekli ve yaratıcı çalışanları bulunan işletmelerin diğer kaynakları daha etkin kullanarak

farklılık yaratmaya başladığı gözlemlenmektedir. Bu farklılık işletmelere olumlu yönde katkılar sağlamıştır. Bu da işletmeleri insan kaynakları yönünden farklı olma çabası içine itmiştir (Tortop, v.d., 2007:20-21).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumludur. İşletmeler finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha çok rekabet gücü elde etmektedirler (Muter, 2000:48).

Günümüzde İKY'nin önemi şu sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır (Kaynak v.d., 2000, 16-19);

1. *İş gücüyle ilgili maliyetler*: İnsan kaynakları, diğer üretim faktörlerine kıyasla, giderek daha pahalı bir kaynak olmaktadır. Bu pahalı kaynağın etkin kullanımı günümüzde her zamankinden çok önem kazanmıştır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, devamsızlık oranının düşmesini, iş kazalarının neden olduğu kayıpların azalmasını, hatalı üretimin azalmasını, ürün niteliğinin yükselmesini, iş yeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesini, çalışan işveren çatışmasının azalmasını da sağlayarak olumlu sonuçlar doğurur.
2. *Verimlilik*: İş gücü verimliliğini ifade eden bu kavram, iş gücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanır. Giderek artan iş gücü maliyetleri yüzünden iş gücü verimliliği önem kazanmıştır. Tatmin düzeyi, başarı güdüsü düşük bir iş gücünün verimli olamayacağı açıktır.
3. *Değişimler*: Geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan yeni kuşak bir iş gücü gelmektedir. Kısaca, insan kaynaklarında da beklenti ve ihtiyaçlar değişmektedir.

4. *İş gücündeki olumsuzluk belirtileri:* İş gücü devri, devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon yetersizliğinden, verimliliğe aykırı tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. Yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu tutum ve davranışların kökenindeki nedenlerini araştırmak ve çözüm getirmek günümüzde İKY araştırmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Konuyla ilgili kaynaklarda, insan kaynaklarının önemi konusunda pek çok gerekçe öne sürebileceği ancak bunlardan dört tanesinin hayati önem taşıdığı ifade edilmektedir (Schuler, 1984:6-7). Bunlar da, insan kaynakları ile birlikte ele alınan maliyet; verimlilik krizi; toplumsal, kültürel, yasal ve eğitsel değişimlerin karmaşık etkilerinin çoğalması ve işyerindeki olumsuzlukların etkilerinin giderek artması olarak belirtilmektedir (Tortop v.d., 2007: 13). İşletmelerdeki insan kaynakları bakışı, bu alanlarda meydana gelen olumsuzlukların etkilerini azaltmak ve ortadan kaldırmak bakımından önem taşımaktadır (Tichy, Famburn ve Devanna, 1982:50-51).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Genel olarak İKY'nin amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. İKY'nin diğer amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000:7);

1. *Toplumsal Amaç:* Toplumsal amaçla ifade edilmek istenen; toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirilmesi, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak, yürürlükteki yasaları ve düzenlemeleri bilerek, kendi politikalarını buna uygun şekilde sürdürmek, yasal değişiklikleri izleyerek bunlara kısa zamanda uyum sağlamak.
2. *Örgütsel Amaç:* İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. Bu anlamda İK biriminin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

3. *İşlevsel Amaç*: Örgütün ihtiyaçlarına paralel bir biçimde insan kaynakları biriminin örgüte olan katkısını sürdürmek amacıdır. İKY, örgütün ihtiyaçlarından daha çok veya daha az karmaşık olduğunda kaynakların israf edilmesi riski olduğundan işlevsel amaç büyük önem taşımaktadır.

4. *Kişisel Amaç*: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmektir. İşgörenlerin istihdamları sürdürülmek ve çalışanlar motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde çalışan performansı ve tatmini azalabilir ya da çalışanlar örgütü terkedebilirler.

İKY, işletme ve çalışanlar arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır. Günümüz iş dünyasında yöneticiler insan kaynaklarının ihtiyaçlarını sürekli denetlemek ve rekabette ayakta kalabilmek için işletmelerine insan kaynaklarını etkili bir biçimde adapte etmek zorundadırlar. Ayrıca çalışanlar, çalıştığı işletmelerin onların ihtiyaçları konusunda sorumluluk sahibi olmalarını istemektedirler. İKY, işletme ile çalışanların istekleri arasında oluşabilecek anlaşmazlık ve çekişmeleri azaltacak politikaları yerine getirmekle ve geliştirmekle sorumludur (Harvey, Don ve Bowin, Bruce, 1996).

İKY, işletme yönetimini daha esnek olma konusunda eğitmelidir. Çünkü geleceğin çalışanları farklı ülkelerden ya da farklı eğitimlerden olabilecektir. Böylece yöneticilerin alışkanlıklarını değiştirmeleri gerekebilecektir. Bu da yöneticilerin çalışanlar arasındaki farkları anlayabilmek ve bu farkları değerlendirmeleri konusunda eğitilmelerini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların farklı kültürel altyapıları, ahlaki değerleri, iş programları yüzünden çeşitli beklentileri ve talepleri vardır. Bunlar arasındaki benzerlikler özellikle önem kazanmıştır (DeCenzo ve Robbins, 1996:35).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İKY'nin tarihsel gelişimi incelendiğinde, 1980'lere gelinceye kadar "personel yönetimi," "personel yönetimi ve endüstri ilişkileri" v.d. kavramlar yaygın olarak kullanılmış olmasına karşın, 1950'lerden itibaren yeni arayışların da başlamış olduğu görülmüştür (Baysal, 1993:64). Bu anlamda, 1950'li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları emek üzerine yaptıkları araştırmalarda "insan kaynağı" deyimini kullanmaya başlamışlardır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005:3).

Endüstri Devrimi, toplumları sosyal, ekonomik vb. birçok açıdan yoğun biçimde etkilemiştir. Fabrikaların artması ve ticaretin çok hızlı gelişmesi birtakım sorunları da beraberinde getirmiştir. İşverenler ve çalışanlar arasındaki ekonomik ve sosyal ayırım gittikçe belirginleşmiştir. Bu durum işçilerin örgütlenme isteklerini arttırmıştır. Buna karşın işverenler de verimliliği arttırmak için birtakım girişimlerin gerekliliğini hissetmişlerdir. Bu durum da personel yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır (Bayraktaroğlu, 2003:3).

Endüstri Devrimi'nin yanında diğer önemli neden birinci ve ikinci dünya savaşı nedeniyle işgücü sayısının azalması ve az sayıdaki çalışanla en yüksek verimin elde edilmesinin istenmesidir. Bu durum İKY'nin gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Bayraktaroğlu, 2003:3). 1900–1920 arası bazı şirketler, çalıştırma, güvenlik ve eğitim gibi problemler ile ilgili uzmanlar kiralamaya başlamışlardır (French, 1994:32).

Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin dönüşümüne tanıklık etmiştir. Bu kuramların bir tezahürü olan "sistem yaklaşımı" çerçevesinde birey-örgüt uyumu, örgüt-çevre uyumu ve değişim yeteneği başarının şartı olarak görülmüştür. Bu uyumu sağlamak ve değişimi başarıya dönüştürmek için insan kaynağının potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır. Bu arayışlar geleneksel personel yönetiminin sonunu getiren yolu açmıştır (Bayraktaroğlu, 2003:5).

O dönemde yazılan bütün eserlerde insan odaklı bir yaklaşımın görüldüğünü söylemek mümkündür (Aykaç, 1999:7). İnsanı merkezine alan bu yaklaşımın sonucu olarak örgütün insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanmayı ifade eden ve personel yönetimine göre daha kapsamlı bir kavram olan “İKY” kullanılmaya başlanmıştır (Akyüz, 2001:55). Yine İKY dönüşümünü destekleyen bir hareket olarak aynı dönem içinde (1960 yılında) ABD’de “İnsan Kaynakları Yönetimi” dergisi yayın hayatına girmiştir. Personel yönetiminden, İKY’ye dönüşüme katkı sağlayan diğer bazı gelişmeler şu şekilde özetlenebilir:

- 1960’lı yıllardan itibaren kalite kontrol felsefesinin katkılarıyla Japonya’da elde edilen başarılar,
- 1964 yılında İngiltere’de endüstriyel eğitim yasasının çıkarılması ve kurumsal eğitim ve geliştirmenin İKY’nin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi (Lee ve Stead, 1998:299).
- Yine 1960 yılı ortalarından itibaren etik, moral değerler, çalışma barışı, katılımcı yönetim, endüstriyel demokrasi ve çalışma hayatının kalitesinin önem kazanması ve işverenlerin sosyal sorumluluklarının gündeme gelmesi (Woods, 1997:392).
- 1980’li yıllardan itibaren insanın yeniden keşfedilmesi,
- İnsana ilişkin olgulara bütünlük içinde bakılma ihtiyacı,
- Verimlilik ve gelişmeye bağlı bir döneme girilmesi ve verimlilik ölçütlerinin insana odaklanmaya başlaması,
- Salt personel özlük işleriyle endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlamada yetersiz kalması gibi düşüncelerin artmış olmasıdır.

Bu gelişmelerle birlikte personel yönetimi büyük bir değişim göstererek örgüte katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmüştür; sonuçta hem akademik alanda hem de uygulamada insan kaynakları kavramı benimsenmiştir (Selamoğlu, 1998:571). Personel yönetimine göre daha kapsamlı bir kavram olan İKY kavramı eğitim alanında da yerini almıştır. İKY'ye dönüşüm doğrultusundaki bu gelişmeler meslekleşme ve mesleğin eğitimi alanına da yansımıştır. Bu anlamda ilk olarak 1981 yılında Harvard İşletme Okulu'nda İKY dersi açılmıştır. Bütün bu gelişmelerin, meslek elemanları için de çok olumlu sonuçları olmuştur. En başta insan kaynakları yöneticiliği, heyecan verici ve dinamik bir meslek olarak ilgi odağı haline gelmiştir.

İKY ile gelen yeni anlayış tüm dünya ülkelerinde heyecanla karşılanmıştır. İşletmeler birbirleriyle yarışarcasına insan kaynakları bölümü kurmaya başlamışlardır. Bu bölümlerin gerçekten insan kaynakları işlevlerini üstlendiği ve ifa ettiği tartışılabilir. Zira başlangıçta insan kaynaklarına dönüşüm, genellikle bir tabela değişikliği şeklinde olmuştur. “Personel Müdürü,” “Personel ve Endüstri İlişkileri Müdürü” vb. tabelalar sökülerek yerine “İnsan Kaynakları Müdürü” tabelası konulmuştur. Bu durum anlamlı bir dönüşümü yansıtmaktan uzaktır. Gerçek bir İKY dönüşümünden söz edebilmek için, insan kaynakları felsefesine uygun bir yapılanmanın gerçekleştirilebilmesi gerekir. Böyle bir yapılanmayı gerçekleştirebilmiş bir örgütün, aşağıdaki soruların çoğuna “evet” cevabını verebilmesi gerektiği öne sürülmüştür (Akdemir, 1999:358-359). Bu sorular;

- 1.İnsan kaynakları yöneticisi unvanı genel müdürden sonra en yüksek unvanlardan mıdır?
- 2.İnsan kaynakları yöneticisi doğrudan en üst yöneticiye mi bağlıdır?
- 3.İnsan kaynakları yöneticisi ücret sıralamasında emsallerine göre üst düzeyde midir?
4. İnsan kaynakları üst yönetim toplantılarının genel konusu mudur?
5. İnsan kaynakları çalışanları diğer bölümlere göre daha kaliteli midir?
6. Stratejik kararlar alınırken insan kaynakları dikkate alınmakta mıdır?
7. İnsan kaynakları pazarı yakından takip edilmekte midir?
8. İşe almada önce örgüte katkı, sonra ücret mi değerlendirilmektedir?

9. En iyi elemanı alırken, en iyi eleman olarak kalması için kişiye yatırım yapılması gerçeği kavranmış mıdır?
10. Eğitim ve geliştirme bütçesi piyasaya göre yüksek miktarlarda mıdır?
11. İnsan kaynağı iyi tanınıp, zayıf yönleri güçlendirilmekte, güçlü yönlerinden tam yararlanılmakta mıdır?
12. Her seviyedeki elemanın ileriye dönük nasıl geliştirileceği konusunda amirleri zaman ayırmakta ve kafa yormakta mıdır?
13. Ayrılan birisinin yerini hemen dolduracak plan hazır mıdır?
14. İnsan kaynağına bir gider unsuru değil, aktif kalemi olarak mı bakılmaktadır?

Bu soruların çoğuna evet diyebilen bir örgüt, İKY'nin felsefesini anlamış ve örgütsel değişimi başarmış demektir. Aksi halde değişim, sadece bir tabela değişikliğinden ibaret kalacaktır. Buna rağmen, başlangıçta bir tabela değişimi ile başlayan bir yapılanma bile değişim açısından olumlu bir adım olarak kabul edilmelidir.

1.5. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında İKY kavramının açıklanması içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İKY kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır (Selamoğlu, 1998: 571).

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi,

günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. (Baysal, 1993:64). Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani İKY'ye geçiş yaşanmıştır (Baysal, 1993: 64).

Personel yönetimi, çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele alırken. İKY anlayışı, çalışanı bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara işletmelerin uyum sağlayabilmeleri açısından insan faktörü en dinamik kaynaktır. Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zekâsı ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt, çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir (Yüksel, 1998:8).

Bu durumda işletmede personel faaliyetlerinin konusu daha da genişlemiş olmaktadır. İKY bir yandan kendi görevlerini yerine getirirken, diğer taraftan işletmenin diğer birimlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin insan kaynakları yöneticisi olma anlayışını geliştirme görevlerini de yüklenmiştir (Yüksel, 1998: 9). Bu nedenlerden ötürü klasik anlamdaki personel yönetiminden İKY'ye bir geçiş yaşanmıştır, bu geçişle birlikte zaman içerisinde İKY alanında önemli ölçüde ilerleme sağlanmıştır.

1.6. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR

Personel yönetimi yaklaşımı genel olarak personeli işe alma, eğitme, iş ve ücret değerlendirme, personel kayıtlarının tutulması ve personel planlaması gibi dar kapsamlı bir yaklaşımdır. Personelle ilgili değişik konularda problemler ortaya çıktıkça çözüm aranmakta, problemlerin çıkması önceden planlı bir şekilde önlenmemektedir (Uğur, 2003:29-30).

İKY ise insana odaklanarak, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alır, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştirir ve bu yönüyle kilit bir işlev görevi görür (Fındıkçı, 2003:12).

Zaman zaman, İKY ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında aynılık telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İKY işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi (Werther-Davis,1993:27) gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir (Tokol, 2001:209). Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusundaki öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür (Seymen, 1998:593).

Tablo-1 İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 9.

Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir. Tabloda personel yönetiminin iş odaklı, statik bir yapıda ve klasik yönetime dayanağı gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; İKY'de insan odaklı dinamik bir yapı, toplam kalite yönetimi gibi bir takım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir.

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İKY'de esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Diğer yandan personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İKY'de hızlı işlediği görülmektedir (Storey-Sisson, 1993:16).

Görüldüğü üzere personel yönetimi ile İKY yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu, örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden İKY'ye geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla personel yönetiminin sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapısından farklılaşma yaşanarak, bireyin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasının

yapılması gibi pek çok örgütsel stratejinin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine yani İKY'ye geçilmiştir. Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmamakta, tüm örgüt kademeleri ile koordinasyon içinde olan bir yapıya bürünmektedir.

1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI

Bir örgütün, İK politikaları ve uygulamalarını farklı stratejiler için uyarlamaları gerekmektedir. Bir örgütün etkili olabilmesi için insan kaynakları politikalarının örgütün diğer açıları ile bir uyum içerisinde olması gerekmektedir. Uyumlu insan kaynakları politikaları ve uygulamalarını bulundurulmuş örgütler çalışanların örgüt stratejileri ile uyumlu olan davranışlarını ortaya çıkarabilirler (Guest, 2002).

İKYU'nun herhangi büyük bir işletmenin stratejisinin önemli bir parçası olması gerekliliği açıktır. Araştırmacılar günümüze kadar İKYU'yu ürün farklılaşması ve maliyetlerin azalmasını sağlayan davranış, tavır, becerileri güçlendiren rekabetçi avantaja katkı sağlayan davranışsal psikolojik perspektife dayandırmaktadır. Bu nedenden dolayı bir işletmenin rekabetçi avantajına katkı sağlayabilmesi ve etkili bir işletme performansı gösterebilmeleri için İK stratejisinin işletme stratejisine dâhil edilmesi gerekmektedir (Özçelik ve Ferman, 2006).

Huselid'in (1995) İKYU'ya yönelik yaptığı çalışmasında İKYU'nun işletmelerin finansal performansını arttırmada katkı sağlayacağı görüşünü savunmuştur. Delaney (1996) ve diğerleri araştırmacıların İKYU'ya yönelik yaptıkları araştırmalarda; seçme, performans değerlendirme, ücret, iş tanımları, şikâyet sistemi, bilgi paylaşımı, tutum araştırmaları ve işçi yönetim katılımı olmak üzere 10 adet insan kaynakları uygulamasından bahsetmişlerdir. Ayrıca Huselid (1995) çalışmasında İKYU'ya yönelik olarak oluşturduğu listeye işe alma yoğunluğu, yıllık ortalama eğitim ve terfi için kriter belirleme olmak üzere üç insan kaynakları uygulamasını ilave etmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi kesin olarak hangi İKYU'nun işletme performansına etki ettiğine yönelik genel kabul görmüş bir görüş bulunmamakla beraber işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret gibi İKYU ile beraber uygulandığında işletmelerin performanslarına pozitif bir etki gösterdiği saptanmıştır.

1.7.1. Seçme ve Yerleştirme

Seçme aşaması örgütün amacına ulaşmasında yardımcı olacak yeteneklere sahip bireyin seçilmesi, tanımlanması ve ilgisini çekmek gibi faaliyetlerin ve hareketlerin bir özeti olarak tanımlanabilir (Huselid, 1995). İşletmeler, mevcut bir boş pozisyonu doldurmak için içsel veya dışsal kaynakları kullanırlar. İçsel uygulamada işletmede mevcut çalışanlar arasından en uygun adayların belirlenmesi sağlanır. Aynı zamanda işletmeler boş pozisyonlar için işletme dışı adaylara başvurabilirler (Ichniowski, Shaw, 1999) .

Çalışan seçimi, iş için başvuranlar arasından işin yapılmasına en uygun olanların belirlenmesidir (Bingöl, 2003:162). İşgören seçimi, işletmeye başvuran belli sayıdaki aday arasından, belirlenmiş bir iş ve aynı zamanda işletme geneli için en uygun olanını seçme ve işe yerleştirme sürecidir (Mondy ve Noe, 2005:162). İşgören seçimi, bir işin en iyi şekilde yapılabilmesi için gerekli niteliklere sahip kişilerin diğer adaylardan ayrıştırma işlemidir (Anthony, v.d., 1999:261). İşgören seçme ve yerleştirme sürecinin amacı, minimum maliyetle işletme için gerekli olan nitelikli insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılayacak sayıda ve kalitede çalışanı bulacak ve işletmeye kazandıracak şekilde olmalıdır.

İKY'nin en zor ve en önemli fonksiyonu olan çalışan seçme ve yerleştirme, dinamik bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreçte; öncelikle çalışan ihtiyacının sayısı ve nitelik (vasıf) olarak belirlenmesi, sonra da bu ihtiyacı çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da

bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evresi yer almaktadır (Acar, 2000:113).

Çalışan seçme ve yerleştirme, işletmelere göre farklı zorluk seviyelerinde olabilir. Nitelikli ve en iyi çalışanları seçmeyi hedeflemiş işletmeler karmaşık ve ayrıntılı ve oldukça maliyetli seçim sistemleri geliştirirler. Bu sistemler, adayların başvuru formları doldurmalarını, referans ve geçmiş araştırması için bilgi vermelerini, işle bağlantılı testlerden geçmelerini ve bir dizi görüşmede başarılı olmalarını gerektirir (Anthony, vd., 1999: 261).

Fındıkçı (2003:172-174), standart seçim sürecini şu şekilde ele almıştır;

1. *İş Profilinin Çıkarılması*: İhtiyaç duyulan işgöreni seçmeden önce işin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmeli, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır.
2. *Ön Görüşme – Başvuru Formu*: Ön görüşme, başvuran adaylarla örgütte yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla bilgi alışverişinin yapılmasıdır. İlk görüşmede eleme dışında kalanlara verilmek üzere iş isteme formu verilir. Amaç adayın özgeçmişini tanımaktır.
3. *Psikoteknik İnceleme*: Amacı bireyin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmedeki iş-kişiy uyumunu kolaylaştırmaktır. Psikoteknik inceleme kuramsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, gerçek ve geçerli bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir.
4. *İş Görüşmesi*: İlk görüşmenin kısa, öz ve eleyici niteliğine karşın, bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Amacı, adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermektir.

5. *Referans Araştırması*: Amaç tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almaktır. Başvuranın daha önce çalıştığı yerlerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır.
6. *İşe Alınma Kararı*: Seçim kararının daha objektif alınması için bir kurul düzenlenebilir ya da elde edilen bilgilere göre bir karşılaştırma yapılabilir. İşgören seçiminde değerlendirme ölçütlerinin doğru seçilmesi kadar, ölçütlerin öncelikleri ve ölçütlere verilecek değerler de önem taşır.
7. *Sağlık Kontrolü*: İşgören adaylarının sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal bir zorunluluktur. İleride ortaya çıkacak sağlık sorunlarının maliyeti ve neden olacağı devamsızlıklar nedeniyle tercih edilir.
8. *Teklif Verme*: Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletilmelidir. Gecikme adayın başka örgütlerle olan görüşmelere kaymasına neden olabilir, bu da zaman ve maliyet kaybına neden olur. İşe kabul edilmeyen adaya mutlaka olumsuz sonuç iletilmelidir.
9. *İşe Yerleştirme*: İşe alınan çalışan, ilgililer tarafından karşılanır. Gerekirse belli süre denenir. Kişiye işletmenin yapısı, kural ve yasaklar, avantaj ve sorumlulukları anlatılır. Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır.

Pfeffer (1998), “Personel Seçme Sürecinde başarının gereklerini” şu şekilde özetler:

1. Aday havuzunun büyük olması ve bu büyük havuzdan titizlikle seçim yapılması, doğru insanların işe alınması açısından önemli bir unsurdur.
2. Adaylarda aranacak en önemli nitelik, beceri ve davranış biçimleri çok net biçimde belirlenmiş olmalıdır. Bu nitelikler, inisiyatif sahibi olma, karar alabilme, uyum ve öğrenme yeteneği gibi özellikler olabilir.

3. Adaylarda aranan beceri ve özellikler, iş gerekleri ve işletmenin yaklaşımı ile uyum içinde olmalıdır. Aksi takdirde, en iyi ve en akıllı olanı işe almak her durumda anlamlı olmayabilir.
4. Adaylarda, eğitim ile geliştirilmesi zor olan belli kişilik özelliklerine, tutum ve davranışlara dikkat edilmeli, adayı diğerlerinden ayıran önemli unsurlar dikkatle ortaya çıkartılmalıdır.
5. İşe alımın ne kadar önemli olduğunu göstermek ve örgütsel bağlılık geliştirmek amacıyla, adaylar, birkaç turluk bir seçim sisteminden geçirilmelidir. Ayrıca üst düzey yöneticiler işe alım sürecine dâhil olmalıdırlar.
6. Seçim sürecinin sonuçları ve performansı mutlaka değerlendirilmelidir.

Çalışan seçme ve yerleştirme yeterliliği işletme içindeki tüm bölümleri ve tüm çalışanları etkiler. İşe alma aşamasında kritik nokta doğru pozisyon için doğru insanı seçmektir. Eğer işe alınan kişi işine ve örgüte uymuyorsa bu çalışan uyumsuzluktan zarar görecektir ve performansı azalacaktır. Sonuç olarak da mutlu olmayan çalışanlar daha düşük bir performans gösterecektir. Öte yandan, doğru bir şekilde işe alınmış olanlar işlerini büyük bir tutku ve istekle yerine getirecekler ve bu da performanslarına pozitif yönde yarar sağlayacaktır (Armstrong, 2006).

Çalışan seçiminde sadece bir yöntemi kullanarak tatmin edici bir sonuç elde etmek olası değildir. Bu nedenle birden fazla yöntemin uygulanması daha iyi sonuçlar verecektir.

İKYU'nun çalışanlar üzerindeki etkisi seçme süreci ile başlar. Çünkü çalışanlar bu süreç boyunca işletme ile tanışıyorlar ve tüm insan kaynakları personel seçme ile şekillenebilir. Sonuç olarak, iyi bir şekilde tanımlanmış ve örgütlenmiş çalışan seçme ve yerleştirme sürecinin örgütsel iklimi pozitif bir etki sağlayacağı beklenebilir.

1.7.2. Eğitim ve Geliştirme

“Eğitim ve geliştirme, yönetimin örgütsel performansı geliştirme amacıyla, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerine yönelik olarak gerçekleştirdiği planlı, sürekli bir çalışmadır. Eğitim ve geliştirme kavramları birbirleri yerine kullanılsa da, iki kavram arasında bir ayırım yapmak mümkündür” şeklinde ifade edilmiştir (Haznedar, 2007:34).

“Eğitim önceden saptanmış hedeflere yönelik, insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan planlanmış faaliyetler olarak kabul edilmektedir” (Gürüz ve Yaylacı, 2004:163).

Eğitim; “Önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler sağlamaya çalışan sistematik bir süreç” olarak ifade edilmiştir (Barutçugil, 2004:18).

Bir başka tanımda ise eğitim, bir işte ihtiyaç duyulan ve "hemen kullanılabilir" olan becerilerin geliştirilmesine yönelik bilgilerin, hızlı bir biçimde ve dar bir kapsamda çalışanlara kazandırılması sürecini kapsar (Anthony, v.d.,1999: 337).

İşletmelerde düzenlenen çalışan eğitim faaliyetleri; bireylerin, grupların işletmede yüklendikleri ya da yüklenecekleri görevleri daha etkin ve başarılı bir biçimde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, ussal karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Kaynak v.d., 1994:148).

“Geliştirme ise, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimde girişilen çabaların tümüdür” (Açıklın, 1994:64).

İnsan kaynaklarını geliştirme etkinliklerinin temel amacı, çalışmakta olan bireylerin performanslarındaki yetersizlikleri gidererek, bireylere beklenen

yeterlikleri kazandırmaktır (Schuler ve Huber, 1990:366). Bu amaçla çalışanların işlerinde buldukları doyumunu, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmek için insan kaynaklarını geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır (Palmer ve Kenneth, 1993:119).

Geliştirme faaliyetleri her örgütün yapısına ve amaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak her örgütte genel olarak bu faaliyetlerden beklenen ortak görevler vardır. Bunlar; personelin işine daha verimli devam edebilmesi için girişilecek eylemlerin planlanması, bireyden beklenen davranışlar ile gösterdiği davranışların arasındaki farkın belirlenmesi, personelin üst görevlere hazırlanması, personelin geliştirilmesi için çevredeki uzman kuruluşlarla işbirliğinin yapılması, kurumun eğitim biriminin kurularak donatılması ve araştırma sonuçlarına uygun olarak personel geliştirme programlarının hazırlanması olarak sıralanabilir (Açıkalın, 1999: 72).

İşletmede yapılan çalışan eğitiminde ulaşılmaya beklenen bazı hedefler vardır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:101);

- İşletmenin karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırma,
- Üretim, yönetim ve çalışan maliyetlerinde azalma,
- İşletmede kullanılan cihaz ve makinaları doğru kullanma ve işyeri kazalarında azalma sağlama,
- İşletme çalışan devir oranı azalma,
- Örgüt yapısını çevresel etkilere esnek bir yapıya dönüştürme,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırma,
- İşgören motivasyonunu artırma ve davranışlarda iyileştirme sağlama şeklinde sıranabilir.

Örgütlerde yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetleri için politika ve hedeflerinin oluşturulması gerekmektedir. Eğitim politikası; “Çalışanların örgüt içinde ya da dışında katılacağı eğitim ve geliştirme etkinliklerinin kuruma özgü gerekçelerinin yazılı olarak açıklanmasıdır” (Barutçugil, 2002:66). Bu şekilde eğitim birimlerinin örgüt içindeki

rolü, hedefleri, yetkileri ve kullanabileceği kaynaklar ortaya konulmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:166).

Başarılı bir eğitim uygulaması yapılabilmesi için eğitim planlamasından önce örgütün eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Bu tespit yapıldıktan sonra ise eğitim planlamasıyla; eğitimin yönetimi, hedef kitle gibi konuların yer aldığı kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi ile ilgili ön araştırmaların yapılması gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 166).

Eğitim planlamasında eğitim konularının, eğitim organlarının, eğitim tekniğinin, eğitilecek kişilerin, eğitim süresinin, eğitim yerinin eğitim bütçesine göre belirlenmesi gerekmektedir. Eğitimler, işbaşında olabileceği gibi iş dışında, konferans, seminer, kurs, grup, örnek olay, rol oynama gibi şekillerde de verilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:134-159).

Eğitim bir program dâhilinde yürütülmelidir. Eğitim programlarının başarılı olabilmesi için çalışanlar motive edilmeli, geri besleme sağlanmalı, pratik araştırmalar yapılmalı ve öğrenilenler işe aktarılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 9).

Çalışanlara uygulanabilecek çok farklı eğitim yöntemleri vardır, önemli olan eğitim süreci ile ilişkili insan kaynakları yöneticileri ve diğer yöneticilerin örgütteki çalışanların ne gibi eğitim tipine ihtiyaç duyduklarına, eğitimin iş başında mı yoksa iş dışında mı yapılacağına karar vermeliyimdirler.

Tablo-2 Eğitim Yöntemleri

İŞBAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ	İŞ DIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ	YENİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE YENİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ
İşe alıştırma-Uyum eğitimi (Oryantasyon) Yetki göçerimi (Yetki devri) Koçluk (Coaching) Staj yoluyla eğitim İş değiştirme (rotasyon) Hizmet içi Eğitim	Anlatım Yöntemi Örnek Olay Çözümü Rol Oynama Yöntemi Davranışsal Eğitim Yöntemleri Outdoor Eğitim Yöntemleri	Multimedya Eğitim İnteraktif Video Video Konferans Sistemleri İntranet Temelli Eğitim İnternet Temelli Eğitim

Kaynak: Gürüz ve Yaylacı, 2004:156.

Eğitim ve Geliştirmeyi etkileyen faktörleri ise şöyle sıralayabiliriz (Mondy, Noe ve Premeaux, a.g.e., 259):

- a. Üst yönetimin desteği,
- b. Tüm yönetici ve uzmanların desteği,
- c. Teknolojik ilerlemeler,
- d. Örgütsel karmaşıklık,
- e. Davranış bilimlerindeki gelişmeler,
- f. Öğrenme ilkeleri,
- g. Diğer insan kaynakları uygulamalarının performans düzeyleri

Örgütlerde eğitim ve geliştirme araştırmalarının varacağı temel nokta, tüm araştırmalarda işini daha iyi yapma gayretidir. Bu gayretin bireysel araştırmalar, uğraşlar yanında belirli bir arayışı da gerektirdiği açıktır. Örgütün sağlayacağı eğitim olanakları ile çalışanlar kendilerini geliştirme imkânını bulmalıdırlar. Böylece eğitim ve geliştirmede hedef, çalışanların kendilerini geliştirme kaygısına sahip olmaları ve hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazanmalarındır (Fındıkçı, 2003:281).

Eğitim ve geliştirme bilgi, beceri, tavır veya sosyal davranışlarda değişiklikleri ifade eder. Eğitim ve geliştirmenin önemi birçok örgütün finansal ve yönetim faaliyetlerine olan ilgisi ile başarıya ulaştırılabilir. Eğitim programları

çalışanların becerilerini, yeteneklerini, tavır veya davranışlarını geliştirmek üzere tasarlanır ve bu şekilde çalışanların işlerini daha yüksek bir performansta yapmalarına katkı sağlar (Cascio, 1991).

İnsan kaynakları uzmanları örgüt içindeki çalışanlara geniş bir yelpazede eğitim ve geliştirme teknikleri uygulayarak performanslarını önemli derecede arttırabilirler (Deci, 1972; Lawler, 1969).

Etkili bir eğitim ve geliştirme sistemi örgütsel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak uzun dönemli olmalıdır ve bu sistem var olan örgüt ihtiyaçlarını karşılayacak işgücündeki beceriyi geliştirmeye odaklanmalıdır. Eğitim ve geliştirme sistemi çalışanların amaçlarına, becerilerine ve davranışlarına odaklanmalarına yardım ederek arzu edilen başarıya ulaşmayı sağlayacak performans üzerinde büyük bir etki sağlamaktadır (Özçelik ve Ferman, 2006).

1.7.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme

Ekonomik bir kavram olarak ücret, “İnsan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle çalışanlara yapılan ödemeleri içerir” (Atalay, 2000:253).

Mondy ve Noe’ya (2005) göre ücret çalışanlara işin yapılması karşılığında verilen ödemelerin tümüdür.

Yüksel’e göre ücret “insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüdür. Ücretin bir birey için anlamı yalnızca aldığı para değildir birey ücrete paradan başka anlamlar kattığı için ücretin önemi daha da artmıştır” (Yüksel, 1998:196).

İktisatçılara göre ücret bedensel veya zihinsel emeğe, üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Huselid, 1997).

Ücret bir mal veya hizmet üretiminde, maliyet fiyatı içinde yer alan bir unsurdur. İşletmelerin ürettiklerinden sağladığı gelirle ödediği ücret arasında organik bir ilişki mevcuttur. Ücret hem çalışmayı özendirmeli hem de yatırımları ve karı olumsuz yönde etkileyip kuruluşların varlığını tehlikeye sokmamalıdır. Bütün bunları birbirleriyle bağdaştırmak ise gerçekten çok güçtür (Canman, 1995:176-177).

Ücret, işveren için maliyet unsuru, çalışan içinse kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere istediği bir haktır. Bir çalışan aldığı ücretin yeterli olduğunu yani hak ettiğini aldığını düşünmesi hem iş yerindeki motivasyonunu hemde örgüte olan bağlılığını arttıracaktır. Ücretlendirme belirlenirken hem işverenin hemde çalışanın kabul edeceği bir takım ilkeler doğrultusunda düzenlenmelidir. Can v.d., (2001) göre bu ilkeler şunlar olmalıdır;

- Eşit işe eşit ücret,
- Piyasa ücreti ile karşılaştırma,
- Görevde yükselmeye ücret artışı sağlama,
- Bütünlük (işletmenin bütünü için uygulanacak tek bir ücret politikası),
- Nesnellik (tarafsız olma),
- Esneklik (değişen çevreye ve şartlara uyum sağlama),
- Açıklık (uygulanan ücret yönetiminin anlaşılır olması),
- Uzlaşım (işveren ve çalışan anlaşması),
- Maliyetlerin denetlenebilirliği

İKY bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca nesnel ölçütlere göre davranılmalıdır. Öyle ki, çalışanlar ne aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıtıldığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik ve özellikle de bu konuda işlev gören fısıltı gazetesi, kişilerin örgüte olan güvenini zedeleyebilir (Fındıkçı, 2003:352).

“Yapılan çeşitli araştırmalarda ücret ile çalışanın çalıştığı kuruma bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İyi ve adil bir ücret düzeyinin çalışanın kuruma bağlılığını artıracakı ve iyi performansa sahip çalışanın yöneticiler tarafından işletmede tutulmaya çalışılacakı da açıktır”(Sabuncuoğlu, 2002: 219).

Ücret, örgütsel kaliteyi ve rekabetçiliği artırmada önemlidir. Zira kişiler, performanslarına göre ücret almaları sonucunda, bireysel performanslarını yükseltebilir ve dolayısıyla, işletme performansının artmasına katkıda bulunmuş olurlar (Bingöl, 2003:360).

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin iyi işleyebilmesi için; bireylerin hedefler ve gerekli performans standartları konusunda netlik içinde olmaları gerekir. Performansın bu hedeflere ve standartlara göre adil ve doğru şekilde ölçülmesi mümkün olmalıdır. Performans ve ödöl arasında açık ve belirgin bir bağlantı olmalıdır (Canman, 2000: 208).

Örgütler ücretlendirme yaparken çalışanların performanslarının yanısıra birçok etkeni göz önünde bulundurmak zorundadır; iş gücü arz ve talebi, asgari ücret, piyasa ücret düzeyi, toplu sözleşme, işletmenin ekonomik gücü vs. Kullanılan ücret sistemlerine baktığımızda ise; götürü ücret sistemi, parça ücret sistemi, zaman ücret sistemi, primli ücret sistemi, kar payı dağıtım sistemini görmekteyiz (Okur, 2002).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

Performans, iş yapan bir bireyin, grubun ya da örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen hedeflere ulaşma derecesinin nitel ya da nicel ifadesi olarak tanımlanabilir (Karakaş vd., 2003:338).

Performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenmiş olan standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedeflenen amaçlara yaklaşma derecesidir (Can vd., 2001: 170).

İşletmeler açısından da performans kavramının yukarıdaki tanımlamalardan çok farklılaşmadığı görülmektedir. Bu bağlamda en yalın haliyle bir işletmenin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucu olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2003:1).

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

Nitel performans, işletmenin, parasal-finansal olmayan değer ve özelliklerine ilişkin göstergelere işaret etmektedir. Nitel performans, yazında yer alan

araştırmalarda, "örgütsel performans" (Delaney ve Huselid, 1996; Harel ve Tzafrir, 1999), "örgütsel etkinlik" (Browne, 2000), "insan kaynakları performansı" (Wan, Kok ve Ong, 2002) gibi farklı başlıklar altında görölmektedir.

Nicel performans, işletmenin, parasal - finansal değer ve özelliklerine ilişkin göstergelere işaret etmektedir. Nicel performans, yazında yer alan araştırmalarda, "finansal performans" (Huselid, 1995), "pazar performansı" (Delaney ve Huselid, 1996; Harel ve Tzafrir, 1999), "iktisadi performans" gibi farklı başlıklar altında görölmektedir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŐKI

İKYOU'nun işletme performansı üzerine etkisi İKY alanında önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. İKY neleri ve nasıl başarır sorularına cevap aranması gerekmektedir. Deneysel olarak İKYU ve işletme performansının ölçülmesi veya piyasa değeri ile ilgili olarak birçok çalışma yapılmış ve İKYU ile işletme performansı arasındaki değişkenleri de içeren araştırmaların yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İnsanlar örgütlerin en değerli varlıklarıdır ve onların etkili gelişimi ve gelişim önerileri örgütlere ayırt edici ve taklit edilemez bir rekabetçi bir avantaj sağlar, bundan dolayı İKY'nin etkili bir şekilde uygulanması konusu büyük bir ilgi çekmiştir. Bu ilgi, İKY ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalarda artan bir eğilimle kendini göstermiştir. Bunun paralelinde bazı araştırmacılar İKY ve onun çalışanlar üzerindeki etkileri konusunda artan bir şekilde eleştirilere başlamışlar, yaptıkları eleştiriler çalışanların İKYU'ya gösterecekleri tepkilerin gözardı ediliyor olmasıdır (Guest, 2002:335).

Çalışanların davranış ve tavırlarının gözardı edilmesi İKY'nin işletme performansı üzerine etkisini araştırırken her zaman konun bir kısmını açıklanmamış olarak bırakmaktadır (Guest, 2002:336).

İKYU'nun performansı nasıl etkilediğini anlamaya yönelik araştırmalarda çalışan tabanlı eleştirel bir bakış açısı geliştirebilmek için çalışanların İKY analizlerinde merkeze yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde yönetsel çıktılara yönelik ilgiyi muhafaza ederken, aynı zamanda işletme performansı ile ilgili veya ilgili olmayan çalışan merkezli çıktılara yönelik bir analiz oluşturmak gerekmektedir. (Guest, 2002).

Henüz İKY derken ne kastettiğimize yönelik yazında araştırmacılar arasında ortak bir görüş bulunmamaktadır (Guest, 2001). İKY'yi açıklamaya yönelik üç baskın temel yaklaşım olduğu gözlemlenmektedir. Bunlara sırasıyla bakılacak olursa birincisi “Yüksek Performans İş Sistemi” ikincisi “Yüksek Bağlılık Sistemi” ve üçüncüsü “Stratejik Uygunluk Modeli”dir. İKY ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi anlatan bu modellerde çalışanların rolüne ilişkin bağımlı kanıtları gözden geçirdikten sonra çalışan odaklı İKY sistemi açıklanmaya çalışılmıştır.

1.Yüksek Performans İş Sistemleri

Yüksek performans iş sistemi konsepti farklı yaklaşımları içerir. “Yeni Amerikan İşyerinde” Appelbaum ve Batt (1994) üretim sistemlerinde iki ana yaklaşım tanımlamışlardır. Bunlardan birincisi yukarıdan aşağıya kalite tabanlı; diğeri aşağıdan yukarıya ve çalışan merkezlidir. Birincisi Japonya'dan esinlenmiş üretim sistemi ile uyum göstermektedir. İkincisi ise yönetim ve sendikalar arasındaki ilişkiyi vurgulayan endüstriyel ilişkiler geleneğine dayalı olarak inşa edilmiştir ve bu birçok açıdan Kochan ve Osterman'nın (1995) “karşılıklı kazanç modeli”nde görülmektedir. Apellbaum ve Batt İKY'nin rolü hakkında genel tanımları yazmışlar ayrıca çalışılması gereken üç temel uygulamayı ifade etmişlerdir: seçme, eğitim ve ücret. Bu araştırmaların sonucu İKYU'nun yüksek performans iş sistemlerine geniş bir ölçüde etki ettiğini desteklemektedir (Guest, 2002:337).

MacDuffie (1994) bu analizi bir adım daha ileriye taşıyarak üretim sistemi, iş sistemi ve insan kaynakları sistemi arasındaki farkı açıklamış ve onların her birinin uygulamalarını güçlendiren uyumlu bir karşılıklı grup oluşturmuştur. MacDuffie ayrıca beklenti teorisinin bir varyasyonu olan ve bunların hangi ölçüde yapılmasının gerektiğine dayalı bir grup İKYU'nun temel parçalarını modellemiştir. Bu model isteğe bağlı çalışmanın üretimi arttıracaklarını önerir, bu modelde ilk olarak çalışanların becerileri ve yetenekleri, seçme ve eğitime vurgu yaptığı, ikinci olarak ücret ve uygun finansal ödül sistemlerini gerektiren motivasyona ve üçüncü olarak iş sistemlerinin dizaynının bir fonksiyonu olabilecek yeterli derecede otonomi ve hoşgörü olması gerekliliğidir. İş tanımlamaları ile ilgili konular, örgütüne dâhil olma hissi ve kalite, MacDuffie tarafından çalışma sisteminin bir parçası olarak görülmüştür.

Hem Appelbaum (1994) ve Batt (1994) hem de MacDuffie (1994) ve aslında diğer erken dönem yazarları örneğin İchniowski, Shaw ve Prensushi (1997) ve Arthur (1994) üretim sistemlerinin seçimi ile ilgilenmişler ve yüksek performans iş sistemine dayanan yaklaşımda, çalışan takdiri ve uygun bir şekilde desteklenmiş İKYU ile birlikte uygulandığında yüksek bir performansla sonuçlandığına karar vermişlerdir. Yazarların tümü üretim sistemleri ile ilgilenmişlerdir.

Yazarların çoğu özellikle de Appelbaum ve Batt çalışanlar arasındaki önceliklerin farklı olduğu, karşılıklı kazanç modelinde yansıtıldığı gibi İKY'nin ana politikasının sosyal sistemin teknik sistemi destekleyeceği durumları yaratmak üzerinedir. Çalışanların endişeleri öncelikler arasında değildir ve başlangıç noktası sosyal sistemden daha çok teknik sisteme dayalıdır.

2.Yüksek Bağlılık Modeli

Bazı önemli açılardan, bu üretim modeli İKY'ye yönelik yüksek performans iş sistemi modeli ile zıtlık gösterebilir. Bu değişen işletmedeki değerlerin analizindeki köklerde farklılık gösterir ve çalışanların örgütleri ile yeniden ilişkilendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır, bu durum Walton (1985), Lawler (1986) ve hatta Peters ve Waterman (1982) gibi yazarların araştırmalarında gösterilmiştir. Önemli

olan bu yazarların araştırmalarındaki analizler tüm çalışma alanlarını dâhil ettiğinden bu bakımdan evrensel bir model sunmaktadır. Geleneksel kontrol ve yönetim sistemlerinin çalışanları muhafaza etmede, ilgisini çekmede ve örgütlerin etkili bir şekilde rekabet etmesi için gerekli, çalışanların motivasyonun sağlamada artık başarılı olmadığıdır. Aynı zamanda artan derecede iyi eğitilmiş işgücünün beklentilerin yükseldiğı ve işin merkeze alınması ile ilgili değerlerin değışiyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Özellikle Walton'un (1985) belirttiğı gibi yukarıdan aşağıya yönetim ve kontrol sisteminden uzaklaşıp yüksek bağıllık ve karşılıklı vaat modeline dayalı sisteme geçme gerekliliğidir. Bu karşılıklı vaat, adil muamele, sözlerin yerine getirilmesine ve güvene dayalı psikolojik bir anlaşmayı gerektirmekte ve bundan dolayı çok gelişmiş bir İKY'ye ihtiyaç duymaktadır. Geçmişte bu uygulamalar dar bir alanda sadece yöneticiler ve profesyonel çalışanlara uygulanır iken bu yaklaşımda tüm çalışanlara diğerk uygulanan şeylerin yanında bir grup İKYU'nun (eğitim, güvenlik ve takım çalışması) var olmasını gerektirmektedir. Bu modelin esin kaynağının bir kısmı 1980'lerdeki Japonya'nın ayırt edici iş sistemlerinden gelmektedir.

Peters ve Waterman (1982) Ouchi (1981) ve diğerkleri Japonya modeline dayanan ayrıntılı bir amerikan versiyonunu ileri sürmüşlerdir. Özellikle, kısmen geleneksel insan ilişkilerinin unsurlarını ortaya koyan ve yüksek bağıllığı güçlendiren örgütsel kültürün yönetiminin önemine vurgu yapmışlardır.

Yüksek bağıllık modelindeki İKYU, örgütsel kültürün yönetimi ve çalışanların örgüt içinde etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayacak girişimlerin etrafında inşa edilmiştir.

Bu modelin iyi bir örneğine İngiltere'den Japonya modeline dayanan Toshiba (Trevor, 1988) ve Nissan (Wickens, 1987) da geliştiren model de bulunmaktadır. Bu ingiliz fabrikalarında, seçme, eğitim, iletişim, iş güvenliğı ve içsel terfi, takım çalışması, kalite geliştirme gibi İKYU'su önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmaların

çıktılarında çalışanların yüksek bir bağlılık ve motivasyon, yüksek esneklik ve yüksek bir kalite gelişimi gösterdiği ortaya çıkmıştır (Guest, 1987). Bu yaklaşım iş gücünün üstü kapalı manipüle edilmesine yönelik geniş çaplı eleştirilerin artmasına neden olmuştur. Bu eleştirilerin bazı dayanakları olmasına karşın bu koşullar altında çalışmanın veya çalışmamanın daha geleneksel alternatiflere tercih edilmesi konusunda hala soru işaretleri mevcuttur. Örgüt için ilk ve öncelikli olan ilgi sahalarına hizmet eden insani yönüne vurgu yapan kontrollü bir yönetim sistemi bu yaklaşım modelinde mevcuttur (Legge, 1995; Garrahan ve Stewart 1997).

3. Stratejik Uygunluk Modeli

İKY ve performansa yönelik bu üçüncü model temel olarak stratejik uygunlukla ilgilidir. Bu yaklaşımın kökleri stratejik ihtimaller modelinin içindedir ve bir bakımdan yapısal iktisatçıların araştırmalarında görülebilir. Bu modelin analizinin bir parçası Barney (1991, 1995) ve diğer yazarlar tarafından çizilmiştir. Araştırmalarında insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması halinde örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantajının temel kaynağı olabileceği yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Bu modeldeki kilit nokta örgüt stratejisi ile İK stratejisi arasındaki uygunluğun iyi bir şekilde yönetilmesidir (Miles, Snow 1984). Bu modeldeki deneysel zorluk stratejik uygunluğa ulaşan çalışanların daha fazla performans kazanacağını gösterebilmektir. Huselid (1995), Delery ve Doty (1996) ve diğerlerinin araştırmaları bu yaklaşım içerisindedir. Dışsal uygunluğa verilen önemden dolayı modelde çalışanların rolü büyük bir oranda gözardı edilmiş ve hangi İKYU'nun kesin kullanılması gerektiği açıkça belirtilmemiştir ve bunun üstesinden gelmek için tipik seçme, geliştirme, değerlendirme ve ödül gibi temel uygulama yöntemleri belirlenmiştir.

Buna bir alternatifte yapısal iktisatçılardan biri olan Lazear (1995) gibi bağımlı olarak eğitim ve ödüller gibi dar bir alanda geleneksel konulara odaklanmıştır. İKY doğası hakkındaki belirsizlik, Huselid, Delery ve Doty (1996)

tarafından tanımlanan bir faktör analizinin ürünüdür ve bağımlı tutarlılıktan yoksundur. Onların araştırmaları evrensel bir içsel uygunluk modeli ile performans arasındaki ilişki dışsal veya stratejik uygunluk modeline oranla daha fazladır, bu durum Wright ve Snell (1998) araştırmalarında da bu yansıtılmaya çalışılmıştır. Ancak İKY-performans ilişkisi ile ilgili modelde çalışanların rolü belirsiz kalmıştır ve bu yaklaşım neredeyse çalışanların endişeleri ile ilgili olarak sessiz kalmıştır

Genel olarak farklı açılardan İKY-performans arasındaki ilişkiyi açıklayan bu modelleri incelediğimizde çalışanlara yönelik ilginin çok az olduğunu görebiliriz aslında çalışanlar bu modellerde bir araç olarak kullanılmış İKYU'nun çalışanların tavır ve davranışlarını etkilediğine yönelik soruyu cevapsız bırakmıştır. İKYU'nun çalışanlar üzerine uygulanıyor olması ve çalışanların gösterdiği reaksiyonu bilmeden İKYU'nun işletme performansına etkisini ve nasıl etkilediği ile ilgili soru işaretlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yukarıda açıklanan araştırmalar İşletme performansı ve İKYU arasındaki ilişkiyi işletme bazlı ve sadece İK yöneticileri ve diğer yöneticiler üzerinde yapılmıştır, çalışanlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Konuyu daha iyi anlamak için yapılan bazı araştırmalara kronolojik sırayla bakılacak olursa;

Tablo-3 İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Araştırmacı- Araştırmanın yapıldığı Yıl	Araştırma Konusu	Araştırma Sonuçları
Mac Duffie 1995	iki otomobil montaj işletmesinde İKYU'nun işletme performansı üzerine etkisi	Yaratıcı İKYU'nun işletme performansı üzerine etki ettiğini bulmuştur.
Huselid 1997	293 işletmede	İKYU'nun etkililiğini iki parçaya bölmüş;

	İKYU'nun işletme performansı üzerine etkisi	birinci tip ücret, yerleştirme, eğitim, endüstriyel ilişki, seçme testleri, değerlendirme ve çalışan davranışları; ikinci tip ise takım çalışması, çalışan katılımı, yürütme gelişimi, olarak belirlemiştir. İKYU ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuş ancak teknik olmayan eğitim ile işletme performansı arasında bir ilişki olmadığını bulmuşlardır ayrıca İKYU ile üretim arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.
Chang ve Chan 2002	Tayvanda bilim tabanlı endüstriyel parkında üretimde bulunan yüksek teknoloji kullanan işletmeler üzerinde İKYU ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.	Eğitim ve geliştirme, takım çalışması, ücret, İK planlaması ve performans değerlendirme gibi İKYU'nun çalışanların verimliliğine önemli ölçüde etki ettiğini bulmuşlardır. Bu verimliliğin işletme performansını da etkilediğini bulmuşlardır.
Ahmad ve Shcoreder 2003	Pfeffer (1998) tarafından sunulan yedi adet İKYU'nun yeterliliğini genişletmeye çalışmışlardır.	Pfeffer tarafından sunulan yedi adet İKYU (İş güvenliği, nitelikli personel seçme, takımların kullanımı ve karar vermenin dağıtılması, performansa dayalı ücret sistemi, kapsamlı eğitim, statü değişikliği, ve bilgi paylaşımı) ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu destekler yönde sonuçlar bulmuşlardır.
Sang 2005	İKYU'nun işletme performansı üzerine	Çalışmada İK planlaması, işe alma, ücret, değerlendirme, eğitim, takım çalışması, çalışan

	etkisini araştırmak üzere bir çalışma (operasyonel ve tüm işletme performansı)	katılımı, statü farklılığı, ve iş güvenliği gibi İKYU'nun çalışanın üretim kapasitesine pozitif etki yaptığını ortaya çıkar mış, ek olarak operasyonel performans ile İKYU arasındaki ilişkiyi onaylamıştır.
--	--	--

Yukarıdaki tabloda açıklanmış olan araştırmalar İKYU ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişler fakat alışanların İKYU'ya karşı reaksiyonlarını göz ardı etmişlerdir (Guest, 2002). Son zamanlarda bu alanda bazı araştırmalar yapılmışsa da, İKYU'nun çalışanların tavırlarına, davranışlarına ve iyi hissetmelerine ne derecede etki ettiğine ve alışanların İKYU ile ilgili gerçekten ne düşündüklerine yönelik çok az bilgi elde edilmiştir (Deery, 2002; Grant ve Shields, 2002; Harley, 2002). Gerçekte alışanlar örgütlerin temeli ve en önemli değer i olduğundan onların İKYU'ya yönelik tavır ve davranışlarının ne olduğu önem arz etmektedir.

Anlatıların ışığında, İKY'nin işletme performansı ile olan ilişkisinde çalışanlar ile İKY arasındaki ilişkiyi anlamaya yeterli araştırmalar bulunamamıştır. Bu diğer yazarların (Bacon, 1999; Clark vd.1998; Gallie vd., 2001; Gibb, 2001; Guest, 1999; Legge, 1998) araştırmalarında da görülmüştür. Çalışanların İKY'ye gösterdiği reaksiyonlarını açıklamaya yönelik eksiklik İKY'nin değerlendirilmesinin eksik kalmasına neden olmaktadır. Örneğin bazı araştırmalarda gösterildiği gibi (Becker Gerhart 1998; Capelli ve Nevmark 2001; Huselid 1995; Huselid vd., 1997; Wood 1999) İKYU'nun performansına pozitif bir etki gösterdiğini anlamak için alışanların İKYU'ya nasıl reaksiyon gösterdiklerini değerlendirmeden nasıl mümkün olabilir ki ? Bu etkiler içsel midir yoksa dışsal mıdır? Bu etkiler İKY'nin yoğunlaşmış çalışma kapasitesinden mi ya da motivasyonu ve iş tatminini arttırmadaki yeteneklerinden midir? Çalışanların İKYU'ya karşı göstermiş oldukları reaksiyonlara yönelik ilgi çalışanların örgütün vazgeçilmez bir parçası ve merkeze alınmasıyla birlikte artış göstermiştir (Guest, 1999). Çalışanların İKYU'ya karşı göstermiş oldukları reaksiyonların değerlendirilmesi gerektiği hiçbir zaman bu kadar gerekli olmamıştır.

İKY yazının çalışanların İKYU'ya karşı göstermiş oldukları reaksiyonları gözardı ediyor olmasına karşın, son dönemde bu açığı kapamaya yönelik araştırmalarda bir artış görülmektedir. Bu yazının konu ile ilgili olan diğer yazınlardan farkı, çalışanlar bir nesne olmaktan çıkarılmış ve kestirilmesi mümkün olmayan bir özne olarak düşünölmeye başlanmıştır. Guest (1999)'inde ortaya koyduğu gibi çalışanların endişeleri odak noktası olmaya başlamış ve çalışanlar araç ve nesne olmaktan kurtulmaya başlamıştır. Performans odaklı yazın esas olarak neo klasik ekonomist görüşlerden meydana gelmiştir, çalışan odaklı araştırmalar büyük bir oranda örgütsel psikoloji alanından meydana gelerek etkilerini göstermişlerdir.

Bazı yorumcular (Kessler ve Undy 1996; Makin, 1996; Robinson, 1996; Robinson vd., 1994; Rousseau 1990; 1995; Stiles vd., 1995) İKY ile uyumlu politikaların adapte edilmesi halinde psikolojik anlaşmanın oluşturulmasında önemli bir araç olacağı önerisini getirmişlerdir. Önerilen görüşte hangi İKYU kullanılırsa kullanılsın yönetim açık ve ön yargısız davranıldığında bir psikolojik anlaşmanın çatısını oluşturmuş olurlar (Grant, 1999). Aslında Rousseau'nunda belirttiği gibi İKYU'nun çalışanlara birey olarak örgütün onlardan ne beklediğini ve geri dönüş olarak onlardan ne beklenebilecekleri hakkında güçlü mesajlar verir. Özet olarak psikolojik anlaşma sağlanan yönetim ve çalışan ve beklentilerini karşılama ve verilen sözlerin ve yükümlölüklerin yerine getirilmesini açıklamada yardımcı olur. Birden fazla İKYU'nun uygulanması halinde çalışanlar tarafından bu uygulamaların kabul edilmesi ve çalışanların neden pozitif reaksiyon gösterdiklerinin açıklanmasında da yardımcı olur. Ters açıdan konuyu ele alırsak eğer beklentiler ve sözler ve yükümlölükler yerine getirilmez ise doğal olarak kırılmış bir psikolojik anlaşmada çalışanların neden İKYU'ya negatif bir reaksiyon gösterebileceklerini anlayabiliriz. Psikolojik anlaşmanın doğası ve kapsamı konusunda elbette bir tartışma devam etmektedir. Bu tartışma sınırlı bakış açısıyla mı veya örgütsel yani işveren bakış açısını dahil edip etmediğidir (Guest 1998 a:658; Guest 1998b:775-6; Rousseau, 1998). Daha başka problemleri beraberinde bulduran bu bakış açısını açıklayıcı bir araç olarak kullanmamızı engellemektedir, Fakat psikolojik anlaşma tartışmalı bir model ve analitik bir araçtır, öyle bile olsa çalışanların İKYU'ya gösterdikleri yönelmeleri ve gücü konusunda güven verici bir şekilde fikir verebilir.

Çalışan odaklı yazındaki araştırmaların büyük bir çoğunluğu örgütsel psikoloji alanından, özellikle kuzey ABD ve örgütsel adalet yazınından ortaya çıkmıştır. Bu yazın çalışanların adil muameleye yönelik algılarına ve bu algıların örgüt çıkarı için nasıl yönetilebileceğine yöneliktir (Cropanzano v.d., 1993; Folger ve Cropanzano 1998; Greenberg 1990 a; 1990 b).

Örgütsel adalet farklı ancak birbirini tamamlayan üç bakış açısını içerir: Dağıtımsal adalet, prosedürlerle ilgili adalet ve etkileşimli adalet (Beugre 1998). Dağıtımsal adalet ödüllerin kesin ve karşılaştırmalı olarak çalışanlara arasında adaletli bir biçimde bölüştürülmesi algısı ile ilgilidir. Prosedürlerle ilgili adalet çalışanların seçimi ve performans değerlendirme gibi karar verme uygulamalarındaki algılanan adaletle ilgilidir. Etkileşimli adalet adil muamele, çalışanlar arasındaki karşılıklı paylaşımlar ve çalışan seçimindeki mülakatlar ve performans geri dönüşümlerine karşı algılanan adaleti kapsar. Bu üç bakış açısına yönelik pozitif algılamaların sonucunda çalışanların yüksek bir bağlılık ve motivasyon ve yüksek bir iş tatmini gösterebileceği beklenebilir. Bu üç bakış açısının birbirleri ile bağlantılı olduğu söylenebilir baskın görüş örgütsel adalet yazınında prosedürel adalet algısının, tüm örgütsel adalet anlayışına daha güçlü bir etki yaptığıdır (Cropanzano ve Folger 1991; Greenberg 1996:327-341).

İKY politikaları ve uygulamalarının bir örgüt de nasıl uygulandığının iyi bir şekilde anlayabilmek için çalışanların bu İKYU'ya nasıl bir reaksiyon gösterdiğinin bilinmesi ile sağlanabilir (Karsten, ve Ghebregiorgis, 2007:723). Çalışanların bakış açısından İKYU'nun incelenmesi, İKY'nin değerlendirmesinde geniş olanaklar sağlar (Gibb, 2001). Bu bir taraftan İKY'nin işletme performansına katkısını analiz etmeye yardımcı olurken (Woods, 1999), diğer yandan çalışanlar tarafından deneyimlenmiş İKYU'nun değerlendirilmesine ışık tutar (Gibb, 2001).

Bazı akademisyenler çalışanların davranışlarının araştırmasının İKY problemlerini analiz etmede çok değerli bir araç ve doğru kullanıldığında İKY'nin gelişmesine yönelik yararlı bilgiler sağlayacağı görüşündedirler (Roberts, 1997:447).

Çalışan davranışları önemlidir çünkü önemli İKY araçları çalışanlara uygulanır ve sıkı sıkıya çalışanlarla ilişkilidir. Örneğin çalışan memnuniyeti çalışanın işten kaçma oranlarının azalmasına ve çalışan geri dönüşümüne etki eder (Rainey, 1991). Çalışanların motivasyon dereceleri çalışanların çalışma isteklerine ve üretkenliklerine etki etmektedir (Lawler, 1994).

Budhwar ve Debrah (2004) son yıllarda dünyada İKY’de çok önemli gelişmeler olduğunu ancak araştırmaların büyük bir çoğunluğunun gelişmiş ülkelerde olduğunu açıklamışlardır. Yazarlar ayrıca İKY’ye yönelik bilgilerin çoğunluğunun gelişmiş olan ülkelere olduğunu geliştirmekte olan ülkelere pek önem verilmediğini belirtmişlerdir.

Karsten ve Ghebreorgis (2007), “Eritre’den kanıt; geliştirmekte olan bir ülkede çalışanların İKY ve performansa karşı reaksiyonları” konulu araştırmalarında; çalışanların İKYU’ya hangi oranda cevap verdiklerini ve örgütün performansını etkilemesinde karar verici bir anahtar rol oynadığını açıklamışlardır. Çalışanları, işin (yapılan işlerin) merkezine alarak, onların İKYU’ya gösterdikleri reaksiyonlarla ilgili doğru orantılı bir ilişki bulmuşlardır. İKYU doğru şekilde uygulandığında çalışanların performanslarını arttırarak, çalışanların üretkenliğini, işe gelme oranlarını, işten kaçma oranlarını ve işletme performansını doğrudan etkileyebileceği yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Bunun sonucunda da işletme performansının artacağı yönde bulgulara rastlamışlardır.

2.2.1. Seçme ve Yerleştirme ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Çalışanlar, “en iyiyi” seçmeye yönelik son derece detaylı ve zorlu seçim süreçlerinden geçirilerek işe alınırlar. Yapılan farklı araştırmalar, çalışan seçiminde titiz ve seçici davranışın, yani, etkili bir seçim sürecinin ve nitelikli çalışan seçme ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Guest, 2002).

Çalışan seçme ve yerleştirmede, geçerliliği olan çalışan seçim testlerinin de çok yararlı olduğu araştırmalarda ortaya çıkartılmıştır (Schuler ve Jackson, 1987).

Çalışan seçme ve yerleştirme uygulamalarının işletme performansına etkilerine ilişkin yazında sıklıkla yer alan ve / veya güncel olan araştırmalar aşağıda tek tek açıklanmıştır:

Terpstra ve Rozell (1993), işe giriş testleri ve formal seçim prosedürlerinin uygulanması ile işletme karlılığı arasında pozitif ve önemli düzeyde bir bağlantı bulmuştur (Terpstra ve Rozell, 1993). İşgören seçim safhasında, işe giriş testlerini gerektiği şekilde kullanan örgütlerde, eğitim harcamaların azalmalar olmuş, iş kazası sayısında ve çalışan dönüşüm hızında azalmalar meydana gelmiştir, ayrıca testlerin kullanımının, çalışan uyumunun iyileştirilmesine, iş tatmin düzeyinin yükseltilmesine ve daha iyi bir grup moraline yol açtığı belirlenmiştir (Bingöl, 2003: 171).

Terpstra ve Rozell (1993), kadrolama uygulamalarının, işletme performansı ile ilişkilerini araştırdıkları araştırmalarında, personel seçimi uygulamalarının nicel işletme performansı ve özellikle karlılık üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Delaney ve Huselid de, (1996) işletmelerin, işe alımda ve çalışan eğitiminde titiz ve seçici davranarak çalışanların becerilerine etkide bulunabileceklerini öngörmüşlerdir. Delaney ve Huselid' in (1996) İKY'yi ele aldıkları bilimsel araştırmalarının bulgularına göre, çalışan seçme ve yerleştirmenin işletmenin pazar payı, karlılığı, satışlardaki artış ve pazarlama gücünü kapsayan algılanan pazar performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Harel ve Tzafrir, 1999 yılında, kamu ve özel sektör işletmelerini analiz etmişler, çalışma sonuçları itibariyle şu bulguya ulaşmışlardır: İşgören seçme ve yerleştirme, işletme ürün fiyatı, karlılığı, satışlardaki artış gibi göstergelerini kapsayan pazar performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Bae ve Lawler (2000), çok uluslu ve yerel işletmelere ilişkin yürüttükleri ve evrensel teoriyi destekleyen bulgular elde ettikleri araştırmalarında nitelikli personel seçme, yoğun eğitim, performansa dayalı ücretlendirme, geniş iş tasarımları ve çalışanı güçlendirmeyi kapsayan “Yüksek Katılımlı İKY Stratejileri Gruplamasının”, hem öznel algısal işletme performansı, hem de nesnel işletme performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Chang ve Chen' in (2002), Taiwan'daki bilimsel temelli Hsinchu endüstri parkından (HSIP) alınan verileri kullanarak, İKYU'nun, işletme performanslarına etkilerini araştırdıkları araştırmalarında şu bulgulara ulaşılmıştır: Çalışan seçme ve yerleştirme ve gelecekteki personel ihtiyacını kapsayan İK planlaması değişkeni, işletme performansına (çalışan üretkenliği) önemli düzeyde pozitif etki yapmakta, işgücü devrine ise önemli düzeyde negatif etki yaparak, çalışan devir oranını azaltmaktadır.

Ahmad ve Schroeder (2003)' in, İKYU'nun, operasyonel performans ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdıkları araştırmalarının sonuçlarına göre, nitelikli personel seçme, ürün kalitesi, zamanında teslim, yeni ürün hızı ve birim üretim maliyetini de içeren operasyonel performans üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye sahiptir.

Hartog ve Verburg' un (2004), Hollanda' da, 175 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, işletme içi terfi sistemi ile İK stratejisi, misyon ve vizyon oluşturulmasını kapsayan İK uygulama gruplamasının, işletmenin algısal ekonomik performansı ve çalışanların sözleşmenin (İş Gereklerinin) ötesindeki çabaları üzerinde önemli düzeyde pozitif etkiye; yönetici /uzman kadrosunun devamsızlığı üzerinde önemli düzeyde negatif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Hartog ve Verburg, 2004).

Haznedar 2006 yılında yapmış olduğu İKYU'nun firma performansına etkileri konulu çalışmasında İKYU'nun nitelikli personel seçme, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performans değerlendirme ve performansa dayalı

ücretlendirmenin, nitel ve nicel firma performansına etkileri araştırılarak, bu uygulamaların firma sonuçlarına hem tek tek, hem de toplu halde etkileri analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda, hem tek tek, hem de diğer İKYU ile birlikte incelendiğinde, firmanın nitel firma performansı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip İKY uygulamalarının, eğitim ve geliştirme olduğu belirlenmiştir. eğitim ve geliştirmeyi, sırasıyla, takım çalışması, performans değerlendirme, nitelikli personel seçme ve performansa dayalı ücretlendirme izlemiştir.

Ferguson ve Reio (2010), İKYU ve işletme performansı üzerine yaptıkları araştırmada İKYU olan çalışan seçimi, finansal ödüller ve performans değerlendirme ile iş performansı ve işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Ferguson ve Reio, 2010:471-494).

2.2.2. Eğitim ve Geliştirme ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Geçmiş araştırmalar çalışanlar ve işverenler arasında faydaların paylaşıldığında eğitimin çalışan verimliliği üstünde etkisi olduğunu göstermiştir (Conti 2005, Dearden, v.d., 2006, Ballot, v.d., 2000). Lynch ve Black (1995) genel eğitim uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi olduğunu ancak işbaşında yapılan eğitimlerin ise etkisinin olmadığını saptamışlardır. Bu görüş Barrett ve O'Connell (2001) tarafından da benimsenmiştir. Nankervis, v.d., (1999) etkili bir eğitim uygulamasının sadece çalışanları işin yapılması için gerekli olan daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmasına değil aynı zamanda çalışanın memnuniyetine ve verimliliğine katkı sağlayacak ve verilen görevleri daha iyi yapacak şekilde bir birey olması için yeterli bir kriter sağlayacaktır (Rothwell, v.d., 1995). Ancak Drucker (1999) eğitimin insan verimliliğini arttırmada pahalı bir yol olduğu yorumunu getirmiştir.

Eğitim ve geliştirme çalışanlara verilen normal eğitimlerin miktarı ile doğru orantılı olarak işletmelerinin performanslarını etkilerler. Örgütler çalışanlarına kapsamlı bir eğitim sağlarlar ya da seçme ve sosyalleşme sırasında elde edilen becerilere güvenirlere. Eğitim beceri geliştirmeyi hedefler. Teknik, klinik veya takım çalışması, liderlik ve görüşme gibi yumuşak becerileri içerir (Delery ve Doty, 1996). Harel ve Zafrir (1999)'e göre eğitim, performansı iki Şekilde etkileyebilir; birincisi eğitim bağımlı beceri ve yetenekleri geliştirir, ikincisi ise eğitim çalışanların çalıştıkları işyerindeki tatminini arttırır. Eğitim işbaşında, iş dışında, normal eğitim, beceri eğitimi, çok amaçlı eğitim, takım eğitimi, yazın eğitimi ve benzeri eğitimleri içerir (Gomez v.d., 2004).

Yapılan araştırmalarda eğitim ve geliştirme uygulamaları ve çalışan katılım programlarının işletme performansı üzerinde bir etki yaptığını göstermiştir. Örneğin ; Michigan üretici işletmelerinde işbaş eğitimlerinde yapılan artışın yapılan işlerdeki hata oranlarında bir azalma göstermiştir (Holzer v.d., 1993). Bartel (1994) yöneticiler, birlikler ve çalışanlar, profesyoneller ve teknik çalışanlara yönelik bir eğitim sisteminin varlığının iş verimliliğini arttırdığını ileri sürmüşlerdir (Katz vd., 1985). Çalışanların eğitimlere katılımı ve üretim miktarı ve kalite arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

2.2.3. Performansa Dayalı Ücret ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Ücret sistemi daha fazla ve iyi adayı örgüte çekerek ve uzun dönemde örgüt için gerekli olan çalışanların muhafaza edilmesini sağlayarak örgütün performansına katkı sağlar (Mobley, 1982; Lawler ve Jenkins 1992; Harel veTzafrir, 1999).

Birçok alışma performansa dayalı ücretlendirme yüksek performans insan kaynakları yönetim uygulamalarından biri olarak dahil etmişlerdir (Arthur, 1994; Delery ve Doty 1996; Huselid 1995; MacDuffie 1995;) Delery ve Doty (1996) hatta performansa dayalı ücretlendirme sistemini işletme performansının tek güçlü göstergesi olarak tanımlamıştır. Deneysel araştırmalar performansa dayalı

ücretlendirme sistemi ile işletme performansı arasındaki ilişkide genel olarak pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ödül sistemlerinin adaptasyonun piyasalardaki etkisini araştıran araştırmalar ayrıca pozitif bir hisse senedi piyasa etkisi olduğunu rapor etmişlerdir (Rajagopalan, 1997). Çalışan motivasyonu, işletme performansı ve performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde önemli bir aracı değişkendir. Beklenti teorisine dayanarak (Vroom, 1964) eğer işletme çalışan tarafından arzu edilen ödülleri sağlarsa, bu çalışan ödülü ona getirecek yola ilişkin bir performans göstereceği beklenebilir.

Değere dayalı içsel işletme terfileri kıdeme dayalı terfi sisteminden farklı olarak; çalışan motivasyonu ve çalışanların muhafaza edilmesini güçlendirir (Guest, 1997). Hem performans tabanlı ücretlendirme sistemi hemde değer tabanlı terfi sistemi ödül sistemlerinin birer parçası olarak görülebilir. Bu sistemler bireysel performansı ve çalışanların muhafaza edilmesine hizmet ederler (Huselid, 1995).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma çerçevesinde insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi çalışanların bakış açısından incelenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada, insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme performansına etkisi çalışanların gözüyle incelenmesi amaçlanmıştır. İKYU'nun işletme performansına olan etkisi ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan tüm bu araştırmalarda çalışanların İKYU'ya göstermiş oldukları reaksiyon gözardı edilmiştir. Son dönemlerde çalışan odaklı yazında araştırmalarda bir artış olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni işletme performansına etki eden ve işletmelerin en önemli varlıklarının çalışanları olduğu gerçeğinin ortaya çıkmasıdır. Daha önce yapılan araştırmalar insan kaynakları yöneticileri ve işletme yöneticilerine işletme bazlı yapıldığından çalışanlara uygulanan İKYU çalışanların nasıl tepki verdikleri kısmının açıklanamıyor olmasına neden olmaktadır. Günümüz Türkiye'sinde konu ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu yine yöneticilere ve işletme bazlı olarak yapılmakta ve çalışanlar dikkate alınmamaktadır. Ancak çalışanların İKYU'ya nasıl cevap verdiğinin değerlendirilmesi yapılmadan işletme performansına nasıl etki ettiği konusuna tam bir açıklık getirilememiştir. Bu sebeplerden dolayı bu araştırmanın mevcut açığı kapatmada kısıtlı da olsa önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma, insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme performansına etkilerinin çalışanların bakış açısıyla ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmadaki sınırlamalar söz konusu amaç çerçevesinde belirlenen faktörleri ve değişkenleri kapsamaktadır.

Araştırma Kocaeli merkezde bulunan K-6H Özel Güvenlik İşletmesinde çalışanlarla sınırlı olacaktır.

Çalışma evrenini Kocaeli merkezde bulunan K-6H Özel Güvenlik işletmesinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu işletmedeki çalışanlar örnekleme dâhil edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Kavramsal Çerçeve

Araştırmada insan kaynakları yönetim uygulamalarından; “seçme ve yerleştirme”, “eğitim ve geliştirme” ve “performansa dayalı ücretlendirme” ile işletme performansı arasındaki ilişki çalışanların bakış açısından incelenmiştir.

3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma ile ilgili hipotezler oluşturulurken literatürde bu konuda yer alan temel araştırmalar gözden geçirilmiştir. Örneğin Karsten ve Ghebregiorgis (2007), “Gelişmekte Olan Ülkelerde Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performansa Göstermiş Oldukları Reaksiyonlar” isimli araştırmalarında insan kaynakları yönetim uygulamalarından seçme yerleştirme, eğitim ve geliştirme ile ücreti

değerlendirmişler ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme performansına pozitif yönde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Benzer şekilde Uysal ve Koca (2009), “Türkiye’de İnsan Kaynakları ve İşletme Performansı” isimli araştırmalarında; İnsan Kaynakları yönetim uygulamalarından seçme, eğitim ve ücret ile ödülü ile işletme performansını incelemişlerdir. Bu araştırmaların işletme performansını pazar performansı ve organizasyonel performans olarak ikiye ayırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda insan kaynakları yönetimi ile organizasyonel performans arasında yeterli ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Haznedar (2006), “İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri” isimli yüksek lisans tezinde yöneticilere ve çalışanlara yaptığı uygulamada insan kaynakları yönetim uygulamalarından; nitelikli personel seçme, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirmeyi incelemiştir. İşletme performansını nitel ve nicel performans olarak ikiye ayırmıştır. Çalışma sonucunda İKY uygulamalarının nitel firma performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülen İKY uygulaması olarak eğitim ve geliştirme bulunmuştur. Eğitim ve geliştirmeyi, sırasıyla, takım çalışması, performans değerlendirme, nitelikli personel seçme ve performansa dayalı ücretlendirme izlemektedir. Bu çalışmada, işletmeden, hem bağımlı, hem bağımsız değişkenlere ilişkin veriler aynı anda toplanılmış, bu değişkenler arasındaki etkileşimin belirli bir zaman alması olasılığı gözönünde bulundurulmamıştır. İKY uygulamalarının firmanın performansına olan etkilerinin daha uzun bir zaman diliminde ortaya çıkması olasılığına dayanarak, gelecekte, daha geniş zaman dilimlerinde analiz yapılmasının, iki değişken arasındaki nedenselliğe ilişkin sonuçlara önemli düzeyde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. (Haznedar, 2006:138-139).

Yukarıda açıklananların ışığı altında araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

H1: İKYU ile işletme performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H1a: Personel seçme ve yerleştirme işletme ile işletme performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H1b: Eğitim ve geliştirme ile işletme performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H1c: Performansa dayalı ücretlendirme ile işletme performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

3.4.3. Verilerin Toplanması

Anketteki ölçekler oluşturulurken, yaygın olarak referans alınan kaynaklardan istifade edilmiştir. Ölçeklerde, İngilizce kaynaklardan alınan ifadeler İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra, ölçeklerdeki soruları test etmek amacıyla, örneklemin özelliklerine uygun, otuzbir kişiye pilot test uygulanmış ve yüzeysel geçerlilik, ifadelerin anlaşılabilirliği, anketin yapısı ve uzunluğu değerlendirilmiştir. Alınan geri bildirimlere göre, anlam karmaşasına yol açtığı belirtilen sorular; “personel seçme sürecinde akraba kayırmacılığı yapılmaktadır.” “verilen eğitimin işimle hiç alakası yoktur.” “çalışanların ücretleri performans değerlendirilmesi ve yaptıkları işler ilişkili değildir.” anketten çıkartılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini İzmit'de bulunan K-6H Özel Güvenlik işletmesinde bulunan 540 çalışan oluşturmaktadır. Anketler bu işletmeye dağıtılmış ve 250 adet anket geri dönmüş 223 tanesi kullanılabilir durumdadır. Anketler ile ilgili geri dönüş oranı % 46'dır.

3.4.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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

1. İKY Uygulamaları Ölçekleri

Seçme ve yerleştirme ölçeği ile ilgili olarak S1, S4, S5, S6 numaralı sorular Haznedar'ın (2006) kabul edilmiş olan yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu gibi alınmıştır. S2, S3, S7, S8, numaralı sorular Ghebreorgis ve Karsten'in (2007) çalışmasından alınmıştır.

Eğitim ve geliştirme ölçeği ile ilgili olarak E2, E4, E5, E6 numaralı sorular Ghebreorgis ve Karsten'in (2007) çalışmasından alınmıştır. E1, E3 numaralı sorular Andrew Orr Herdman'ın 2008 yılında kabul edilmiş olan doktora tezinden alınmıştır.

Performansa dayalı ücretlendirme ölçeği ile ilgili olarak U1, U2, soruları Ghebreorgis ve Karsten'in (2007) çalışmasından alınmıştır. U3, sorusu Haznedar'ın (2006) kabul edilmiş olan yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu gibi alınmıştır. U4, U5, soruları Andrew Orr Herdman'ın 2008 yılında kabul edilmiş olan doktora tezinden alınmıştır.

2. İşletme Performansı Ölçekleri

Yazında, işletme performansının ölçümü büyük önem taşımaktadır, zira araştırmacılar, örgütsel uygulamaların en son noktada işletmeye net katkısını ortaya çıkartmaya çalışmaktadırlar. İşletme performansı, nesnel performans ölçekleri ile veya öznel – algısal performans ölçekleri ile ölçülebilmektedir. Nesnel ölçekler, daha

çok, üretim, satışlarda artış, karlılık, pazar payında artış gibi, işletmenin finansal ve rakamlara dayalı göstergelerinden oluşmaktadır. Öznel - algısal ölçeklerde ise, mutlak değer olarak karlılık, satışların büyüme hızı gibi göstergeleri almak yerine, "çalışanların, işletmenin karlılığı, satış artış hızı gibi göstergeleri hakkında, rakip işletmelerle karşılaştırma yoluyla, kişisel olarak değerlendirme yapmaları" istenir (Wall, v.d., 2004). Performansı, çalışanlara direk olarak ve kesin rakamlarla sormaktansa, bu şekilde karşılaştırmalı olarak sormanın daha etkili bir yöntem olduğu ileri sürülmektedir (Lau ve Ngo, 2004; Tomaskovic - Devey, Leiter ve Thompson, 1994).

Bu çalışmada algısal – öznel performans ölçekleri kullanılmıştır ve çalışanların performans algıları, son 3 yılın dikkate alınması istenerek, rakiplere kıyasla ölçülmüştür (Harel ve Tzafrir, 1999; Delaney ve Huselid, 1996; Khandwalla, 1977). Performans ölçümünde, "işletmenizin, son üç yılını dikkate alarak, sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırdığınızda aşağıdaki hususlarda nasıl değerlendirirsiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Cevaplarda, beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir. 1- Yetersiz, 2- Ortalamanın altı, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın üstü ve 5- Yüksek.

İşletme performansı nitel ve nicel işletme performansı olmak üzere iki değişkene ayrılmaktadır. Nitel performans ölçeği ile ilgili olarak, P5, P6, P7, P8, P9 numaralı sorular Wan, Kok ve Ong' un (2002), Khandwalla' dan adapte ettikleri çalışmadan alınmıştır; Bunlara ilaveten, P10 sorusu (Jaworski ve Kohli, 1993), nitel performans ölçeğinden alınmış ve kullanılmıştır. Bu ölçeklerin dışında P11 sorusu Haznedar (2006) tarafından geliştirilmiş haliyle, nitel performans ölçeğine eklenmiştir. Nicel Performans ölçeği ile ilgili olarak da, P1, P2, P3 soruları Wan, Kok ve Ong' dan (2002) (Khandwalla' dan adapte ettikleri) çalışmadan alınmıştır; P4 sorusu nicel performans ölçeğine ilave olarak, Delaney ve Huselid' in (1996) araştırmalarında yer alan algısal pazar performansı ölçeğinden alınmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Anket verilerinin analizinde, istatistik paket programı SPSS 17.0 kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha tekniğinden yararlanılmıştır. Demografik özellikler (cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi) frekans analizi ile incelenmiştir. İKYU ile işletme performansı arasındaki ilişkiler korelasyon testi ile incelenmiştir. Basit regresyon analizi yapılarak araştırma tamamlanmıştır.

3.5. 1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri (cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi) sayısal ve yüzdesel dağılımlar ile belirlenmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet

	Sayı	Yüzde
Kadın	30	13,5
Erkek	193	86,5
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların % 13,5'nin cinsiyeti kadın iken, % 86,5'i erkektir.

Tablo 5. Eğitim Durumu

Mezunun olunan okul	Sayı	Yüzde
İlköğretim	75	33,6
Lise ve Dengi	141	63,2
Önlisans	5	2,2
Lisans	2	,9
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılanların % 33,6'sı İlköğretim mezunu, % 63,2'si Lise ve Dengi okul mezunu, % 2,2'si Önlisans mezunu, % 0,9'u ise Lisans mezunudur.

Tablo 6. Yaş

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde
15-25	61	27,4
26-35	154	69,1
36-45	8	3,6
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılanların % 27,4'ü 15-25 yaş arasında,% 69,1 26-35 yaş arasında, % 3,6'sı ise 36-45 yaş aralığındadır.

Tablo 7. Hizmet Süresi

Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde
5 yıldan az	110	49,3
5-10	113	50,7
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılanların % 49,3'ü 5 yıldan az,% 50,7'si ise 5-10 arasında hizmet vermektedir.

Tablo 8. Anketteki Sorulara Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	Ortalama	Standart Sapma		
S1. Çok çeşitli personel seçme yöntemleri (testler, görüşme vs.) kullanılır	3,5336	,70231		
S2. Yönetim personel seçme sürecinde içsel alımlardan yanadır.	3,4574	,66219		
S3. Doğru çalışanı seçmek için çok büyük çaba harcanır.	3,3587	,90370		
S4. Nitelikli personel alımında oldukça seçici davranılır.	3,2691	,70983		
S5. Personel seçim süreci işletme için çok önemlidir.	3,5426	,80355		
S6. Yönetim iyi çalışanları işletme içinde muhafaza etmek için ellerinden geleni yapar.	3,5202	,74028		
S7. Doğru çalışan doğru pozisyonda çalışmaktadır.	3,5830	,60111		
E1. İşletmede çalışanların beceri ve yetenekleri aldıkları eğitim dolasıyla gelişir.	3,5605	,63293		
E2. Eğitim çalışanların işletme için var olan değerini artırır.	3,4260	,60972		
E3. Çalışanlar, işletmenin etkinliğine katkı sağlayacak şekilde devamlı olarak eğitilir	3,4215	,63805		
E4. Açıkça belirtilmiş bir eğitim politikası mevcuttur.	3,4798	,64256		
E5. Yeni işe alınan personele temel oryantasyon eğitimi verilir.	3,5740	,63858		
U1. İşletme standartlarına göre uygun makul ücret almaktaym	3,4305	,76721		
U2. İşin standartlarına göre uygun makul ücret almaktaym	3,5381	,65563		
U3. Maaş / ücret artışları, terfi gibi uygulamalar, performans değerlendirmeleriyle yakından bağlantılıdır	3,6233	,80078		
U4. Çalışanların gösterdiği performansla maaşlarındaki artış arasında güçlü bir bağ vardır.	3,7130	,78738		
U5. İşletmedeki ücret sistemi, işletmenin amaçlarına yönelik çalışanları cesaretlendirecek şekilde uygulanmaktadır.	3,6009	,78694		
P1. Satışlardaki artış hızı	3,2780	,64641		
P2. Karlılık	3,2915	,66459		
P3. Finansal güçlülük	3,3901	,66121		
P4. Pazar payı büyüklüğü	3,0942	,58133		
P5. Çalışanların işten aldığı tatmin	3,5022	,64984		
P6. Çalışanların işletmeye bağlılığı	3,6368	,65615		
P7. İşletmenin manevi değerleri	3,4753	,71539		
P8. Çalışanların üretkenliği	3,4439	,70087		
P9. Ürün kalitesi	3,5202	,72801		
P10. İşletmenin genel performansı	3,6996	,76190		
P11. İşletmenin İnsan Kaynakları Yönetim performansı	3,4933	,71578		
	Seçme ve Yerleştirme	Eğitim ve Geliştirme	Performansa Dayalı Ücret	İşletme Performansı
Ortalamalar	3,4664	3,4924	3,5812	3,4386
Standart Sapma	,49052	,43608	,58557	,38153

3.5.2. GÜVENİRLİLİK ANALİZİ

Güvenirlilik, ölçülerin hatadan bağımsız kalma derecesi olarak ifade edilebilir. Bir ölçeğin güvenilirliği, aynı zamanda, ilgili ölçeğin değişik zaman aralıklarında aynı örnekleme uygulandığında tutarlı ve dengeli sonuçları verebilme derecesi olarak da ifade edilebilir. Güvenirliliği hesaplamının en yaygın yöntemi ise, içsel tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa değeridir. Bu değer, bir korelasyon katsayısı olarak yorumlandığından dolayı sıfır ve bir arasında değişmekte ve bire yaklaştıkça tutarlılığı artmaktadır (Güner, 2007:82).

Tablo 9. Güvenirlilik Katsayıları

Değişkenler	Cronbach's Alpha	İfade sayısı
Personel Seçme ve Yerleştirme	,790	7
Eğitim ve Geliştirme	,724	5
Performansa Dayalı Ücret	,827	5
İşletme Performansı	,781	11

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere Cronbach's alfa sayısı her bir değişken için 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da anketin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

3.6.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ

Çalışanların bakış açısıyla İKYU ile işletme performansı ilişkisinin tespiti amacıyla bir adet ana hipotez, üç adet alt hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezleri test etmek için; personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme ile performansa dayalı ücretlendirme bağımsız değişkenleri ve işletme performansı bağımlı değişken alınarak, korelasyon testi ve basit regresyon analizleri yapılmıştır.

3.6.1. Korelasyon Testi

Tablo 10. İKYU'nun İşletme Performansına Etkileri ile İlgili Korelasyon Analizi

	Seçme	Eğitim	Ücret	İşletme Performansı
Seçme	1	,109	,053	,216 ^{**}
Eğitim	,109	1	,276 ^{**}	,332 ^{**}
Ücret	,053	,276 ^{**}	1	,374 ^{**}
İşletme Performansı	,216 ^{**}	,332 ^{**}	,374 ^{**}	1

Anlamlılık düzeyi: p^{**}<0,01

Tablo.10. incelendiğinde, personel seçme ve yerleştirme ile işletme performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir (r=0,216). Eğitim ve geliştirme ile işletme performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki (r=0,332) bulunmuştur. Performansa dayalı ücretlendirme ile işletme performansı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki (r=0,374) bulunmuştur.

3.6.2. Regresyon Testi

1. Seçme ve Yerleştirmenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Seçme ve yerleştirme ile işletme performansı arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre seçme ve yerleştirme bağımlı değişken olan işletme performansı faktörü üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Modele ilişkin ANOVA tablosuna bakıldığında p değerinin $p < 0,05$ olduğundan modelin geçerli olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonucuna ilişkin dağılım Tablo 11,12 ve 13'de verilmiştir.

Tablo 11. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin edilen Standart Hata
1	,216 ^a	,047	,042	,37336

Tablo 12. Seçme ve Yerleştirme ile İşletme Performansı Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model	Karelerin Özeti	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	1,509	1	1,509	10,826	,001 ^a
Artık	30,806	221	,139		
Toplam	32,316	222			
a. Bağımsız Değişken: Seçme ve Yerleştirme					
b. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı					

Tablo 13. Katsayılar Tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Std. Sapma	Beta	T	Sig.
1 (sabit)	2,234	,211		10,611	0,000
Seçme ve Yerleştirme	0,389	,052	,418	7,492	0,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Tablo 11’de uyarlanmış R² değeri % 0,42’dir. Yani, “seçme ve yerleştirme” bağımlı değişken durumundaki “ işletme performansı” değişkenine ait varyansı % 0,42 oranında açıklayabilmektedir. Bu değer işletme performansını açıklamada yeterli bir paya sahip değildir.

Tablo 12’de ANOVA testi sonucunda F testinin (10,826) sonucunun anlamlı olması yani % 5 seviyesinde 0,05’ten küçük olduğundan istatistiksel bir anlam ifade etmektedir.

Tablo 13’de modelde yer alan değişkene ait katsayılarla ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu tabloda yer alan model;

$$\text{İşletme performansı} = 2,234 + 0,389 (\text{Seçme ve yerleştirme})$$

Şeklinde ifade edilebilir. Seçme ve yerleştirmeye ilişkin B değeri 0,389 olup, buna ilişkin hata değeri ise 0,052’dir. B değerine karşılık gelen standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta ise 0,418 olup, buna ilişkin t değeri (t=7,492) ile ilgili anlamlılık düzeyi (p<0,001) tabloda verilmektedir. B değerine karşılık gelen sig. değeri 0,05’ten çok küçük olduğundan istatistiki açıdan anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Bu analiz sonucuna göre H1a hipotezi reddedilmiştir yani personel seçme ve yerleştirme ile işletme performansına arasında bir ilişki yoktur.

2. Eğitim ve Geliştirmenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Tablo 14. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin edilen Standart Hata
1	,332 ^a	,110	,106	,36073

Tablo 15. Eğitim ve Geliştirme ile İşletme Performansı Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model	Karelerin Özeti	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	3,557	1	3,557	27,337	,000 ^a
Artık	28,758	221	,130		
Toplam	32,316	222			
a. Bağımsız Değişken: Eğitim ve Geliştirme					
b. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı					

Tablo 16. Katsayılar Tablosu

Model	Unstandardized Coefficients (Standardize edilmemiş katsayılar)		Standardized Coefficients (standardize edilmiş katsayılar)		
	B	Std. Sapma	Beta	T	Sig.
1 (sabit)	2,425	,195		12,410	,000
Eğitim ve Geliştirme	,290	,056	,332	5,229	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Tablo 14’de uyarlanmış R² değeri % 10,6’dır. Yani, “eğitim ve geliştirme” bağımlı değişken durumundaki “işletme performansı” değişkenine ait varyansı % 10,6 oranında açıklayabilmektedir. Diğer bir ifade ile işletme performansının % 10,6’sının eğitim ve geliştirmeye bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15’de ANOVA testi sonucunda F testinin (27,337) sonucunun anlamlı olması yani % 5 seviyesinde 0,05’ten küçük olması modelin işletme performansını açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 16’de modelde yer alan değişkene ait katsayılara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu tabloda yer alan model;

$$\text{İşletme performansı} = 2,425 + 0,290 (\text{eğitim ve geliştirme})$$

Şeklinde ifade edilebilir. Seçme ve yerleştirmeye ilişkin B değeri 0,290 olup, buna ilişkin hata değeri ise 0,056’dır. B değerine karşılık gelen standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta ise 0,332 olup, buna ilişkin t değeri ($t=12,410$) ile ilgili anlamlılık düzeyi ($p<0,000$) tabloda verilmektedir. B değerine karşılık gelen sig. değeri 0,05’ten olduğundan istatistiki açıdan anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu analiz sonucuna göre H1b hipotezi kabul edilmiştir yani eğitim ve geliştirme ile işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

3. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Tablo 17. Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin edilen Standart Hata
1	,374 ^a	,140	,136	,35458

Tablo 18. Performansa Dayalı Ücretlendirme ile İşletme Performansı Arasındaki Basit Regresyon Analizi Anova Tablosu

Model	Karelerin Özeti	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	4,530	1	4,530	36,031	,000 ^a
Artık	27,786	221	,126		
Toplam	32,316	222			
a. Bağımsız Değişken: Performansa Dayalı Ücretlendirme					
b. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı					

Tablo 19. Katsayılar Tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Std. Sapma	Beta	T	Sig.
1 (sabit)	2,565	,147		17,394	,000
Performansa Dayalı Ücretlendirme	,244	,041	,374	6,003	,000

a. Bağımlı Değişken: İşletme Performansı

Tablo 17’de uyarlanmış R^2 değeri % 13,6’dır. Yani, “performansa dayalı ücretlendirme ” bağımlı değişken durumundaki “işletme performansı” değişkenine ait varyansı % 13,6 oranında açıklayabilmektedir. Diğer bir ifade ile işletme performansının % 13,6’sının performansa dayalı ücretlendirmeye bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 18’de ANOVA testi sonucunda F testinin (36,031) sonucunun anlamlı olması yani % 5 seviyesinde 0,05’ten küçük olması modelin işletme performansını açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 19’de modelde yer alan değişkene ait katsayılara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu tabloda yer alan model;

$$\text{İşletme performansı} = 2,565 + 0,244 (\text{Performansa Dayalı Ücretlendirme})$$

Şeklinde ifade edilebilir. Performansa dayalı ücretlendirmeye ilişkin B değeri 0,244 olup, buna ilişkin hata değeri ise 0,041’dir. B değerine karşılık gelen standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta ise 0,374 olup, buna ilişkin t değeri (t=17,394) ile ilgili anlamlılık düzeyi ($p < 0,000$) tabloda verilmektedir. B değerine karşılık gelen sig. değeri 0,05’ten küçük olduğundan istatistiki açıdan anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuçlara göre H1c hipotezi kabul edilmiştir yani performansa dayalı ücretlendirme ile işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Kabul Edilen Hipotezler:

H1: İKYU ile işletme performansı arasında istatistiki açıdan anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H1b: Eğitim ve geliştirme ile işletme performansı arasında istatistiki açıdan anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H1c: Performansa dayalı ücretlendirme ile işletme performansı arasında istatistiki açıdan anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Reddedilen Hipotezler:

H1a: Personel seçme ve yerleştirme işletme ile işletme performansı arasında istatistiki açıdan anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları korelasyon ve basit regresyon olarak ayrı ayrı özetlenmiş ve sonuçları açıklanmıştır.

Araştırmadan işletme performansına ilişkin elde edilen korelasyon analizi bulgularına göre işletme performansı ile İKYU arasında en büyük ilişkiye sahip olduğu görülen İKY uygulaması, performansa dayalı ücretlendirmedir, sırasıyla, eğitim ve geliştirme ile seçme ve yerleştirme gelmektedir. Bu analiz sonucuna göre, İKY uygulamalarına ağırlık veren işletmelerde, işletmenin performansı artacaktır.

Araştırmada İKY uygulamalarının işletme performansına olan etkisine ilişkin basit regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre İKY uygulamalarından seçme ve yerleştirme ile işletme performansı birlikte regresyon analizine girdiğinde, seçme ve yerleştirmenin işletme performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bunun birden fazla nedeni olabileceği düşünülmektedir. Araştırmaya konu olan çalışanların eğitim düzeyine bakılacak olursa çoğunluğunun lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların kendilerine uygulanan seçme ve yerleştirme ile ilgili uygulamaların doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı ve bunun işletme performansı ile olan ilişkisi konusunda yeterli bir bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabilir, veya çalışanların büyük bir çoğunluğunun işe alındıktan sonra kendilerine uygulanan seçme ve yerleştirme araçlarını hatırlamıyor olması ve bunu işletme performansı ile ilişkilendiremiyor olmasından kaynaklanabilir, sonuçta çalışanların için işe alınmış olmak yeterli olabilir. Ayrıca İKY gibi konular daha çok üniversite eğitimi sırasında verilmektedir. Bu eğitimi almamış çalışanların bu konuda tam bir fikir sahibi olmamasından da kaynaklanmış olabilir. Sonuçta neyin doğru yapıldığı neyin doğru yapılmadığı ayırımına varamamış olabilirler.

İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme ile işletme performansı birlikte regresyon analizine girdiğinde, eğitim ve geliştirmenin işletme performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu analiz sonucuna göre çalışanlar kendilerine

uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda işle ilgili beceri ve yetenekleri olumlu bir şekilde değişerek, işlerinde olumlu bir yönde katkı sağlayarak işletme performansına olumlu bir katkı sağlayabileceği sonucunu göstermiştir. Eğitim ve geliştirme ile çalışanların beceri ve bilgileri işlerini yapmak doğrultusunda artarak örgütün hedeflerine ulaşmasında bir katkı sağlayacaktır.

İKY uygulamalarından performansa dayalı ücretlendirme ile işletme performansı birlikte regresyon analizine girdiğinde, İKY uygulamalarından performansa dayalı ücretlendirmenin işletme performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülmüştür. Günümüz Türkiye'sinde çalışanların çalışmalarına en fazla etki eden unsur aldıkları ücrettir. Bu ücret emeklerinin karşılığı ve ödülüdür. Bu nedenden dolayı performansa dayalı ücretlendirmenin işletme performansına etki etmiş olması beklenebilmektedir.

Düzgün bir şekilde uygulandığında performansa dayalı ücretlendirme ile çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri artarak işletme performansına pozitif yönde bir katkı sağlayabileceği beklenebilir. Ayrıca performansa dayalı ücretlendirme ile çalışanların performansları ile aldıkları iş arasında bir uygunluk sağlanarak işletmenin performansına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme ile performansa dayalı ücretlendirmeye ağırlık veren işletmelerde, işletmenin performansının artacağı beklenebilir.

İKY uygulamaları ve işletme performansına etkilerine ilişkin karşılaştırmalar yapılarak, bu konudaki farklılık ve benzerlikler bilimsel olarak ortaya çıkartılabilir. Buna ek olarak, bu araştırmalarda, ülke kültürüne ilişkin ölçekler kullanılarak, İK konusundaki ülke farklılıklarının kültür ile ilişkileri de somut hale getirilebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda hizmet sektöründen farklı sektörlerdeki işletme çalışanlarına İKY uygulamalarının işletme performansına etkileri araştırılarak bu konuda Türkiye için genel geçerli bir teorem geliştirilebilir, ayrıca

yapılan araştırmalar sonucunda farklı sektörlerde çalışanların İKYU'ya yönelik reaksiyonları araştırılarak işletmelere geri bildirim açısından faydalı olabileceği düşünölmektedir. Gelecek araştırmalarda farklı insan kaynakları yönetim uygulamaları belirlenerek bunların işletme performansı üzerine etkileri, farklı ara değişkenler belirlenerek araştırabilir.

Ayrıca gelecek araştırmalar hem çalışanlara hem de yöneticilere aynı anda yapılarak, İKY uygulamaları ile ilgili olarak çalışanlar ile yöneticiler arasındaki algılamadaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. C. (2000). *İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Ahmad, S. ve Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, C: 21, No: 1, ss. 19.

Appelbaum E, Batt R (1994). *The New American Workplace*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood Illinois. Dorsey Press.

Arthur, J.B. (1994). “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”, *Academy Of Management Journal*, C: 37, ss. 670-687

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th Ed.) London: Kogan Page Limited.

Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Akdemir, A. (1999). *İşletme Bilimine Giriş* Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Altın, A. (1997) “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri, İşlevleri, Önemi ve Organizasyondaki Yeri”, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Anthony, W. v.d., (1999). *Human Resource Management A Strategic Approach*, 3. Ed., The Dryden Press Harcourt Brace & Company, USA.

Atalay, İ. (2000). “İşletmelerde Ücret Yönetimi”, *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, ss. 253.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynak Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Ayrancı, E. (2009). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkileri” konulu Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aytaç, S. (1996). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi.

Bacon, N. (1999). The realities of human resource management *Human Relations C*: 52, No: 9, ss.1179-1187.

Bae, J. ve Lawler, J. J. (2000). *Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy*, Academy of Management Journal, Briarcliff Manor: June, C: 43, No: 3, ss. 502-516.

Ballot, G. v.d., (2006). Who benefits from training and R & D, the firm or the workers? *British Journal of Industrial Relations*, C: 44, ss.473-495.

Barrett, A. ve O'Connell, P. J. (2001). *Does training generally work? The returns to in-company training*. Industrial and Labor Relations Review, C: 54, ss. 647-662.

Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive C*: 9, No: 4, ss. 49-61.

Barney, J.B. (1991). Firm Sources and Sustained Competitive Advantage`, *Journal of Management*, C: 17, ss. 99-120

Bartel, A.P. (1994). “Productivity gains from the implements of employee training programs”, *Industrial Relations*, C: 33, ss. 411-25.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.bs. Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik Ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Becker, B. ve Gerhart. B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, C: 39, ss. 779-801.

Becker, B. v.d., (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations, *Human Resource Management*, C: 36, ss. 39-47.

- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Quorum Books.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Brett, J.F. v.d., (1996). Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, *Academy of Management Journal*, C: 38, No: 1.
- Browne, James H., (2000). Benchmarking HRM Practices in Healthy Work Organizations, *American Business Review*, June, C:18, No:2, ss. 54
- Budhwar, P.S. ve Debrah, Y.A. (2004). *Human Resource Management in Developing Countries*, Routledge, London.
- Can, H. v.d., (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayım Basın Dağıtım, Ankara
- Capelli P, ve Neumark D (2001). Do “high performance” work practices improve establishment-level outcomes ? *Industrial and Labour Relations Review* C: 54, No: 4, ss. 737-759.
- Cascio, W. F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Chang, P.L., ve Chen, W.L. (2002). “The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High-tech Firms in Taiwan”, *International Journal of Management*, C: 19, No: 4, ss. 622–631.
- Chen, L.H., Liaw, S.Y., ve Lee, T.Z. (2003). “Using HRM Pattern Approach to Examine the Productivity of Manufacturing Firms: An Empirical Study”, *International Journal of Manpower*, C: 24, No: 3, ss. 299–320.
- Clark, T. v.d., (1998). *Experiencing HRM: the importance of inside story*. In: Mabey C, Skinner D, Clark T, eds, *Experiencing Human Resources Management*, ss. 4-16. London:Sage.
- Cropanzano, R. v.d., (1991). Procedural Justice and Worker Motivation. In: steer RM, Porter LW, eds, *Motivation and Work Behavior*, ss. 131-143, 5th edn. New York: McGraw Hill.
- Cropanzano R, v.d., (1993). *Justice in the Workplace. Approaching Fairness in Human Resource Management*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Coleman, J. S. (1982). *The Asymmetric Society*. Syracuse: Syracuse University Press.

Conti, G. (2005). Training, Productivity and Wages in Italy. *Labour Economics*, C: 12, ss. 557-576.

Corbett, L.M. ve Harrison, N.J. (1992). 'Manufacturing Performance and Employee Involvement: A Study of Factors Influencing Improvement,' *International Studies of Management & Organization*, C: 22, No: 4, ss. 21–32.

Çetin, C. v.d., (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınevi, İstanbul

David A. De Cenzo ve Stephen P. R. (1996). *Human Resource Management*, 5th Edition, Canada: John Wiley&Sons Inc.

Dearden, L, v.d., (2006). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* C: 68, No: 4, ss. 397-421.

Deci, E. L. (1972). Work, who does not like it and why. *Psychology Today*, C: 6, ss. 57- 58.

Deery, S. (2002). Employee reactions to human resource management: a review and assessment, *Journal of Industrial Relations* C: 44 No: 3, ss. 458-466.

Delaney, J.T. ve Huselid, M.A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management journal*, C: 39, ss. 949-969

Delery, J.E. ve Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, C: 39, ss. 802-835.

Demirkan, M. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Desimone, R. L. v.d., (2002). *Human Resource Management*, 3. Edition, Harcourt College Publisher, USA.

Don, H. ve Bowin, R. B. (1996) *Human Resource Management, An Experiential Approach* Prentice Hall, New Jersey.

Drummond, H. (2000). *Effective Management: A hand book for manager*. Kogan ss. 122

Drucker, P. F. (1999). The shape of things to come. In F. Hesselbein & P. Cohen (Eds.). *Leader to leader: Enduring insights on leadership from the Drucker Foundation's award-winning journal* ss. 109-120. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Eroğlu, B. (1999). “Verimli Bir İnsan Kaynakları için Öneriler”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Estrin, S. ve Rosevear, A. (1999). Enterprise performance and corporate governance in the Ukraine. *Journal of Comparative Economics*, C: 27 No: 3, ss. 442-458.
- Ferguson, K.L. ve Reio, G.T. (2010). Human resource management systems and firm performance, *Journal of Management Development*, C: 29, No: 5, ss. 471-494
- Ferris, Gerald R. ve Buckley, M. R. (1196). *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes*, 3rd Edition, Englewood Cliffs: Prentice – Hall, New Jersey.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İkinci Baskı İstanbul.
- French, W. L. (1994). *Human Resources Management, 3rd Edition*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- French, W. L. (1999). *Human Resource Management, 2.bs.*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage.
- Fuentes - Fuentes., v.d., (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance, Omega *The International Journal of Management Science*, C: 32, ss. 425–442.
- Gallie, D. v.d., (2001). *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford: Clarendon Press.
- Garrahan, P. P. (1992). *The Nissan Enigma: Flexibility at work in a Local Economy*. London: Mansell.
- Gibb, S. (2001). The state of human resource management: evidence from employees’ views of HRM systems and staff. *Employee Relations* C: 23, No: 4, ss. 318-336
- Gibson, J. L., v.d., (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 7. Baskı, Irwin, Homewood, USA.
- Gomez-M. v.d., (2004). *Managing Human Resources (4th International ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Grant, D. (1996). *Metaphors, HRM and control. in: Oswick C, Grant D, eds, Organization Development:Metaphorical Explorations*, ss.193-208. London: Pitman.
- Grant, D. (2002). In the search of the subject: Researching employee reactions to human resource management, *Journal of Industrial Relations*, C:44, No:1, ss.313-334
- Greenberg, J. (1990 a). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management C*: 16, No: 2, ss. 399-432.
- Greenberg, J. (1990 b). Looking fair vs. being fair: managing impressions of organizational justice, *Research in Organizational Behavior C*: 12, ss. 11-57.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Guest, D. (1987). Human resource Management and Industrial Relations *Journal of Management Studies C*: 24, ss. 503-521.
- Guest, D. (1994). Organizational Psychological and Human Resource Management: Towards a European Approach *European Work and Organizational Psychologist C*: 4, No: 3, ss. 251-270.
- Guest, D. v.d., (1996). *the state of the Psychological contract in Employment*. London: Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. (1997). "Human Resource Management and Performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, C: 8, ss. 263-276.
- Guest, D. (1998 a). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior C*: 19, ss. 649-664.
- Guest, D. (1998 b). On meaning, metaphor and psychological contract: a response to Rousseau (1998) . *Journal of organizational Behaviour C*: 19, 673-677.
- Guest, D. (1999). Human resource management-worker verdict. *Human Resource Management Journal C*: 9, No: 3, ss. 5-25.
- Guest, D. ve Conway, N. (1999). "Peering into black hole", the downside of the new employment relations in the UK British *Journal of Industrial Relations C*: 37, No :3, ss. 367-389.
- Guest, D. (2001). Human Resource Management: When Research Confronts Theory *International Journal of Human Resource Management C*:12, No:7, ss. 1092-1106.

Guest, D. ve Peccei, R. (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage *British Journal of Industrial Relations* C: 39 No: 2, ss. 207-236.

Guest, D. (2002). Human Resorce management corporate performance and employee wellbeing: bulding the worker into hrm *Journal of Industrial Relations* C: 44 No: 3, ss. 335-358.

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

Güner, A. R. (2007). “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Modellenmesi”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.

Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem, İstanbul, ss.126.

Halıcı, N. (2000). *"Zat İşlerinden İnsan Kaynakları Yönetimine"*, Sacit Öge'yle Söyleşi, Peryön, Mayıs-Haziran.

Harel, G.H., ve Tzafirir, S.S. (1999). “The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm”, *Human Resource Management*, C: 38, No: 3, ss. 185–200.

Harley, B. (2002). Employee responses to high performance work system practices: an analysis of awirs95 data, *Journal of Industrial Relations* C: 44, No: 3, ss. 418-434.

Hartog, D. N. ve Verburg, R. M. (2004). High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness, *Human Resource Management Journal*, C: 14, No: 1, ss. 55-78.

Haznedar, B. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkileri” konulu Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Kocaeli.

Hellriegel, D., J. Slocum ve R. Woodman. (1998). *Organizational Behavior*, West Publ., Newyork, ss. 538.

Hemand, Orr A. (2008) “Explaining the relations between the hr system and firm performance: A test of the strategic hrm framework” doctore Thesis Virginia Polytechnic İnstitute and State University Blacksburg, Virginia

Herriot P, ve Pemberton, C. (1995). *New Deals : The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: Wiley.

Hiltrop, J. M. (1996). `The impact of human resource management on organizational performance: theory and Research`, *European Management Journal*, C: 14, ss. 628-636.

Holzer, H.J., v.d., (1993). "Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience", *Industrial and Labor Relations Review*, C: 46, ss. 625-36.

Howe, S. (1995). *Essential Elements Of Human Resource Management*. London: DP Publications.

Huselid, M.A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, C: 38, ss. 635-672.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as derminants of firm performance", *Academy of Management Journal*, C: 40, ss. 171-188.

Ichniowski, C., ve Shaw, K. (1999). "The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of US and Japanese Plants", *Management Science*, C: 45, No: 4, ss. 704-721.

Ichniowski, C., Shaw, K., ve Prensushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, C: 87, No: 3, ss. 291-313.

Joseph B. v.d., Jimmie Boyett, *Guru Guide*, John Wiley and Sons, Inc, USA, 1998, 156-159

Kaplangı, B. (1999). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Karakaş, B. v.d., (2003). "Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?", Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri, *TODAİE Yayınları No: 319*, Ankara.

Karsten, L. ve Ghebregiorgis, F. (2007). Employee reactions to human resource management and performance in developing country Evidence from Eritrea, *Personnel Review* C: 36, No: 5, ss. 722-738

Katz, D. v.d., (1985). "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness", *Academy of Management Journal*, C: 28, ss. 509-526.

Karen L. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Houndmills, Macmillan Press Ltd, ss.5.

Katzaenbach, J. Smith, R. ve Douglas K. (1998). *Takımların Bilgeliği*, (Çev:Nejat Muallimoğlu) Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Kaynak, T. v.d., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.b., İkinci Baskı, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul.

Keenoy, T. (1997). HRMism and the Languages of Re-presentation *Journal of Management Studies* C: 34 No: 5, ss. 825-41.

Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=118&pg=m (10.12.2006)

Kessler, I. ve Undy, R. (1996). *The Employment Relationship: Examining the Psychological Contract* London:İnstitute of Personnel and Development.

Koch, M.J. ve McGrath, R.G. (1996). "Improving Labor Productivity: human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, C: 17, ss. 335-354.

Kochan, T. ve Osterman, P. (1995). *The Mutual Gains Enterprise*. Cambridge,Massachusetts: Harvard University Press.

Koys, D.J. (2003), 'How the Achievement of Human-resources Goals Drives Restaurant Performance,' *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C: 44, ss. 17-24.

Kuo, H.P. (2004). The relationship between Human Resource Management practices, employee commitment, and operational performance in the healthcare institutions, National Cheng Kung University, Taiwan, Taiwan.

Lawler, E. (1986). *High Involvement Management*.San Francisco:Jossey-Bass

Lawler, III. E. E. ve Mohrman, S. A. (2000). Beyond the vision: What makes HR effective? *Human Resource Planning*, C: 23, No: 4, ss. 10-20.

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

Lazear, E. (1995). *Personnel Economics*. Boston, Massachusetts: MIT Press

Lee, Feng-Hui, ve Lee, Fzai-Zang. (2007). The relationships between HRM practices, Leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry, *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia*, ss. 953-971.

Lee, M. ve Stead, V. (1998), “Human Resource Development in the United Kingdom”, *Human Resource Development Quarterly*, C: 9, No: 3, ss. 297-308.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London:Macmillan.

Legge, K. (1998). *The Morality of HRM*. İn: Mabey C, skinner D, Clark T, eds, *Experiencing Human Resource Management*, ss. 112-445. London Sage.

Lynch, L. M., & Black, S. E. (1995). *Beyond the incidence of training: Evidence from a national employers' survey*. NBER working paper 5231.

Mabey, C. ve Salaman, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Basil Blacwell.

MacDuffie, J.P. (1995). ‘The Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World of Auto Industry,’ *Industrial and Labor Relations Review*, C: 48, No : 2, ss. 197–221.

Makin, P.J. (1996). *Organizations and the Psychological Contract: Managing People at Work*. London BPS Books.

May, R., Yuong, C.B., ve Ledgerwood, D. (1998) ‘Lessons from russian human resource management experience’, *European Management Journal*, C: 16, ss. 447-459.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York : McGraw-Hill.

Milkman, R. (1997). *Farewell to Factory: Auto Workers in the Twentieth Century*. Berkeley: University of California Press.

Miller, G. J., & Whitford A.B. (2006). The principal's moral hazard: Constraints on the use of incentives in hierarchy. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2007 C:17, No: 2, ss. 213-233

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

Morrison, E.W. ve Robinson, S.L.(1997), “When employees feel betrayed : A model How psychological contract violations develops”, *Academy of Management Review*, C: 22, ss. 226-256.

Muter, Ş. (2006). “Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi”, *TISK Akademi Dergisi*, Temmuz 2000, <http://www.tisk.org.tr/isveren.asp?id=8>, (07.11.2006)

Nankervis, A. R., v.d., (1999). *Strategic Human Resource Management*, (3rd Ed.), Nelson ITP, Melbourne.

Nickell, S. (1995). *The performance of companies*. Blackwell: Oxford Press.

Okur, M. E. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama”, *Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası*, İstanbul.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading MA: Addison-Wesley.

Özçelik, G. & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resources Development Review*, C: 5, No: 1, ss. 72-91.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, ss. 5 Adana

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İky, Kapsamı, Tanımı, Amaçları ve İşlevleri*, Nobel Kitabevi, Adana

Özkaplan, N. ve Ahmet S. (2005). “Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 7, No: 1, ss. 1-11.

Palmer, M. J. ve Kenneth T. W. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çeviren: Doğan Şahiner). Reprosal Matbaası, İstanbul.

Peters T, Waterman R (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

Pfeffer, J. (1995). “Producing sustainable copetitive advantage through the effective management of people”, *Academy of Management Executive*, C: 9, ss. 55-69.

Pfeffer, J. (1998). “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, C: 40, No: 2, ss. 96–124.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York : The Free Press

Prašnikar, J. v.d., (1999). Risk and managerial incentives in transition towards the market economy: The Case of Slovenian enterprises. In *Post-privatization behaviour of Slovenian enterprises*, J. Prašnikar (ed.), Ljubljana: Gospodarski Vestnik.

Rainey, H.G. (1991). *Understanding and Managing Public Organisations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Rajogopalan, N., (1997). "Strategic orientations, incentive plan adoption, and firm performance: Evidence from electric utility firms", *Strategic Management Journal*, C: 1, ss. 761-785.

Ramphoton, G.M. v.d., (1999). *Human Resource Management Systems: A Practical Approach*. 2.ed (Ontorio: Carswell Thomson Professional Publising, ss. 25.

Richard, O.C., and Johnson, N.B. (2001). "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance", *Journal of Managerial Issues*, C:13, No: 2, ss. 177–195.

Roberts, I. (1997). "Remuneratio and rewards", In Beardwell, I. And Holden, L. (eds) *Human resource management- a contemporary perfective*. London: Pitman.

Roberts, L. E. (2003). Working Together, *Project Management Journal*, C: 34, No: 3, ss. 78.

Robbins, S. (1997). *Managing Today*, Prentice Hall, New York, ss. 294

Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly* C: 41, No: 4, ss. 574-99.

Robinson, S.L. Kraatz M.S. ve Rousseau, D. (1994). Changing obligations and Psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal* C: 7, No: 1, ss. 137-52.

Rothwell, v.d., (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco, C.A.

Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of tehir own and their employer's obligations. *Journal of Organizational Behaviour* C:11, ss. 389-400.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten agreements*: London: Sage Publications.

Rousseau, D.M. (1998). the problem of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behaviour* C: 19, ss. 665-71.

Schein, E. (1980). *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schuler, R.S. ve MacMillan, I.C. (1984). "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, C: 23, No : 3, ss. 241–255.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, C:1, ss. 207-219.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sadullah, Ö. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler” İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, *İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, 2. Baskı

Sang, C. (2005). “Relationship between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance, Roles of Management Style, Social Capital, and Culture: Comparison between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan”, unpublished Master’s thesis, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.

Selamoğlu, A. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, *TİSK İşveren Dergisi*, Sayı:10.

Selamoğlu, A. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Prof.Dr.Metin Kutal'a Armağan, TÜHİS Yayını, Ankara.

Seymen, R. (1998). *Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynağı Yönetimi'ne*, Prof.Dr. Metin Kutal'a Armağan, TÜHİS Yayını, Ankara.

Shaw, JD. v.d., (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, C:41, ss. 511–525.

Strauss, G. (2001). HRM in the USA: Correcting Some British Impressions *International Journal of Human Resource Management* C: 12, No: 6, ss. 873-897.

Storey, J. (1987). Developments in the Management of Human Resources: an Interim Report *Warwick Papers in Industrial Relations*. Warwick University SIBS.

Storey, John ve Sisson. (1993). Keith; *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press.

Şimşek, M. Ş.ve Serdar, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya.

Terpstra, David E ve Rozell, Elizabeth J, (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, Spring, C: 46, No: 1.

Tichy, N., Fombrun, C., ve Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, C: 23, No: 2, ss. 47-61.

Tijen, E. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ss. 3

Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, VİPAŞ.

Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., ve Thompson, S. (1994). Organizational survey nonresponse. *Administrative Science Quarterly*, C: 39, ss. 439-457.

Tortop, v.d., (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.

Trevor, M. (1988). *Toshibas's New British Company*.London:PSI.

Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent*. Oxford:Capstone.

Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

Uysal, G. ve Koca, G. (2009). HR and firm performance at companies in Turkey: Correlative analysis, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, C: 5, No: 1, USA

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Detay* Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd.Şti., Ankara.

Wagner, J.A. (1994). "Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence", *Academy of Management Review*, C: 19, ss. 312-331

Wall, T. D. V.d., (2004). On The Validity of Subjective Measures of Company Performance, *Personnel Psychology; Spring*, C: 57, No: 1.

Walton, R. (1985). From control to commitment *Harvard Business Review* C: 63, ss. 77-84.

Wan, D. Kok, V. ve Ong, C. H. (2002). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore, *Compensation and Benefits Review; Jul / Aug*, C: 34, ss. 4.

Werther, W. B. ve Keith, D. (1993). *Human Resources and Personnel Management*, Istanbul: McGraw-Hill.

Wickens, P. (1987). *The Road to Nissan*.London: Macmillan.

Wright, P. ve Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management *Academy of Management Review* C: 23, No: 4, ss. 756-72.

Wood, S. (1999). Human resource management and performance, *International Journal of Management Reviews* C: 1, No: 4, ss. 367-413.

Woods, R. H. (1997). Human Resource Management, Second Edition, *Educational Institute of the American Hotel and Motel Association*, Lansing, Michigan.

Vikhanski, O. ve Puffer, S.M. (1993). Management education and employee training at Moscow McDonalds, *European Management Journal*, C: 11, ss. 102-107

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley

Yedievli, S. ve Ersen, C. (1997). “Takım Çalışması Sistematiği”, *Önce Kalite Dergisi*, Kış: 30.

Yılmaz, H. (1999). “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, *Standart Dergisi*, Haziran: 53

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2. Basım, Ankara.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

İnternet adresleri

(<http://websitem.gazi.edu.tr/ganite/DosyaIndir?DosyaNo=38b5c26305ef4304a7f3812e53d22a05>, 1 Ocak 2009).

EK.1 ANKET FORMU

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK ÇALIŞANLAR ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Bu anket formu, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Çalışanların Bakış Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı İlişkisi” konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgilidir. Anketin amacı, Türkiye’deki işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının işletme performansına etkilerinin çalışanların bakış açısından ortaya çıkartılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 3 dakikanızı alacaktır; ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan işletmelere istenildiği takdirde e-mail ya da posta ile bildirilecektir. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de, bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ

Evren KONAK (Yüksek Lisans Öğrencisi)

E-mail: evren.konak@windowslive.com **Tel:** (0532) 606 83 07

1. İKY UYGULAMALARI

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

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

İşletmemizde	1	2	3	4	5
S1. Çok çeşitli personel seçme yöntemleri (testler, görüşme vs.) kullanılır					
S2. Yönetim personel seçme sürecinde içsel alımlardan yanadır.					
S3. Doğru çalışanı seçmek için çok büyük çaba harcanır.					
S4. Nitelikli personel alımında oldukça seçici davranılır.					
S5. Personel seçim süreci işletme için çok önemlidir.					
S6. Yönetim iyi çalışanları işletme içinde muhafaza etmek için ellerinden geleni					

yapar.					
S7. Doğru çalışan doğru pozisyonda çalışmaktadır.					
E1. İşletmede çalışanların beceri ve yetenekleri aldıkları eğitim dolasıyla gelişir.					
E2.Eğitim çalışanların işletme için var olan değerini arttırır.					
E3.Çalışanlar, işletmenin etkinliğine katkı sağlayacak şekilde devamlı olarak eğitilir					
E4. Açıkça belirtilmiş bir eğitim politikası mevcuttur.					
E5. Yeni işe alınan personele temel oryantasyon eğitimi verilir.					
U1. İşletme standartlarına göre uygun makul ücret almaktaym					
U2. İşin standartlarına göre uygun makul ücret almaktaym					
U3. Maaş / ücret artışları, terfi gibi uygulamalar, performans değerlendirmeleriyle yakından bağlantılıdır					
U4.Çalışanların gösterdiği performansla maaşlarındaki artış arasında güçlü bir bağ vardır.					
U5.İşletmedeki ücret sistemi, işletmenin amaçlarına yönelik çalışanları cesaretlendirecek şekilde uygulanmaktadır.					

2. İŞLETME PERFORMANSI

Yetersiz	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortamalanın Üstü	Yüksek
1 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

İşletmenizi, son üç yılını dikkate alarak sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki hususlarda nasıl değerlendirirsiniz?	Yetersiz	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortalamanın Üstü	Yüksek
P1. Satışlardaki artış hızı					
P2. Karlılık					
P3. Finansal güçlülük					
P4. Pazar payı büyüklüğü					
P5. Çalışanların işten aldığı tatmin					
P6. Çalışanların işletmeye bağlılığı					
P7. İşletmenin manevi değerleri					
P8. Çalışanların üretkenliği					
P9. Ürün kalitesi					
P10. İşletmenin genel performansı					
P11. İşletmenin İnsan Kaynakları Yönetim performansı					

3. KATILIMCI BİLGİLERİ

CİNSİYETİNİZ	EĞİTİM DURUMUNUZ	YAŞINIZ	ÇALIŞMA SÜRENİZ
Kadın ()	Okur –Yazar ()	15-25 ()	0-5 ()
Erkek ()	İlköğretim ()	26-35 ()	6-10 ()
	Lise ve Dengi ()	36-45 ()	11-15 ()
	Önlisans ()	46-55 ()	16-20 ()
	Lisans ()	56 ve üstü ()	21 ve üzeri ()
	Lisansüstü ve üzeri ()		

ÖZGEÇMİŞ

Evren KONAK 02.02.1981'de Eskişehir'de doğdu. Şarhöyük İlkokulundan 1992 yılında, Şarhöyük Orta Okulundan ikincilikle 1995 yılında mezun oldu. Çok Programlı Astsubay Hazırlama Okulundan 1998 yılında dereceyle mezun oldu. 1999 yılında Harita Teknisyen Astsubay yetiştiren Sınıf Okuldan birincilikle mezun oldu. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesinden 2003 yılında mezun oldu. 1999 yılından bu yana MSB bünyesinde Astsubay olarak çalışmakta olan, çeşitli görevler için yurtiçi ve yurtdışında bulunan, iyi derecede İngilizce (KPDS: 95) ve başlangıç düzeyinde Fransızca bilen KONAK, evlidir.