

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ORGANİZASYON
PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÜKSEK
PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ ROLÜ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Abdullah DİZDAR

2502150128

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Fulya AYDINLI KULAK

İSTANBUL-2021

ÖZ

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
ORGANİZASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÜKSEK
PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA**

Abdullah DİZDAR

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları (İK) stratejik ortak rolünün İK üst yöneticileri tarafından nasıl algılandığı ve organizasyon finansal performansına nasıl etki ettiği araştırılmaktadır. Ayrıca çalışmada yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının organizasyon finansal performansı üzerindeki aracı ve düzenleyici rolü de ortaya konmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde strateji kavramı ile insan kaynakları yönetimi; ikinci bölümünde yüksek performanslı İK uygulamaları ile organizasyon finansal performansı boyutları kavramsal olarak ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise Borsa İstanbul'da (BİST) faaliyet gösteren işletmelerden (144 işletme) elde edilen verileri içeren bir araştırma yer almaktadır. Çalışmada ilk olarak söz konusu işletmelerin erişilebilen en üst düzey İK yöneticilerinden elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliği faktör analizi kullanılarak tespit edilmiştir. Daha sonra işletmelerin dört yıllık (2016, 2017, 2018 ve 2019) finansal tablolarından elde edilen ortalama aktif kârlılığı (ROA: Return on Assets), özsermaye kârlılığı (ROE: Return on Equity) ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ verileri elde edilmiştir. Elde edilen veriler oluşturulan hipotezlere göre Pearson korelasyon, hiyerarşik regresyon, basit ve çoklu doğrusal regresyon kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre İK stratejik ortak rolünün, $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ organizasyon finansal performans boyutu üzerinde etkili olduğu; fakat aktif kârlılığı ve özsermaye kârlılığı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Yine İK stratejik ortak rolünün yüksek performanslı İK uygulamaları üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Ayrıca yüksek performanslı İK uygulamalarının (YPIKU) aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. İK stratejik ortak rolünün

organizasyon finansal performansı üzerindeki etkisinde yüksek performanslı İK uygulamalarının aracı veya düzenleyici rolü görülmemiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları (İK) Stratejik Ortak Rolü, Finansal Performans, Aktif Kârlılığı (ROA), Özsermaye Kârlılığı (ROE), Yüksek Performanslı İK Uygulamaları



ABSTRACT

**THE ROLE OF HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCES
APPLICATIONS IN THE EFFECT OF STRATEGIC HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE AND A RESEARCH**

Abdullah DIZDAR

This study investigates how the strategic partner role of Human Resources (HR) is perceived by HR top managers and how it affects the financial performance of the organization. In addition, the study reveals the mediator or moderator role of high-performance human resources practices on the financial performance of the organization. In this context, in the first part of the study, the concept of strategy and Human Resources Management; in the second part, high-performance HR practices and the dimensions of the financial performance of the organization are discussed conceptually. In the last part of the study, a research containing data obtained from enterprises (144 enterprises) dealt in Borsa Istanbul (BIST) is included. In the study, firstly the validity and reliability of the data obtained from the most senior HR managers of the subject enterprises were determined using factor analysis. Then, the average Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE) and $\frac{EBITDA}{Net\ Sales}$ data collected from the four-year (2016, 2017, 2018 and 2019) financial statements of the companies were obtained. The data collected were analyzed using the Pearson correlation, hierarchical regression, simple and multiple linear regression analyses according to the hypotheses generated. According to research results, it was found that HR's strategic partner role has an impact on $\frac{EBITDA}{Net\ Sales}$ financial performance dimension of the organization, but not on return on assets and return on equity. Again, the impact of the HR strategic partner role on high-performance HR applications were demonstrated. In addition, high-performance HR practices (HPHRP) were not found to have an effect on return on assets, return on equity and $\frac{EBITDA}{Net\ Sales}$. No mediator or moderator role of high-performance HR practices has been seen in the impact of HR strategic partner role on organizational financial performance.

Keywords: Human Resources (HR) Strategic Partner Role, Financial Performance, Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), High Performance HR Practices



ÖNSÖZ

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan rekabet ortamında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için birçok stratejiyi uygulamaktadır. Günümüz piyasa koşullarında işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamasının en önemli yolu insandan geçmektedir. İnsanın ve insan yönetiminin her geçen gün daha fazla önem kazanması, insan kaynakları yönetimini işletmelerin vazgeçilmez unsuru haline getirmiştir.

Küresel rekabet ortamında işletmelerin, ne kadar insan odaklı olursa o kadar başarılı olacağı öngörülmektedir. Artık insan kaynakları stratejik ortak rolünün ve yüksek performanslı İK uygulamalarının işletmelerin finansal performanslarına daha fazla etki etmesi beklenmektedir.

Bu çalışmada, İK stratejik ortak rolünün İK yöneticileri tarafından nasıl algılandığı, bu rolün işletmenin finansal performansına etkisi ve bu süreçte yüksek performanslı İK uygulamalarının rolleri araştırılacaktır. İK stratejik ortak rolü ve yüksek performanslı İK uygulamalarının işletmenin finansal performansına etkisinin ulusal literatürde çok az ele alınması konunun daha fazla araştırılmasını gerekli kılmaktadır.

Borsa İstanbul’da faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerin en üst düzey İK yöneticileri araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi 144 işletmenin İK yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan veriler, İK yöneticileri için hazırlanan anket formu ve işletmelerin finansal tablolarından elde edilmiştir. Elde edilen veriler, çeşitli istatistik analizlerle değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda kabul edilen ya da reddedilen hipotezler yorumlanarak sunulmuştur. Çalışma sonuçlarının bu alanla ilgili gerçekleştirilecek diğer akademik çalışmalara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tez çalışma sürecinde bana desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Fulya AYDINLI KULAK’a;

Doktora eğitimim boyunca engin bilgisinden yararlandığım, tecrübe ve fikirleriyle yolumu aydınlatan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nin çok değerli öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK’e;

Doktora eğitimim sürecinde derin bilgilerinden istifade ettiğim ve benden yardımlarını esirgemeyen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi ABD öğretim üyesi çok değerli Hocam Sayın Prof. Dr. Cavide UYARGİL'e;

Tez çalışma sürecinde derin finans bilgileri ile önemli ve güncel desteklerini benden esirgemeyen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Finans ABD öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Serra EREN SARIOĞLU'na;

Çalışma sürecinde değerli önerilerini benden esirgemeyen çok değerli Hocalarım Sayın Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a ve Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER'e;

Yine çalışmaya değerli önerileriyle katkılar sağlayan Sayın Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ'ye;

Doktora yeterlilik ve tez izleme süreçlerinde kendisini tanıma fırsatı bulduğum yardımsever kişiliği ile çalışmaya değerli katkılar sağlayan Sayın Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e;

Araştırmama gönüllü olarak katılan ve zaman ayırıp soruları samimiyetle cevaplayan değerli katılımcılara;

Bu tezin genel olarak kontrol edilmesine büyük katkı sağlayan değerli kardeşim, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni M. Ömür ŞENEL'e;

Eğitim hayatım boyunca bana maddi manevi destek veren ve iyi bir insan olmam için emek harcayan sevgili dedem merhum Sayın Mehmet DİZDAR'a;

Çalışma sürecinde değerli zamanlarını çaldığım sevgili kızlarım Sayın Ece Naz DİZDAR ve Hira DİZDAR'a, onların annesi ve değerli eşim Sayın Aysel DİZDAR'a maddi ve manevi tüm desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Abdullah DİZDAR
İstanbul, 2021

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. STRATEJİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1 Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim.....	3
1.2 Rekabet Kavramı ve Rekabet Stratejileri.....	6
1.2.1 Porter’ın Rekabet Stratejileri	7
1.2.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi	12
1.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisi	15
1.2.1.3 Odaklanmış Stratejiler.....	16
1.2.2 Miles ve Snow’un Rekabet Stratejileri	17
1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi.....	19
1.4 İnsan Kaynakları Stratejileri	20
1.5 İnsan Kaynaklarının Hedefleri.....	22
1.6 İnsan Kaynakları (İK) Rollerı	23
1.6.1 Brockbank’in İnsan Kaynakları Rollerı	25
1.6.2 Schuler ve Jackson’in İnsan Kaynakları Rollerı	27
1.6.3 Carroll’in İnsan Kaynakları Rollerı	28
1.6.4 Storey’in İnsan Kaynakları Rollerı	28
1.6.5 Ulrich’in İnsan Kaynakları Rollerı	29
1.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	33
1.7.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	39

1.8	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Bazı Yaklaşımlar	40
1.8.1	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranışsal Yaklaşım	40
1.8.2	Beceri, Motivasyon ve Fırsat Yaklaşımı (AMO Modeli)	42
1.8.3	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kaynak Temelli Yaklaşım	46
1.8.4	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum	57
1.9	Stratejik İKY’de Temel Yaklaşımlar	63
1.9.1	Evrensel Yaklaşım	65
1.9.2	Durumsal Yaklaşım	69
1.9.3	Konfigürasyonel Yaklaşım	73
1.10	Stratejik İKY Yaklaşımlarının Sonuçları	77
1.10.1	En İyi Uygulama Okulu	78
1.10.2	En İyi Uyum Okulu	79
1.10.3	En İyi Uygulamalara Karşı En İyi Uyum	80

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ORGANİZASYON PERFORMANSI

2.1	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Gelişimi	82
2.1.1	Yüksek Performanslı İş Sistemleri	82
2.1.2	YPİS Üzerine Üç Baskın Perspektif	92
2.1.3	Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Performansa Etkisi	94
2.1.4	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları	97
2.2	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutları	100
2.2.1	Yetenek Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları	107
2.2.2	Motivasyon Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları	111
2.2.3	Katılım Fırsatı Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları	112
2.3	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Organizasyon Performansına Etkileri	114
2.3.1	Organizasyon Performansı Kavramı	119
2.3.2	İKY ve Organizasyon Performansı İlişkisi	121
2.3.3	Stratejik İKY ile Organizasyon Performansı İlişkisi	134

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORGANİZASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1	ARAŞTIRMANIN KONUSU	143
3.2	ARAŞTIRMANIN AMACI	143
3.3	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	145
3.4	ARAŞTIRMANIN MODELİ	145
3.5	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	146
3.6	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	147
3.6.1	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	148
3.6.2	VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	149
3.6.3	ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ve ÖLÇEKLERİ	150
3.6.3.1	Bağımlı Değişken: Organizasyon Finansal Performansı	150
3.6.3.2	Bağımsız Değişken: İK'nın Stratejik Ortak Rolü.....	152
3.6.3.3	Aracı Değişken: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (YPİKU) ..	153
3.6.3.4	İşletme ve Cevaplayan Hakkında Bilgiler	154
3.7	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	155
3.8	ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZLER	156
3.9	GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞE İLİŞKİN BULGULAR.....	156
3.9.1	İK Stratejik Ortak Rolü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	160
3.9.2	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	161
3.10	ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLARI	166
3.10.1	Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	166
3.10.2	Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	169
3.10.3	Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	170
3.10.4	Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	172
3.10.4.1	İK Stratejik Ortak Rolünün Organizasyon Finansal Performansına Etkisi	172
3.10.4.2	İK Stratejik Ortak Rolü Algısının YPİKU'na Etkisi	175
3.10.4.3	YPİKU'nun Organizasyon Finansal Performansına Etkisi	180

3.10.4.4	Yetenek Geliştirici İK Uygulamalarının Organizasyon Finansal Performansına Etkisi	187
3.10.4.5	Motivasyon Geliştirici İK Uygulamalarının Organizasyon Finansal Performansına Etkisi	189
3.10.4.6	Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarının Organizasyon Finansal Performansına Etkisi	192
3.10.4.7	İK Stratejik Ortak Rolünün Organizasyon Finansal Performansı Üzerinde YPIKU'ların Aracı Rolü Etkisi	195
3.10.4.8	İK Stratejik Ortak Rolünün Organizasyon Finansal Performansı Üzerinde YPIKU'ların Düzenleyici Rolü Etkisi.....	198
3.10.4.9	Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulguların Özeti	199
SONUÇ		201
KAYNAKÇA		211
EKLER		231
ÖZGEÇMİŞ		237

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1-1: Üç Genel Strateji	11
Tablo 1-2: Farklılaştırma ve Maliyet Liderliği Stratejilerine Göre İK Uygulamaları.....	21
Tablo 1-3: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Rekabet Avantajı Boyutları	26
Tablo 2-1: İK ve Örgütsel Çıktıları.....	125
Tablo 2-2: İKY ve Performans Bağlantısı	126
Tablo 2-3: İKY Çıktıları ve Diğer Performans Göstergeleri.....	127
Tablo 2-4: İKY Çıktıları ve Organizasyon Performansı İlişkisinde İKY Faaliyetleri	131
Tablo 3-1: İK Stratejik Ortak Rolüne İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	160
Tablo 3-2: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	162
Tablo 3-3: Örneklem Sektörleri Hakkında Bulgular.....	166
Tablo 3-4: Örneklemenin İK Departmanı ve Erişilebilen İK Yöneticileri Hakkında Bulgular	167
Tablo 3-5: İşletme Yaşı ve Sermaye Yapısı Hakkında Bilgiler	169
Tablo 3-6: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	170
Tablo 3-7: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları (N=144)	171
Tablo 3-8: İK Stratejik Ortak Rolünün ROA Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (1H1a)	173
Tablo 3-9: İK Stratejik Ortak Rolünün ROE Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (1H1b)	173
Tablo 3-10: İK Stratejik Ortak Rolünün EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (1H1c).....	174
Tablo 3-11: İK Stratejik Ortak Rolünün YPIKU'na Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (2H1)	176
Tablo 3-12: İK Stratejik Ortak Rolünün Yetenek Geliştirici İKU'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (2H1a).....	177
Tablo 3-13: İK Stratejik Ortak Rolünün Motivasyon Geliştirici İKU'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (2H1b)	178
Tablo 3-14: İK Stratejik Ortak Rolünün Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (2H1c)	179
Tablo 3-15: YPIKU Boyutlarının ROA'ya Etkisine İlişkin Model Özeti ^a Tablosu.....	180

Tablo 3-16: YPİKU Boyutlarının ROA'ya Etkisine İlişkin ANOVA ^a Tablosu	181
Tablo 3-17: YPİKU Boyutlarının ROA'ya Etkisine İlişkin Katsayılara Tablosu.....	181
Tablo 3-18: YPİKU Boyutlarının ROE'ye Etkisine İlişkin Model Özeti ^a Tablosu	182
Tablo 3-19: YPİKU Boyutlarının ROE'ye Etkisine İlişkin ANOVA ^a Tablosu.....	183
Tablo 3-20: YPİKU Boyutlarının ROE'ye Etkisine İlişkin Katsayılara Tablosu	183
Tablo 3-21: YPİKU Boyutlarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Model Özeti ^a Tablosu	184
Tablo 3-22: YPİKU Boyutlarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin ANOVA ^a Tablosu	185
Tablo 3-23: YPİKU Boyutlarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Katsayılara Tablosu	185
Tablo 3-24: Yetenek Geliştirici İK Uygulamalarının ROA'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (4H1a).....	187
Tablo 3-25: Yetenek Geliştirici İK Uygulamalarının ROE'ye Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (4H1b)	188
Tablo 3-26: Yetenek Geliştirici İK Uygulamalarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (4H1c)	188
Tablo 3-27: Motivasyon Geliştirici İK Uygulamalarının ROA'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (5H1a).....	189
Tablo 3-28: Motivasyon Geliştirici İK Uygulamalarının ROE'ye Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (5H1b)	190
Tablo 3-29: Motivasyon Geliştirici İK Uygulamalarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (5H1c)	191
Tablo 3-30: Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarının ROA'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (6H1a).....	192
Tablo 3-31: Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarının ROE'ye Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (6H1b)	193
Tablo 3-32: Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (6H1c)	194
Tablo 3-33: İK Stratejik Ortak Rolünün EBITDA/Net Satışlar Üzerine Etkisinde Yüksek Performanslı İK Uygulamalarının (YPİKU) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (7H1c).....	196
Tablo 3-34: İK Stratejik Ortak Rolünün EBITDA/Net Satışlar Üzerinde YPİKU'ların Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (8H1c). 198	

Tablo 3-35: Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulguların Özeti	199
--	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1-1: İş Çevresi Rekabet Analizinde Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç	9
Şekil 1-2: Üç Stratejinin Karşılaştırılması.....	17
Şekil 1-3: İnsan Kaynakları Rekabet Avantajı İndeksi.....	26
Şekil 1-4: Storey (1992) Personel Yönetim Tipleri.....	29
Şekil 1-5: Rekabetçi Bir İşletme Yapılandırma İK Rollerini.....	30
Şekil 1-6: İnsan Stratejisinin İki Boyutlu Modeli.....	59
Şekil 1-7: İKY Mimarisinde Yatay Uyumun Farklı Tipleri	62
Şekil 1-8: Evrensel Yaklaşım	68
Şekil 1-9: Durumsal Yaklaşım	72
Şekil 1-10: Konfigürasyonel Yaklaşım	76
Şekil 2-1: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Mimarisinin Seviyeleri.....	89
Şekil 2-2: İK Sistemleri	104
Şekil 2-3: İK Uygulamalarının Performansa Etkisi.....	117
Şekil 2-4: Becker, Huselid, Pickus ve Spratt'ın Kavramsal Modeli.....	126
Şekil 2-5: Bath'ın İnsan ve Performans Modeli	128
Şekil 2-6: İK Sistemi, İK Sistem Mekanizması ve Organizasyon Performansını Bağlayan Entegre Bir Model.....	139
Şekil 2-7: Stratejik İKY'nin Çok Düzeyli Modeli.....	140
Şekil 3-1: İK Stratejik Ortak Rolünün Organizasyon Finansal Performansına Etkisinde Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının (YPIKU) Aracı Rolüne İlişkin Kuramsal Bir Araştırma Modeli	145

KISALTMALAR LİSTESİ

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
AMO	: Ability Motivation Oppurtunity (Beceri Motivasyon Fırsat)
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BİST	: Borsa İstanbul
Bkz.	: Bakınız
EBIT	: Earning Before Interest and Tax (Faiz ve Vergi Öncesi Kâr)
EBITDA	: Earning Before Interest Tax Depreciation and Amortization (Faiz Vergi İtfa Payı ve Amortisman Öncesi Kâr)
FAVÖK	: Faiz Amortisman İtfa Payı Vergi Öncesi Kâr
FVÖK	: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KAP	: Kamu Aydınlatma Platformu
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
KSAs	: Knowledge, Skills and Abilities (Bilgi, Beceri ve Yetenekler)
KTY	: Kaynak Temelli Yaklaşım
ROA	: Return on Assets (Aktif Kârlılığı)
ROE	: Return on Equity (Özsermaye Kârlılığı)
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurumu
YPIİS	: Yüksek Performanslı İş Sistemleri
YPIKU	: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları

GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin organizasyon performansına etkisi, 90'lı yılların başından itibaren önemli araştırma konularından biri haline gelmiştir. Günümüzde artık insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ve fonksiyonları, işletmelerin organizasyon performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ve fonksiyonlarına daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Küreselleşme sonucu oluşan rekabet ortamı, işletmelerin izleyeceği stratejilerin önemini arttırmış ve bunun sonucu işletmeler, rekabet avantajında önde olabilmek için rekabet stratejilerini oluşturmuşlardır. İşletmeler, bu stratejilerin gerçekleştirilmesinde en büyük rolü insan kaynakları yönetimine vermektedirler.

Günümüzde insan kaynakları departmanının görevi, sadece işletmelerin stratejilerini uygulamak değil; aynı zamanda işletmelerin stratejilerinin oluşturulmasına doğrudan katkı sunmaktır. Dolayısıyla bu durum, artık işletmelerde insan kaynaklarının üstlendiği rollerde değişim ve dönüşümün meydana geldiğini göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin görevlerinde gerçekleşen bu değişim ve dönüşümler, işletmelerin organizasyon performanslarını arttırabilmek için yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, artık geleneksel rollerinin yanında stratejik ortak rolü de üstlenmektedir. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutarak kendi sektörlerinde ortalamanın üzerinde kâr elde etmesini sağlamaktadır.

İlgili literatürde insan kaynakları yönetimi (İKY) ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiye dair soruların hala cevapsız kaldığı ifade edilmektedir¹. Bu durum, İKY ile organizasyon performansı ilişkisinin daha fazla araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu tez çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetiminin organizasyon performansına etkisinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının rolü araştırılmıştır. Başka bir ifadeyle çalışmada, insan kaynakları (İK) stratejik ortak rolü

¹ David E. Guest, "Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers", **Human Resource Management Journal**, Vol.21, No.1, 2011, s. 1.

ile yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının organizasyon performansına etkisi ele alınmıştır.

Bu çalışmada en güncel İK rollerinden stratejik ortak rolü, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve organizasyon finansal performansı değişkenleri kullanılmıştır. Tüm bu değişkenleri içeren bir araştırma modeli tasarlanmıştır.

Temel olarak üç bölümden oluşan tez çalışmasının ilk bölümünde strateji, rekabet stratejileri, insan kaynakları yönetimi, strateji ile insan kaynakları ilişkisi, stratejik insan kaynakları yönetimi, İK'da uyum kavramı ve stratejik İK yaklaşımları kavramsal olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları boyutları ve organizasyon performansı kavramları açıklanmıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları; yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici boyutları ile açıklanmıştır.

Tezin son bölümünde, araştırma örneklemi olan 144 BİST şirketinden elde edilen veriler; geliştirilen hipotezler doğrultusunda analiz edilmiş ve analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim

Strateji kelimesi, günümüzde “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” ve “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak ifade edilmektedir².

Strateji kelimesi, Eski Yunanca kelime “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşimiyle oluşmuştur. Bazı yazarlar, stratejiyi köken olarak Latince “stratum” (yol, çizgi, nehir yatağı) kelimesiyle de ilişkilendirirler.

Strateji kelimesi, etimolojik olarak askeri terminoloji ile bağlantılıdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir. Stratejinin Oxford English Dictionary’de tanımı şu şekildedir: Başkomutanın sanatı; geniş askeri harekâtın, savaşın tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Peter Drucker ise (1955) stratejiyi, iş hedefleri ve onlara ulaşma yollarına ilişkin tüm kararlar şeklinde tanımlamaktadır³.

Strateji kavramı, zaman içerisinde yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, işletmenin amaçlarına ulaşmak için çevresine uyum sağlayarak her türlü aksiyonu geliştirmesi şeklinde ifade edilmektedir⁴.

Ülgen ve Mirze (2004) stratejiyi şöyle açıklamaktadırlar: Strateji kavramı, işletme ve diğer bilim dalları literatürüne askeri literatürden girmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır.

² Şükrü Haluk Akalın, v.d., **Türkçe Sözlük**, Ed. Recep Toparlı, 10. Baskı, Ankara, Türk Dil Kurumu, 2005, s. 1811.

³ Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management**, 4th Ed., London, Kogan Page, 2008, s. 21.

⁴ Jaap Paauwe, **HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability**, Oxford, Oxford University Press, 2004, s. 10.

Strateji, rakiplerin de faaliyetlerini inceleyerek amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur⁵.

Strateji kavramı, bazı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bu yazarlardan Mintzberg, farklı strateji tanımları ileriye sürmektedir.

Mintzberg, strateji kavramını beş farklı açıdan ele almaktadır⁶:

1. Bir *plan olarak strateji*; ileride uygulanacak ve geleceğe dönük eylemlerin bir yönü, bir rehberi veya tarzıdır.
2. Bir *model olarak strateji*; geçmiş davranışlara bakarak ileriki zamanlardaki davranışlar ile uyumdur.
3. Bir *manevra olarak strateji*; bir rakibi veya muhalifi atlatmak için planlanan özel bir manevradır.
4. Bir *pozisyon olarak strateji*; işletmenin rekabet avantajı elde etmek için belirli piyasalarda ürünlerini ve/veya servislerini konumlandırmasının yoludur.
5. Bir *bakış olarak strateji*; işletme üyelerinin, müşterilerini ve çevresini algılamasının temel yoludur.

Küreselleşme sonucu oluşan rekabet ortamı, işletmelerin izleyeceği stratejilerin önemini arttırmış ve bunun sonucu olarak “stratejik yönetim” adı verilen bir disiplin ortaya çıkmıştır. *Stratejik yönetim* “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlanabilir⁷.

Daha detaylı bir tanım ile **stratejik yönetim**, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalamanın üzerinde kâr getirisi sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir⁸.

⁵ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, 3. Baskı, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s. 33.

⁶ Paauwe, a.g.e., s. 11.

⁷ Ülgen, Mirze, a.g.e., s. 25.

⁸ A.e., s. 26.

Bryson’a göre (1988) stratejik yönetim; bir işletmenin ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir⁹.

Baryy’e göre (1986) stratejik yönetim, bir işletmenin gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşacağını gösteren sürecin analizidir¹⁰.

Yönetim bilimi alanında çalışma yapan bilim insanlarının stratejik yönetimle ilgili tanımlarına bakıldığında stratejik yönetim; yoğun bir rekabetle karşı karşıya olan işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmeleri için izlenmesi gereken tüm yöntem ve teknikleri inceleyen bir araştırma alanı olarak ifade edilmektedir.

Küreselleşme sonucu rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması; stratejik yönetimi işletmelerin vazgeçilmez unsuru haline getirmiştir. Stratejik yönetim, örgüt yapısı içerisinde tüm kademeleri etkilemektedir. İşletmelerin stratejik bakış açısı gereği stratejiler, yönetim kademelerine göre değişmektedir. Yani üst, orta ve alt kademe yönetiminde uygulanacak stratejiler, bu kademelere uygun olarak oluşturulmaktadır. Yönetim kademelerine göre strateji sınıflaması üç seviyeye ayrılmaktadır. *Kurumsal seviyede strateji*, işletmenin rekabet etmek istediği iş veya şirket yelpazesi ile ilgilidir. *İş seviyesinde strateji (rekabet stratejisi)*; işletmenin, müşterilerinin kalpleri ve zihinleri için nasıl rekabet edeceği sorusuyla ilgilidir. Son strateji ise, finans, muhasebe, pazarlama, üretim, Ar-Ge ve İKY gibi kurumsal ve rekabet stratejilerini destekleyen çeşitli fonksiyonel alanları koordine ve kontrol edecek olan *fonksiyonel stratejidir*¹¹.

Kurumsal stratejiler çalışmanın kapsamı dışında olduğundan yer verilmemiş ancak iş stratejileri (rekabet stratejileri) ve fonksiyonel strateji olan İK stratejisinin ele alınması uygun görülmüştür.

⁹ John M. Bryson, **Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, s. 5.

¹⁰ Bryan W. Barry, **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, Amherst H. Wilder Foundation, 1986, s. 10.

¹¹ Paul F. Buller, Glenn M. McEvoy, “Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight”, **Human Resource Management Review**, Vol.22, No.1, 2012, s. 44

1.2 Rekabet Kavramı ve Rekabet Stratejileri

Rekabet kelimesi, günümüzde “Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış.” olarak ifade edilmektedir¹². Rekabet kelimesi; etimolojik olarak Arapça denetim, kontrol, gözetmek, dikkat etmek, gözünü ayırmamak anlamlarındaki raqābat kelimesinden türemiştir. İktisat ve işletme terminolojisinde rekabet kelimesi, “Belli bir alanda faaliyet gösteren farklı işletmelerin benzer hedeflere ulaşmak için vermiş oldukları karşılıklı mücadeleler” olarak ifade edilmektedir. Adam Smith de rekabeti, “Müşterilerin beğenisini kazanmak için işletmeler arasındaki savaş” olarak ifade etmektedir.

Küreselleşen piyasa ortamları, işletmelerin diğer işletmelerle rekabet ederek ortalamanın üzerinde kâr elde etmesi için rekabet stratejileri geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Dolayısı ile rekabet stratejileri stratejik yönetimin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Bilim insanları da stratejik yönetim alanını ifade ederken rekabet stratejilerine ayrı bir önem vermişlerdir.

Rekabet (iş yönetim) stratejileri, “Belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü” olarak tanımlanabilir¹³. Rekabet stratejilerine aynı zamanda *iş yönetim stratejileri* de denilmektedir.

Rekabet stratejilerinin diğer tanımları aşağıda verilmiştir:

Belirli bir sanayi kolu veya ürün/pazar segmentinde nasıl rekabet edileceği, rekabet avantajlarının neler olduğu ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgili olan rekabet stratejileri; işletmenin rekabet avantajını koruması ve sürdürebilmesi için teknoloji, sermaye ve insan gücü gibi işletme kaynaklarının genel planlama çerçevesinde kullanılmasını ifade etmektedir¹⁴.

Rekabet stratejileri; örgütlerin, rakiplerinden farklı olarak katma değeri yüksek ürün geliştirmesi ve bu ürünler için gerekli olan kaynakların, tedarikçilerden elde

¹² Akalın, **a.g.e.**, s. 1650.

¹³ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 253.

¹⁴ Joseph J. Martocchio, **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, 2nd Ed., New Jersey, Prentice-Hall Inc., 2001, s. 9.

edilmesi, müşterilerin beklentileri, örgüt ve çevresinin özellikleri ve rekabet etme biçimi ile ilgili kurumsal stratejiye bağlı olarak oluşan stratejilerdir¹⁵.

Rekabet stratejilerinin formüle edilmesinin özünde, bir işletmeyi çevresi ile ilişkilendirme yatar. İşletmenin çevresi, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, işletmenin çevresinin esas yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör yapısının, işletme için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler, esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm işletmeleri etkilediği için asıl önem taşıyan, işletmelerin bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerilerdir¹⁶.

Rekabet stratejileri yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan işletmelerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Bu alanda birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu alanda literatürde en fazla üzerinde çalışılan iki rekabet strateji sınıflandırılması bulunmaktadır. Bunlar, Porter'in rekabet stratejileri ile Miles ve Snow'un rekabet stratejileridir.

1.2.1 Porter'in Rekabet Stratejileri

Rekabetin bu denli şiddetlendiği, sektör sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu bir dünyada, 1980'li yıllardan kalma rekabet anlayışıyla rekabet etmek mümkün değildir. Dünya değişmiştir ve giderek daha fazla değişmektedir. Bu nedenle işletmelerin rekabet stratejilerini sürekli yeniden gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları bir zorunluluktur. Strateji, fark yaratmaktır. Aynı müşteriye, rakiplere oranla, çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Bunun için her işletme, iş tasarımlarını yeniden gözden geçirmelidir. Toplam kalite, bugün zaten bir zorunluluktur ama rekabette bir öncelik sağlamaz. Strateji; müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye

¹⁵ Ebru Karpuzoğlu, **Örgütlerde Stratejik Yönetim**, Ed. Ali Akdemir, Ankara, Orion Yayınları, 2016, s. 164.

¹⁶ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s. 3.

rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Her işletmenin bu konuya çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekmektedir¹⁷.

Michael Porter; işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün iş çevresinde bulunduğunu, dolayısıyla iş çevresindeki bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir. İş çevresinde rekabeti etkileyen beş güç (Porter'in beş gücü) olarak adlandırılan ana faktörler şunlardır¹⁸:

1. İş çevresine girebilecek yeni firmaların (olası rakipler) yarattığı tehdit.
2. İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit.
3. Tedarikçilerin pazarlık gücü.
4. Müşterilerin pazarlık gücü.
5. Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti.

Beş rekabet gücü; bir sektörde rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır. Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü; sektördeki işletmeler için birer “rakip”tir ve özel koşullara bağlı olarak az ya da çok öne çıkabilirler¹⁹.

Porter'in (1985) geliştirmiş olduğu strateji modeli, günümüze kadar en yaygın kullanılan strateji aracı olmuştur. “Porter Analizi” adıyla da bilinen bu model; strateji oluşturmaya, daha çok işletmenin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. Porter'a göre işletmeler, öncelikle kârlılıkları üzerinde rol oynayan beş faktörü incelemeli; daha sonra ortalamanın üzerinde kârlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalarıdır²⁰.

İşletmelerin; stratejilerini oluştururken veya gelişmelere göre stratejilerini yenilerken iş çevresine, yukarıdaki beş güce göre rekabet analizi yapmaları gerekmektedir. Çünkü işletmelerin, sektörlerinde ortalamanın üstünde kâr elde edebilmesi için kendi zayıf ve güçlü yönleriyle rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koyan analize

¹⁷ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998, ss. 8-9.

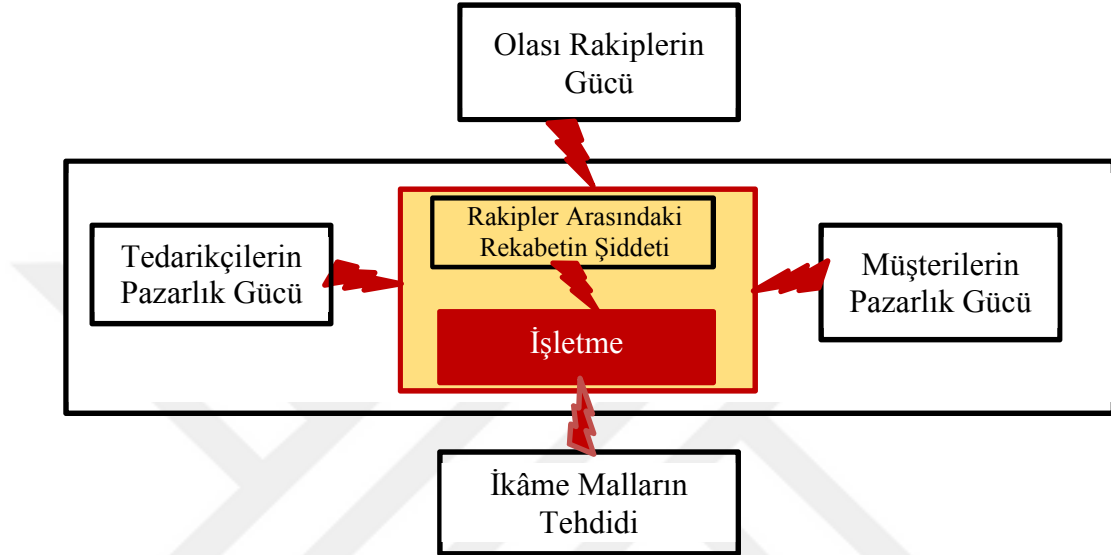
¹⁸ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 95.

¹⁹ Porter, **a.g.e.**, s. 6.

²⁰ Kırım, **a.g.e.**, ss. 18-19.

ihtiyaçları bulunmaktadır. Ayrıca işletmeler, sektörlerinde karşılaşabilecekleri tehditlerden korunmak ve yakalayabilecekleri fırsatları iyi değerlendirmek zorundadırlar.

Şekil 1-1: İş Çevresi Rekabet Analizinde Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç



Kaynak: Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s. 95.

Şekil 1-1’de gösterilen faktörlerden “olası rakiplerin gücü” ve “ikame malların tehdidi” faktörleri, olası tehdit unsurlarındandır. Diğer bir ifadeyle bu iki faktör, işletmenin mevcut iş çevresi içinde değildir. İşletme, gelecekle ilgili stratejilerini belirlerken alacağı kararlar ve gerçekleştireceği faaliyetlerinde bu iki faktörün her an ana pazara girebileceğini ve kendisini etkileyebileceğini düşünerek karar ve davranışlarını yönlendirmek zorundadır. Başka bir ifade ile bu iki tehdit unsuru, işletme için fark edilemeyen “Demokles’in kılıcı”dır ve bunların dikkate alınması gereklidir. Şekilde yer alan “tedarikçilerin pazarlık gücü” ve “müşterilerin pazarlık gücü” faktörleri, işletmenin mevcut iş çevresinin içinde ve doğrudan ilişkide bulunduğu iki önemli grupla ilgilidir. Bu iki grubun işletmeyle ilişkilerindeki pazarlık güçleri; işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmesiyle ilgili alacağı stratejik kararları ve davranışları etkileyecektir. Şekilde yer alan son faktör olan “rakipler arasındaki rekabetin şiddeti” faktörü ise geleneksel rekabet analizlerinde ele alınan ve incelenen gruplarla ilgilidir. Pazarda aynı malları benzer müşteri gruplarına kabul ettirmek için rekabet eden irili ufaklı rakiplerin

birbiriyle yapmış oldukları rekabetin şiddet düzeyi, tüm rakiplerin ve işletmenin alacağı karar ve davranışları etkileyecektir²¹.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve uzun dönemli başarı elde etmeleri için rekabet ve rekabet avantajı kavramları kadar önemli olan bir diğer kavram sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajı; bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulaması olarak ifade edilmektedir²².

Bir işletme, rakipleri karşısında birçok güçlü ve zayıf yöne sahip olabilir. İşletmenin sahip olabileceği rekabet avantajının, temelinde “düşük maliyet” ve “farklılaştırma” olmak üzere iki unsur vardır. İşletmenin güçlü veya zayıf yönleri, rekabet avantajı unsurlarından “düşük maliyet” ve “farklılaştırma”yı etkilemektedir. Düşük maliyet ve farklılaştırma rekabet avantajları, sektör yapısından kaynaklanmaktadır²³. Başka bir deyişle şirketlerin faaliyetlerini yürüttüğü sektörün yapısı, şirketin rekabet avantajı unsurlarından hangisini tercih edeceğini belirlemektedir.

Rekabet avantajının “düşük maliyet” ve “farklılaştırma” unsurları, işletmenin sektörde ortalamanın üzerinde performans elde etmesi için üç genel stratejiyi ortaya çıkarmıştır. Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejilerdir. Bu stratejilerden odaklanmış stratejiler ise maliyet odaklı ve farklılaştırma odaklı olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Rekabet avantajı ve rekabet alanına göre genel stratejiler aşağıda verilen tabloda gösterilmektedir²⁴.

²¹ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 95.

²² Ahmet Seviçin, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 10, 2009, s. 172.

²³ Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press, 1985, s. 11.

²⁴ Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, 2nd Ed., New York, The Free Press, 1998, s. 11.

Tablo 1-1: Üç Genel Strateji

		REKABET AVANTAJI	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABET ALANI	Geniş Hedef	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaştırma
	Dar Hedef	3A. Maliyet Odaklı	3B. Farklılaştırma Odaklı

Kaynak: Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, 2nd Ed., New York, The Free Press, 1998, s. 12.

Genel stratejiler, düşük maliyet ve farklılaştırma ile rekabet avantajını yakalarken maliyet liderliği ve farklılaştırma ile geniş bir rekabet alanına bakmaktadır. Odaklanmış stratejiler, dar bir segmentte maliyet odaklı veya farklılaştırma odaklı hedefler iken; maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, sektör segmentinin geniş bir aralığında rekabet avantajına bakmaktadır²⁵.

Ülgen ve Mirze de (2006) rekabet (iş yönetim) stratejilerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmakta ve tanımlamaktadırlar²⁶:

- **Maliyet Liderliği Stratejisi:** İşletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde kâr elde etmesine yöneliktir.
- **Farklılaştırma Stratejisi:** İşletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak ortalamanın üzerinde kâr elde etmesine yöneliktir.
- **Odaklanmış Stratejiler:**
 - **Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi:** Belirli müşteri grubuna odaklanmış maliyet liderliği stratejisidir.
 - **Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi:** Belirli müşteri grubuna odaklanmış farklılaştırma stratejisidir.

²⁵ Porter, a.g.e., 1998, s. 11.

²⁶ Ülgen, Mirze, a.g.e., s. 258.

İşletmeler, sektörlerinde rakipleri ile etkili ve verimli bir şekilde rekabet edebilmek için *rekabet stratejilerini*, başka bir deyişle *iş yönetim stratejilerini* kullanmaktadır. *Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejilerin* birlikte kullanılmasıyla oluşan *karma stratejiler*; rekabet stratejileri arasında gösterilebilir²⁷.

Porter, değer zinciri içinde işletmenin fonksiyonlarını temel ve destek faaliyetler olarak iki grupta toplamaktadır. İşletmelerin ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmesi için tedarikçi, teknoloji geliştirme, firma altyapısı, müşteri servisi ve insan kaynakları yönetimi unsurlarını destek faaliyetleri içinde konumlandırmıştır²⁸. İnsan kaynakları yönetiminin destek faaliyetleri içinde yer alması; rekabet avantajı elde etme sürecinde işletmelerde, insan kaynakları yönetiminin daha fazla önemsenmeye başlandığını göstermektedir.

Porter'ın üç genel stratejisinden toplam maliyet liderliği; kaliteyi, hizmeti ve diğer alanları ihmal etmemesine rağmen rakiplerine oranla düşük maliyet tutarını ifade etmektedir. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin sektöründe eşsiz olarak kabul edilebilecek bir ürün veya hizmeti sunmasını ifade etmektedir. Böylece işletmeler ortalamanın üzerinde fiyat politikasını öngörmektedir. Odaklanmış stratejiler ise işletmenin özel müşteri profiline ve belirli bir pazara odaklanmaktadır²⁹.

1.2.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Rekabet stratejileri kapsamı içinde bulunan maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme, ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır³⁰.

Porter (1980); düşük maliyet liderliğini, işletmenin sektördeki tüm rakiplerine göre en düşük maliyet ile üretim gerçekleştirebilme becerisi olarak tanımlarken;

²⁷ A.e., s. 71.

²⁸ James W. Walker, **Human Resource Strategy**, Singapore, McGraw-Hill International Editions, 1992, s. 35.

²⁹ Gregory G. Dess, Peter S. Davis, "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.27, No.3, s. 469.

³⁰ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 260.

işletmelerin bu stratejiyi uygulayabilmeleri için ölçek ekonomilerinden yararlanarak üretim girdilerini ucuza tedarik edebilmeleri ve ayrıca ürün geliştirme, yenilikçilik, dağıtım ve reklam gibi maliyetlerini de minimize edebilmeleri gerektiğini savunmaktadır³¹.

Maliyet liderliği; verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana temadır³².

İşletmenin maliyet liderliği veya üstünlüğü iki yolla sağlanabilir³³:

- Değer yaratan faaliyetlerde *iç verimlilik* çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi,
- Değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elenmesi veya *maliyetlerin yeniden yapılandırılması* yolu ile düşük maliyet elde edilmesi.

Düşük maliyetli bir konuma sahip olma, güçlü rakiplere rağmen işletmeye sektöründe ortalamanın üzerinde getiriler sağlamaktadır. İşletmenin maliyet konumu, rakipleri karşısında işletmeye bir savunma sağlamaktadır. Çünkü işletmenin düşük maliyeti sağlaması, rekabette geride kalsa bile kâr elde etme imkanı yakalayabileceği anlamına gelmektedir. Kısaca düşük maliyetli bir konum, işletmeyi beş rekabet gücüne karşı korumaktadır³⁴.

Bir işletmenin bütün faaliyetlerinde sergilediği toplam maliyet, rakiplerinin maliyetlerinden daha düşüğe işletme maliyet avantajına sahiptir. Maliyet avantajının stratejik değeri onun sürdürülebilirliğine bağlıdır. İşletmenin maliyet avantajı kaynaklarını kopyalamak veya çoğaltmak rakipler için zorsa sürdürülebilirlik

³¹ Rıfât Kamaşak, “Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi”, **Yönetim Dergisi**, C.21, No.65, 2010, s. 50.

³² Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, s. 44.

³³ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 260.

³⁴ Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, USA, Free Press, 1998. ss. 35-36.

olacaktır. İşletme, müşterilerine kabul edilebilir bir değer seviyesini sağlarsa maliyet avantajı üstün performans sağlamaktadır³⁵.

Maliyet avantajı, bir işletmenin sahip olabileceği rekabet avantajının iki unsurundan biridir. Maliyet, farklılaştırma stratejisinde de hayati önemdedir çünkü bir işletme, farklılaştırma stratejisini uygulayan rakiplerine yakınsak maliyetleri sürdürmelidir. Maliyet davranışı, sektörün bütün yapısında kuvvetli bir etki de oluşturmaktadır³⁶.

Bir işletmenin maliyet avantajı kazanabilmesi için “maliyet unsurlarını kontrol” ve “değer zincirini tekrar ayarlama” olmak üzere iki önemli yol bulunmaktadır³⁷:

- *Maliyet Unsurlarını Kontrol*: İşletmenin toplam maliyetinin önemli bir oranını ifade eden değer faaliyetlerine maliyet unsurları açısından avantaj kazandırmaktadır.
- *Değer Zincirini Tekrar Ayarlama*: İşletme ürünü tasarlamak, üretmek, dağıtmak veya pazarlamak için farklı ve daha etkili yol uygulamaktadır.

Başarılı maliyet lideri olan işletmeler, genellikle maliyet avantajlarını değer zincirinde *çoklu* kaynaklardan üretir. Sürdürülebilir maliyet avantajı, birçok kaynaktan sağlanır ve zinciri tekrar ayarlamak maliyet avantajı sağlar. Maliyet liderliği, maliyetleri düşürecek fırsatlar için işletmenin her faaliyetinin denetimini ve bu denetimlerin uygunca takibini gerektirir³⁸.

Çalışanların eğitim ve motivasyonu, örgüt kültürü, biçimsel maliyet azaltma programlarının uyumu, otomasyonun sürekli takibi ve öğrenme eğrisine güçlü bir inancı içeren çoğu faktör; maliyet liderliğini başarmak için işletmenin yeteneğine katkı da sağlamaktadır. Bir işletmede her çalışan, maliyeti etkileme potansiyeline sahiptir³⁹. Bu durum, işletmede her bir çalışanın maliyet liderliğinde rol alabileceğini göstermektedir.

³⁵ Porter, **a.g.e.**, 1998, s. 97.

³⁶ Porter, **a.g.e.**, 1985, s. 62.

³⁷ Porter, **a.g.e.**, 1998, s. 99.

³⁸ **A.e.**

³⁹ Porter, **a.g.e.**, 1985, s. 115.

1.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunduğu mal veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün yaratmaktır. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez ancak maliyetin birincil stratejik hedefi durumundadır⁴⁰. Farklılaştırma; tasarım veya marka imajı, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı vb. gibi çeşitli biçimlerde olabilir⁴¹. İşletmenin müşterileri için değerli ve özgün ürünü, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırır. Farklılaştırma, bir işletmenin sahip olabileceği rekabet avantajının iki unsurundan biridir⁴².

Porter (1996); farklılaştırma stratejisini, “İşletmelerin yenilikçilik, yüksek teknolojik uyarlamalar, kullanım kolaylığı, prestij sağlama, kalite ve güven gibi ayırt edici unsurları ön plana çıkartarak elde ettikleri özgün ürün ve hizmetler aracılığıyla rekabet üstünlüğü amacını gütmeleri” olarak ifade etmektedir⁴³.

Ülgen ve Mirza da (2006) farklılaştırma stratejisini Porter’in açıklamasına benzer şekilde açıklamaktadırlar. Ülgen ve Mirza, farklılaştırma kavramını genelde işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak açıklamaktadırlar. Rekabet stratejileri içinde yer alan farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir⁴⁴.

İşletme, farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatı uygulayarak sektör ortalaması üzerinde kar elde etmeye çalışmaktadır⁴⁵.

⁴⁰ Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, s. 47.

⁴¹ Porter, **Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, s. 37.

⁴² Porter, **a.g.e.**, 1985, s. 119.

⁴³ Michael E. Porter, “What is Strategy?”, **Harvard Business Review**, Vol.74, No.6, November-December 1996, ss. 61-78.

⁴⁴ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 264.

⁴⁵ **A.e.**

1.2.1.3 Odaklanmış Stratejiler

Odaklanma; işletmenin stratejik hedefiyle ilgili olarak düşük maliyet konumuna, yüksek farklılaştırmaya veya bunların her ikisine de sahip olduğu anlamına gelmektedir. Odaklanma, ikamelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir ⁴⁶.

Ana rekabet stratejileri (maliyet liderliği ve farklılaştırma), müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan dar bir pazar platformunda belirli bir müşteri grubu hedeflenerek uygulanırsa odaklanmış stratejiler ortaya çıkar. Odaklanmış stratejiler, iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda -belirli ve dar bir yelpazede- uygulanması sonucunda oluşmaktadır⁴⁷.

Belirli bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktadır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri, hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Odaklanmış stratejiler ise belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek amacıyla oluşturulmakta ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilmektedir. Sonuç olarak odaklanmayı başaran işletme, sektöründe ortalamanın üzerinde getiri elde etmektedir. İşletme, odaklanmış stratejilerle düşük maliyetli konuma veya yüksek farklılaştırma konumuna ya da her ikisine birden sahip olmaktadır⁴⁸.

Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejiler arasındaki fark Şekil 1-2’de gösterilmiştir⁴⁹.

⁴⁶ Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, s. 49.

⁴⁷ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 267.

⁴⁸ Porter, **Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, s. 39.

⁴⁹ Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, s. 48.

Şekil 1-2: Üç Stratejinin Karşılaştırılması

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Yüksek Farklılaştırma Konumu	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Kaynak: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, USA, Free Press, 1998. s. 39.

Bir işletme, farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerini ya da odaklanmış maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden ikisini veya daha fazlasını birlikte uygulayabilir⁵⁰. Maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisi veya odaklanmış stratejilerin birlikte uygulanması, “birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri” olarak adlandırılmaktadır.

1.2.2 Miles ve Snow’un Rekabet Stratejileri

Porter’in sınıflandırmasından sonra rekabet stratejileri alanında yapılan en iyi çalışmalardan biri, Miles ve Snow tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre işletmelerin rekabet sırasında uyguladığı amaçlanmış stratejiler aşağıdaki gibidir⁵¹:

- **Öncü Stratejiler:** Bu stratejileri uygulayan işletmeler, özellikle ürün yeniliği ve pazar fırsatlarına odaklanarak yaratıcılığı kullanmaktadır⁵². Bu işletmeler, kendi araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluştururlar. Bu işletmeler, öncü

⁵⁰ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 269.

⁵¹ **A.e.**, s. 277.

⁵² Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 11th Ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008, s. 89.

işletmeler olup yeni bir pazarı yaratırlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği avantajları elde ederler. Belirsizliğin yüksek olduğu, beklentilerin elde edilip edilemeyeceği açıkça görülemeyen bu stratejiler, doğal olarak ağır bir risk de taşımaktadır. Ancak pazarda ilk veya ilklerden biri olmanın sağlayabileceği yüksek getiri, bu riskin karşılığıdır.

- **Savunmacı Stratejiler:** Bu stratejiyi izleyen işletmeler, genellikle dar ve durağan sektörlerde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin üst kademe yöneticileri, faaliyet gösterdikleri mevcut sektör alanları için belli bir uzmanlık alanına sahiptir. Bu işletmeler; sektörlerindeki faaliyetlerinden dolayı organizasyon yapıları, teknoloji ve faaliyetleri yürütme yöntemlerinde nadiren değişiklik yapmaktadır. Bu işletmelerde ürün çeşitliliği az olmakta, sermayede yoğun teknolojiler kullanılmakta ve fonksiyonel yapılarla maliyet kontrolleri bulunmaktadır⁵³.

İşletmeler, ortalamanın üzerinde getiriyi yenilikçi veya proaktif davranışlar sonucu değil; oluşmuş pazarlarda verimlilik çalışmaları ile elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejilerde belirsizlik daha azdır ve doğal olarak öncü stratejilere göre daha az riskli stratejilerdir.

- **Analizci Stratejiler:** Öncü ve savunmacı stratejileri birbiriyle harmanlayarak uygulayan işletmeler, daha önce pazarı yaratılmış, olgunlaşmış olan mal ve hizmet çizgisinde geliştirdikleri ürünleri de pazara sokarak mevcut mal ve hizmetlerde çeşitlendirmelerle rekabet etmeye çalışırlar. İşletmelerin izlemiş oldukları bu stratejiler analizci stratejiler olarak ifade edilmektedir. IBM ve Procter&Gamble gibi birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeler, analizci strateji izleyen işletmelere örnek olarak verilebilmektedir⁵⁴.

Rekabet stratejileri ile İKY uygulamaları ilişkisine odaklanan bazı çalışmalar, Porter'ın çalışmalarını daha da genişletmiş ve teorik öneriler de bulunmuştur. Bu çalışmalar; rekabet stratejileri ile İKY uygulamaları arasındaki bağlantıya bir

⁵³ Raymond E. Miles, Charles C. Snow, "Designing Strategic Human Resources Systems", **Organizational Dynamics**, Vol.13, No.1, 1984, s. 37.

⁵⁴ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 11th Ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008, s. 89.

açıklama getirme ve belirli stratejiler ile İK bağlantıları önerme konusunda önemli katkılar sağlamaktadır. Bazı çalışmalar, ayrıca belirli rol davranışlarının stratejinin etkin bir şekilde yürütülmesinde araç olacağını belirtmektedir. Ayrıca farklı İK uygulamaları da farklı çalışan rol davranışlarını ortaya çıkarıp güçlendirmeye hizmet etmektedir. Sonuç olarak farklı İKY uygulamalarının farklı rekabet stratejilerini desteklemesi gerektiği savunulmaktadır⁵⁵.

1.3 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi

İnsan; mal veya hizmetin herhangi bir çeşidini üretmek için bazı kaynakların bir araya geldiği organizasyonlarda önemli bir faktör olarak görülmelidir. Bir işletmede “insan kaynakları” terimi en yüksek pozisyondan en düşük seviyeye kadar bütün çalışanları göstermektedir. İnsan, farklı şartlara farklı reaksiyonlar verebilme yeteneği ile etrafındaki olaylardan etkilenmiş olan çevre ile sürekli etkileşim halindedir. Bu nedenle insanın, diğer üretim faktörleri içerisinde ayrıca değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır⁵⁶.

İnsan kaynakları yönetimi; genel olarak herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, aynı zamanda yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır⁵⁷.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) terimi, ilk olarak 1970 yılı ortalarında “personel yönetimi” teriminin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Sonra kullanımı 1980’li yıllarda yaygın hale gelmiştir. Günümüzde “insan kaynakları yönetimi” kavramı, personel yönetimi işlevinin değişen niteliğini ve rolünü vurgulamak için kullanılmaktadır.

⁵⁵ Paul F. Buller, Caryn Beck-Dudley, Glenn M. McEvoy, “Competitive Strategy and Human Resource Practices in a Professional Service Environment”, **Human Resource Planning**, Vol.13, No.1, 1990, s. 28.

⁵⁶ Rıza Demir, Cavide Uyargil, “A Study on the Relation between the Demographics of Human Resource Managers in Turkey and Characteristics of Their Companies”, **International Journal of Human Resource Studies**, Vol.7, No.4, 2017, s. 213.

⁵⁷ Cavide Uyargil, v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2008, s. 3

Bu değişim;

- İşletmelerin başarısında insan kaynakları öneminin artan bir şekilde tanınması ve böylece sistematik bir şekilde insan kaynaklarını yönetme ihtiyacı,
- Belirli insan kaynakları uygulamalarının daha etkili olabileceğinin araştırmacılar tarafından ortaya konulan kanıtları,
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki uyumla birlikte

artan profesyonelliği beraberinde getirmiştir⁵⁸.

İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların becerileri, motivasyonları, kadrolama ve eğitim maliyetlerini belirleme rolleriyle her işletmede rekabet avantajını etkilemektedir. Bazı sektörlerde insan kaynakları yönetimi, rekabet avantajını çok önemser⁵⁹. İnsan kaynakları yönetiminin üst yönetim kademesiyle birlikte oluşturduğu rekabet stratejileri doğrultusunda kendi stratejilerini oluşturması gerekmektedir.

1.4 İnsan Kaynakları Stratejileri

İnsan kaynakları stratejisi; finans, bilgi teknolojileri, pazarlama, tedarik vb. gibi fonksiyonel bir stratejidir. Rekabet stratejileri gibi İK stratejileri, işletmede hem yukarıdan aşağı hem de aşağıdan yukarı boyunca şekillenir⁶⁰. Başka bir ifade ile İK stratejileri, işletmenin her seviyesinde hem iş planı hem fonksiyonel İK planları kapsamında tipik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya biçiminde şekillenir⁶¹.

Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall'e (1988) göre; İK stratejisi, rekabet stratejisi ile uyumlu ve yakından ilişkili olarak ele alınmalıdır. Ekonomik koşullar, sektörün yapısı, ayrıcalıklı temel yetenekler, rekabet avantajı ve pazar alanı gibi farklı faktörlere göre belirlenen rekabet stratejisi; ekonomik koşullar, kültür, beceriler ve değerler ile iş gücü gibi değişkenlerin etkisi altında oluşturulan İK stratejisi ile

⁵⁸ Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, **Strategic Human Resource Management**, 2nd Ed., USA, Blackwell Publishing, 2007, s. 215.

⁵⁹ Porter, **a.g.e.**, 1998, s. 43.

⁶⁰ Walker, **a.g.e.**, s. 75.

⁶¹ **A.e.**, s. 63.

uyumlu ve karşılıklı etkileşim içerisinde olan bir niteliğe sahiptir⁶². Bu nedenle işletmelerin, stratejilerini İK stratejileri ile ilişkili olarak oluşturmaları ve yürütmeleri gerekmektedir. Bu iki stratejinin herhangi birinde meydana gelebilecek bir değişiklik veya düzeltme, diğerini de etkilemektedir⁶³.

Birçok araştırmacı, rekabet stratejilerini dikkate alarak seçilen stratejiye göre İK fonksiyonlarının tanımlanması konusunda çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri 90'lı yıllarda Arthur'un ortaya koyduğu çalışma olmuştur. Arthur'un (1992) çalışmasına göre maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri için gerekli olan İK uygulamalarındaki farklılıklar Tablo 1-2'de gösterilmektedir⁶⁴.

Tablo 1-2: Farklılaştırma ve Maliyet Liderliği Stratejilerine Göre İK Uygulamaları

İK FONKSİYONLARI	STRATEJİ TÜRÜ	
	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
İş Organizasyonu	İş görevleri dar olarak tanımlanmıştır.	İş görevleri genişçe tanımlanmıştır.
Çalışan İlişkileri	Çalışanların yönetim kararlarında çok az etkisi vardır. Formel bir çalışan şikâyet mekanizması yoktur. Çok az iletişim ve sosyalizasyon çabaları vardır.	Çalışanların kararlara çok fazla katılımı ve etkisi vardır. Formel şikâyet ve itiraz mekanizmaları vardır. İlgili ekonomik ve iş bilgilerinin düzenli olarak çalışanlar ile paylaşılması vardır.
Kadrolama/Gözlem	Çalışanlar için düşük beceri gereksinimleri vardır. Yoğun gözlem ve kontrol vardır.	Yüksek oranda beceri sahibi çalışanlar vardır. Kendi kendini yöneten takımlar vardır.
Eğitim	Sınırlı eğitim çabası vardır.	Daha yoğun beceri

⁶² Cynthia A. Lengnick-Hall, Mark L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", **Academy of Management Review**, 1988, Vol.13, No. 3, s. 467.

⁶³ Sheila Cane, **Kaizen Strategies for Winning Through People**, London, Prentice Hall, 1996, s. 27.

⁶⁴ Jeffrey B. Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 45, No.3, April 1992, s. 491.

		eğitimleri vardır.
Ücret	Sınırlı sosyal haklar, Düşük ücretler, Teşvik edici ücretlendirme yöntemi vardır.	Geniş sosyal haklar, Yüksek ücretler ve hisse sahipliği yöntemi vardır.

Kaynak: Jeffrey B. Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 45, No.3, April 1992, s. 491.

İşletmelerin farklı rekabet stratejileri, stratejik insan kaynakları yönetiminin durumsal perspektifini esas alan farklı İK uygulamaları ile bağlantılıdır. Örneğin bir inovasyon stratejisinin, inovasyon odaklı İK uygulamalarıyla; bir müşteri hizmet stratejisinin ise hizmet etrafında merkezleşen İK uygulamaları ile bağlantılı olması gerekmektedir⁶⁵.

İnsan kaynakları yönetiminde işletme stratejilerini temel alarak oluşturulan İK stratejileri kadar işletmenin İK hedeflerinin belirlenmesi de önem arz etmektedir.

1.5 İnsan Kaynaklarının Hedefleri

Her işletmenin kendine özgü misyon, vizyon, stratejik hedef ve amaçları bulunmaktadır. İşletmeler stratejik hedefleri oluştururken; İK'nın da bu hedefler doğrultusunda kendi hedeflerini oluşturması beklenmektedir. Bu bağlamda insan kaynaklarının ana hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefler, kısaca aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

İK'nın ana hedeflerinden biri, yetenekli iş gücü çekmek ve bu iş gücünü elde tutmaktır. Bunun için atılacak ilk adım; nitelikli, çeşitli ve motive olmuş bir başvuru havuzu oluşturmaktır. Bu havuz oluşumunun, sadece beceri ve çeşitliliği genişletmeye değil; aynı zamanda müşteri memnuniyeti, yeniliği besleme ve yaratıcılığı cesaretlendirme yapısını oluşturmaya da katkısı bulunmaktadır⁶⁶.

⁶⁵ David E. Bowen, Cheri Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System", **Academy of Management Review**, Vol.29, No.2, 2004, s. 204.

⁶⁶ Dianna L. Stone, v.d., "The Influence of Technology on The Future of Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, Vol.25, 2015, s. 217.

İK'nın ana hedeflerinden diğeri, iş için başvuranlar arasından en uygun yeteneklere sahip adayları seçmektir ve aday havuzu içinde başvuranların çeşitliliğinden emin olmaktır⁶⁷.

İK'nın ana hedeflerinden bir diğeri ise; eğitim ve geliştirme ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmaktır. Eğitim ve geliştirme aşamasında teknoloji, çeşitli şekilde eğitim süreçlerini çok daha etkili şekilde yürütme ve yönetme girişimiyle işletmelerce uygulanmaktadır⁶⁸.

Stone ve diğerlerine (2015) göre insan kaynaklarının en önemli hedeflerinden biri, çalışanların mevcut performansını değerlendirerek yüksek ve düşük performans gösterenleri belirleme ve çalışanlara dönüt sağlamayı içeren çalışan performansının etkili yönetimidir⁶⁹.

İnsan kaynakları yönetiminin, işlevini gerçekleştirmek için işletme stratejileriyle uyumlu kendi strateji ve hedeflerini belirledikten sonra üstlendiği bazı roller bulunmaktadır.

1.6 İnsan Kaynakları (İK) Roller

Rol; bir örgütte herhangi bir pozisyona sahip bir örgüt üyesinin hangi davranış özelliklerine sahip olması gerektiğini tanımlayan, sosyal sistemin kritik bir özelliği olarak ifade edilmektedir⁷⁰.

İnsan kaynakları departmanı, işletmelerde bazı roller üstlenmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları rollerinin nitelik ve kapsamını, üst yönetimin İK'dan beklentisi ve İK departmanının işletme çalışanlarına sergilemesi gereken davranışlar oluşturmaktadır. Araştırmacılar, bu rolleri ortaya çıkarmak için çeşitli çalışmalar yapmıştır. Aşağıda birtakım araştırmacılara göre insan kaynakları rolleri kavramı ve bu roller üzerine yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

İşletmelerde insan kaynaklarının rollerindeki temel hedefleri; yetenekli çalışanları çekme, seçme, motive etme ve elde tutmaktır. Bu hedefler son yıllarda son derece

⁶⁷ A.e., s. 218.

⁶⁸ A.e., s. 220.

⁶⁹ A.e., s. 223.

⁷⁰ Bruce J. Biddle, Edwin J. Thomas, **Role Theory: Concepts and Research**, New York, John Wiley, 1966, s. 29.

önemli hale gelmiştir çünkü işletmeler; rakipleriyle, çalışanlarının becerileri ve yetenekleri ölçüsünde rekabet etmektedir⁷¹.

İK rolleri konusunda Storey, Wiley, Brockbank ve Ulrich gibi araştırmacılar çeşitli modeller geliştirmiştir. Brockbank (1999); İK rollerini rekabet avantajı ekseninde düşükten yükseğe doğru operasyonel reaktiflik, operasyonel proaktiflik, stratejik reaktiflik ve stratejik proaktiflik olarak dört kategoride sınıflandırmaktadır.

Ulrich (1997), insan kaynaklarının işletmede üstlendiği rolleri sınıflandırmak için iki boyutlu bir model önermektedir. Modelin birinci boyutu, süreçlere karşı insanlar; ikinci boyutu ise operasyona karşı strateji ile ilgili faaliyetlerdir. İki boyutlu bu model dört ayrı insan kaynakları rolünü ifade etmektedir. Böylece Ulrich, dört insan kaynakları rolünü ortaya koymaktadır. Bu roller; stratejik ortak, çalışan şampiyonu, değişim ajanı ve idari uzman rolleridir.

Budhwar vd. (2014), çalışmalarında beş ana insan kaynakları rolü tanımlamaktadır. Bu roller; stratejik iş ortağı, kültür korumacı, küresel iş kapasitesi ve iş gücü oluşturucu, süreç şampiyonu ve çalışan gelişimini destekleyici rollerdir⁷².

Bir stratejik ortak olarak insan kaynakları yönetiminin, stratejik karar almadaki önemi artmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik karar almadaki rolü arttığında günlük insan kaynakları işlerinin hat yöneticilerine devredilmesi gerekecektir⁷³. Her bir yönetim kademesi (tepe, orta ve alt), bir işletmedeki insan kaynakları yönetiminin yürütülmesini teşvik etmesi açısından önemli role sahiptir⁷⁴. Bu bağlamda işletmede her bir yöneticiye ayrı ayrı görev ve sorumluluklar düşmektedir.

⁷¹ Stone, Deadrick, Lukaszewski, Johnson, **a.g.e.**, s. 217.

⁷² Mohan Thite, Pawan Budhwar, Adrian Wilkinson, “Global HR Roles and Factors Influencing Their Development: Evidence from Emerging Indian It Services Multinationals”, **Human Resource Management**, Vol.53, No.6, November–December 2014, s. 921.

⁷³ Rebecca Mitchell, Shatha Obeidat, Mark Bray, “The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices”, **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, November–December 2013, s. 904.

⁷⁴ Adrian Thornhill, Mark N. K. Saunders, “What If Line Managers Don’t Realize They’re Responsible for HR?”, **Personnel Review**, Vol.27, No.6, 1998, s. 461.

Günümüz rekabet koşulları, insan kaynakları politika ve süreçlerinde daha fazla rekabet avantajı gerektirir. İnsan kaynaklarının, daha fazla rekabet avantajı elde etmek için müşteri ve sermaye piyasasındaki kriterlere göre stratejik rol üstlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, pasif ya da proaktif şekilde işletme yönetimine stratejik katkı sağlayabilir. İnsan kaynakları; stratejik olarak proaktif modunda, yaratıcı ve yenilikçi kültür yaratarak, birleşme ve satın almaları kolaylaştırarak ve piyasada süren değişiklikler ile iç süreç ve yapılarını bağlayarak rekabet avantajı yaratır. Pasif modunda ise insan kaynakları, iş stratejisine insan kaynakları uygulamalarını bağlayarak ve değişimi yöneterek katkı sağlar⁷⁵.

Wright vd. (1994), işletmenin insan kaynaklarını (çalışan becerileri ve davranışları) ve insan kaynakları uygulamalarını (insan kaynaklarını yönetmek için kullanılan araçlarını) birbirinden ayırmaktadır⁷⁶.

İK departmanı, değişimin hem objesi hem de aktörü olmak gibi zor bir durumla karşı karşıyadır. İK işlevi; değişimin etkisiyle faaliyetler, roller ve yetkinlikler kapsamında değişime ayak uydurmalı ve kendisini işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmesi için, diğer bir ifade ile işletmeye değer katması için dönüştürmeli ve geliştirmelidir. Diğer taraftan İK profesyonelleri, örgütsel değişim konusunda rollerini yerine getirmelidir⁷⁷. Aşağıda insan kaynakları rolleri genel olarak ele alınmaktadır. İnsan kaynakları rollerinin gelişimine yer verilmekte ve farklı araştırmacılara göre insan kaynakları rolleri açıklanmaktadır.

1.6.1 Brockbank'in İnsan Kaynakları Roller

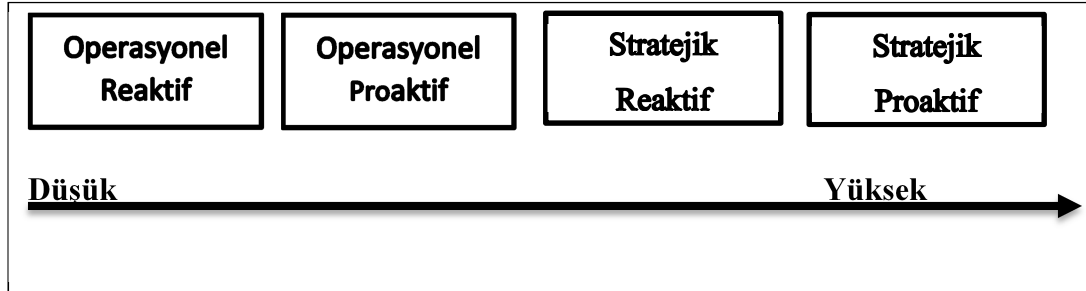
Brockbank'a (1999) göre insan kaynaklarının operasyonel reaktif, operasyonel proaktif, stratejik reaktif ve stratejik proaktif olmak üzere dört rolü bulunmaktadır. Söz konusu dört rolün rekabet avantajı potansiyeli düşükten yükseğe doğru aşağıda Şekil 1-3'teki gibi gösterilmektedir.

⁷⁵ Wayne Brockbank, "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage", **Human Resource Management**, Vol.38, No. 4, 1999, s. 337.

⁷⁶ Inmaculada Beltrán-Martín, Vicente Roca-Puig, "Promoting Employee Flexibility Through HR Practices", **Human Resource Management**, Vol.52, No.5, September–October 2013, s. 646.

⁷⁷ Ömer Faruk Ünal, "İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Roller: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, 2012, s. 100.

Şekil 1-3: İnsan Kaynakları Rekabet Avantajı İndeksi



Kaynak: Wayne Brockbank, “If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, Vol.38, No.4, 1999, s. 340.

Bu roller, insan kaynaklarının operasyonel ve stratejik boyutunda reaktif veya proaktif davranışlarını dikkate alarak sınıflandırılmıştır. Bu roller; Tablo 1-3’te temel işlerin yürütüldüğü operasyonel boyuttan, stratejilerin oluşturulduğu stratejik boyuta doğru kategorize edilmektedir.

Tablo 1-3: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Rekabet Avantajı Boyutları

	REAKTİF	PROAKTİF
OPERASYONEL	Temel İK işlerini yürütür.	Temel işleri geliştirir.
STRATEJİK	Stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.	Stratejik alternatifler oluşturur.

Kaynak: Wayne Brockbank, “If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, Vol.38, No.4, 1999, s. 339.

Operasyonel insan kaynakları faaliyetleri, genellikle insan kaynakları işlerinin rutin ve günlük hizmetlerini açıklamaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin stratejik seviyesi daha karmaşıktır ve beş kriteri içermektedir. Bu kriterler şunlardır⁷⁸:

- İK faaliyetleri uzun dönemli olmalıdır.
- İK faaliyetleri kapsamlı olmalıdır.
- İK faaliyetleri planlı olmalıdır.

⁷⁸ Wayne Brockbank, “If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, Vol.38, No.4, 1999, s. 339.

- İK faaliyetleri entegre olmalıdır.
- İK faaliyetleri yüksek katma değerli olmalıdır.

Yukarıda verilen Tablo 1-3'e göre stratejik insan kaynaklarının pozisyonu iki yolla elde edilebilir. Yine bu tabloya göre stratejik reaktiflik; insan kaynakları yönetiminin, diğer fonksiyon alanlarının iş konularına katkı sağlayabilmek amacıyla bu fonksiyonlar (finans, pazarlama, üretim vb.) hakkında yeterli bilgiye sahip olmasıyla gerçekleşmektedir. Stratejik proaktiflik ise stratejik alternatiflerin oluşturularak İK politikalarının genişletilmesi ve zenginleştirilmesiyle oluşmaktadır.

Başka bir ifadeyle, Tablo 1-3'e göre insan kaynakları profesyonelleri; insan kaynakları yönetiminin tam bir stratejik ortak olmasına iki seviyede katkı sağlayabilmektedir⁷⁹: İnsan kaynakları profesyonelleri;

- Diğer alanların bilgileri aracılığıyla iş alternatifleri üreterek,
- İK varsayımları ve mantığı uygulamaları aracılığıyla iş alternatifleri yaratarak katkı sağlayabilmektedir.

Brockbank (1999), stratejik olarak proaktif İK'nın üç yolla sağlanabileceğini ifade etmektedir. Brockbank'a göre bu yollar; yenilikçi ve yaratıcı bir kültür oluşturmak, işletme birleştirme ve satın alma faaliyetlerinde yer almak ve gelecekteki dış çevre şartları gereklerini temel alan iç kapasiteleri yaratmaktır⁸⁰.

İşletmelerin çok azı, proaktif stratejik İK'ya sahiptir ve bu nedenle de sadece bu işletmeler, rekabet avantajına ulaşabilmektedir. Proaktif stratejik İK, işletmenin yenilikçi kapasitesini zenginleştirerek stratejik değer kazandırabilmektedir.

1.6.2 Schuler ve Jackson'ın İnsan Kaynakları Roller

Schuler ve Jackson'a (2001) göre insan kaynakları rolleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

Bağlayıcı Rol: İnsan kaynakları, yönetimin işletmedeki tüm işler ile ilişkisini ifade etmektedir.

⁷⁹ A.e., ss. 344-345.

⁸⁰ A.e., s. 345.

Stratejik Rol: İKY'nin üst yönetimde işletme stratejilerinin oluşturulmasına katılmasını ifade etmektedir.

İzleme Rolü: İKY'nin stratejik plana göre gerçek durumu gözden geçirmesi ve doğru aksiyona karar vermesini ifade etmektedir.

Yenilikçi Rol: İKY'nin işletmede verimlilik ve iş kalitesini geliştirmek için rekabet, enerji tasarrufu ve yüksek belirsizlik ortamında kanunlar ile uyumlu olan yaratıcı yaklaşım ve çözümler geliştirmesini ifade etmektedir.

Değişim ve Bilgi Kolaylaştırıcı Rol: İKY'nin değişim sürecini bireysel ve örgüt seviyesinde, stratejiler doğrultusunda yönetmesini ifade etmektedir.

Kolaylaştırıcı Rol: İKY'nin yapılacak işleri hat yöneticileri ile beraber gerçekleştirerek işletmenin işini kolaylaştırmasını ifade etmektedir⁸¹.

1.6.3 Carroll'ın İnsan Kaynakları Roller

Carroll (1991), İK rollerini açıklarken değişim temelli bir yaklaşım sergilemektedir. Carroll, İK'nın personel sağlayıcı ve politika yapıcı geleneksel rollerine ek olarak başka roller açıklamaktadır⁸². Bu roller aşağıda gösterilmektedir:

Temsilci (Delegator): İKY sistemlerinin, işletmede esas sorumlu olan hat yöneticilerine hizmet etmesini ifade etmektedir.

Teknik Uzman: İKY'nin yönetim geliştirme ve performans değerlendirme gibi alanlara ilişkin yeteneklerini ifade etmektedir.

Yenilikçi (Innovator): İKY'nin insan kaynağında oluşabilen verimsizlik, devamsızlık, iş gücü devri gibi problemleri çözmesinde yeni yaklaşımlar sergilemesini ifade etmektedir.

1.6.4 Storey'in İnsan Kaynakları Roller

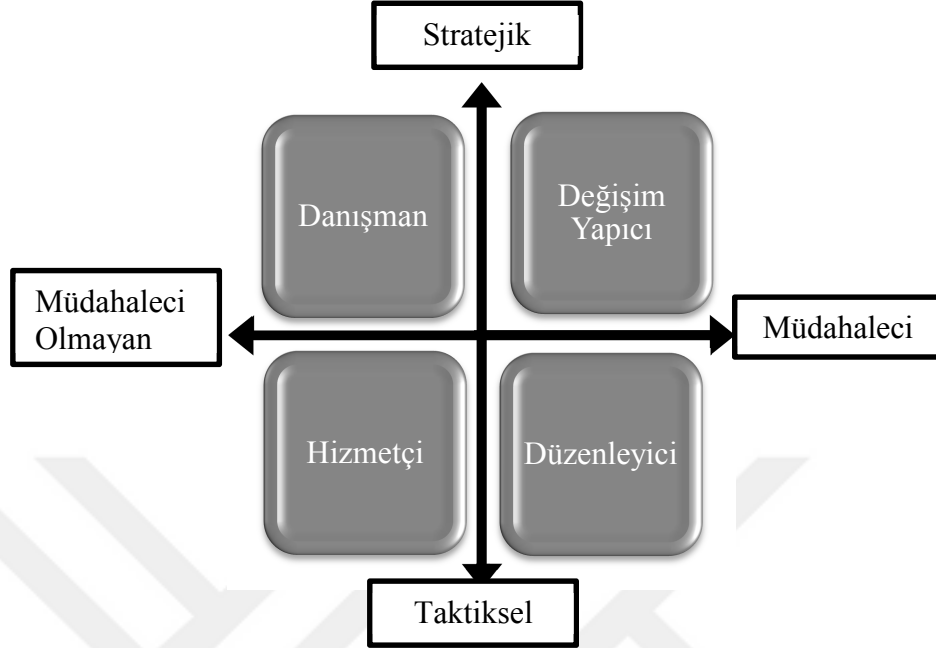
Storey (1992), İK rollerini iki boyutu temel alan bir sınıflandırma ile ifade etmektedir. Storey, İK rollerini müdahaleciye karşı müdahaleci olmayan ile taktiksele karşı stratejik olan şeklinde ifade etmektedir⁸³. Storey'in İK rolleri aşağıda açıklanmaktadır:

⁸¹ Paauwe, a.g.e., 2004, s. 181.

⁸² A.e.

⁸³ A.e., s. 192.

Şekil 1-4: Storey (1992) Personel Yönetim Tipleri



Kaynak: Jaap Paauwe, **HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability**, Oxford, Oxford University Press, 2004, s. 182.

1. **Danışman (Advisers):** Danışman rolü, İK yöneticilerinin işletmede iç danışman olarak davranmasını ifade etmektedir. Bu rolde İK yöneticileri, son gelişmeler ile uyumludur fakat İKY, sorunların çözümünü hat yöneticilerine ve diğer yönetim kademelerine bırakmaktadır.
2. **Hizmetçi (Handmaidens):** İKY'nin hat yöneticilerine karşı oldukça katılımcı hizmetlerini ifade etmektedir. Bu rolde İKY, birinci derecede müşteri yönelimlidir.
3. **Düzenleyici (Regulators):** İKY'nin, kişisel süreç manuelllerinden sendikalar ile anlaşma noktalarına kadar geniş bir alanda, iş kurallarını düzenleme ve yayınlamasını ifade etmektedir.
4. **Değişim Yapıcı (Change Maker):** Değişim yapıcı rol, yeni bir çerçeve ile birlikte çalışanlarda değişimin gerçekleşmesini ifade etmektedir.

1.6.5 Ulrich'in İnsan Kaynakları Roller

İnsan kaynakları yönetimi üzerine yapılan araştırmaların, 90'lı yıllarda mikro seviyede iken günümüzde makro seviyede olduğu görülmektedir. Ulrich (1997), İKY'ye bu değişim ile beraber *çalışan şampiyonu*, *değişim ajanı* ve *stratejik ortak*

şeklinde yeni İK rolleri tanımlamıştır. Stratejik İKY, sürdürülebilir rekabet avantajı ve bu avantajın organizasyon performansına etkisinin kaynağını oluşturan uyumlu politikalar ile uygulamalar bütünüünün tasarlanması ve yürütülmesini içermektedir⁸⁴.

Ulrich (1997); İK rollerini, sürece karşı insan ve operasyona karşı strateji olmak üzere iki boyutta ifade etmektedir.

Ulrich, günümüzde İK yöneticilerinin sahip olmaları gereken rollerini iki boyutta ele almıştır. Birinci boyut stratejik ve uzun vadeli odak noktasından operasyonel ve günlük olana doğru genişlerken; diğer boyut ise süreçlerden (İK uygulamaları ve sistemleri) insanların yönetimine kadar olan işlemleri içermektedir. Ulrich'in bu iki boyutlu modeli dört rolü içermektedir. Bu roller; stratejik ortak, süreç uzmanı, çalışanların savunucusu ve değişim uzmanı rolleridir⁸⁵.

Şekil 1-5: Rekabetçi Bir İşletme Yapılandırma İK Roller



Kaynak: Dave Ulrich, Jill Conner, “Human Resource Roles: Creating Value, Not Rheroric”, **Human Resource Planning**, Vol.19, No.3, 1996, s. 42.

1. İdari Uzman (Administrative Expert): Bu rolde İK profesyonellerinin görevleri; kadrolama, eğitim, ödüllendirme, değerlendirme, teşvik etme ve

⁸⁴ Sait Gürbüz, İbrahim S. Mert, “Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence From Turkey”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.22, No.8, April 2011, s. 1803.

⁸⁵ Dave Ulrich, Jill Conner, “Human Resource Roles: Creating Value, Not Rheroric”, **Human Resource Planning**, Vol.19, No.3, 1996, s. 42.

işletmedeki çalışanların işe girişinden işten ayrılışına kadar olan zamanda diğer yönetimler için etkili İKY süreçleri tasarlamak ve yürütmektir.

2. **Çalışan Şampiyonu (Employee Champion):** İK profesyonelleri için çalışanlara katkı rolü; günlük sorunlara, bilgilendirme ve çalışan ihtiyaçlarına çalışanların katılımını ifade etmektedir. Bu rolde amaçlanan İK hizmetleri, çalışanların bağlılık ve yetkinliklerini artırıcı niteliktedir.
3. **Değişim Ajanı (Change Agent):** Bu rol, değişim ve dönüşümü yönetmeye odaklanmaktadır. Değişim ajanı rolü ile değişim için bir kapasite geliştirmek amaçlanmaktadır. Bu rolde İK yöneticileri, sürekli değişim ortamında yenilenen kültüre adapte olmaya yardımcı olmaktadır.
4. **Stratejik Rol (Strategic Role):** Stratejik İK rolü, işletme stratejisi ile İKY stratejileri ve uygulamalarının uyumuna odaklanmaktadır. İKY'nin bu roldeki amacı stratejiyi yürütmektir. Bu rolde İK uygulamaları, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır⁸⁶.

Ulrich'in İK rollerini kısaca özetlemek gerekirse aşağıdaki şekilde ifade edilebilir⁸⁷:

- a. *Stratejik ortak*, başarılı bir şekilde stratejiyi yürütmek için işletmeye yardım eder,
- b. *İdari uzmanı*, İK fonksiyonu ve diğer iş süreçlerini yeniden yapılandırarak organizasyon verimliliğini geliştirir,
- c. *Çalışan şampiyonu*; çalışan bağlılık, yetkinlik ve değişim için onların bütün sorumluluklarını en yükseğe çıkarır,
- d. *Değişim ajanı*, organizasyon dönüşümünü ve kültür değişimini sunar.

Ulrich'in İK rollerinden “stratejik ortak rolü” bu çalışmanın önemli değişkenlerinden biri durumundadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde yer alan araştırma modelinde İK stratejik ortak rolüne yer verilmiştir. Bu doğrultuda İK'nın stratejik ortak rolünü daha ayrıntılı biçimde incelemek uygun görülmüştür.

⁸⁶ Paauwe, **a.g.e.**, s. 183.

⁸⁷ Armstrong, **a.g.e.**, s. 73.

Ulrich (1997); stratejik ortak rolünü, “İnsan kaynakları profesyonelleri; işletme stratejilerini tanımlama süreçlerine katıldıkları, stratejiyi aksiyona çevirecek sorular sordukları ve işletme stratejileri ile uyumlu İK stratejilerini tasarladıkları zaman stratejik ortak rolünü üstlenmektedir” şeklinde ifade etmektedir⁸⁸.

Stratejik İK departmanı, idari İK departmanına göre daha yüksek statü ve güce sahiptir. Stratejik konumun elde edilmesinde “tepe yönetimde temsil edilme” ve “kurumsal stratejilerin oluşturulmasında yer alma” olmak üzere iki unsur önem arz etmektedir. Bu unsurlarla stratejik konuma gelen bir İK departmanı, stratejik planlamaya daha fazla dâhil olmaktadır. Bir bütün halinde çalışanlara ve organizasyona uzanan İK departmanı, uyumlu politika ve uygulamaları ile daha proaktif olmaktadır. Araştırmacılar, İK departmanının stratejik konumu ile organizasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar⁸⁹.

İnsan kaynakları departmanının işletmelerde üstlendiği temel roller; idari rol, operasyonel rol, çalışan savunucusu ve stratejik rol olarak ifade edilebilir. Bu roller arasında idari rol, geçmişte yaygın bir rol olarak görülmektedir. Bu rolün yaygınlığının gelecekte azalması öngörülmektedir. Buna karşın küreselleşen ekonomi ve artan rekabet ortamında stratejik ortak rolün öne çıkması beklenmektedir. Dolayısı ile günümüz işletmelerinde İK rolleri arasında stratejik ortak rolün, İK departmanı için en önemli rol olacağını söylemek abartı olmayacaktır. Son yıllarda stratejik ortak rolü üzerine bir hayli araştırma yapılmaktadır. Bu sebeple İK’nın stratejik ortak rolü, çalışma içerisinde araştırma modelinde yer almaktadır.

Uygulamalar, İK departmanının geleneksel hizmet veren idari rolünün stratejik ortak role evrildiğini kanıtlar niteliktedir. Örneğin Danimarka’da, İK departmanları;

⁸⁸ Torben Juul Andersen, Dana Minbaeva, “The Role of Human Resource Management in Strategy Making”, **Human Resource Management**, Vol.52, No.5, September–October 2013, s. 824.

⁸⁹ Astrid Reichel, Mila Lazarova, “The Effects of Outsourcing and Devolvement on the Strategic Position of HR Departments”, **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, November–December 2013, s. 924.

sektörle yakın işbirliği yaparak kurumsal stratejileri oluşturmaya katkı sağlamaktadır⁹⁰.

İK rolleri ve stratejik İK yaklaşımları kadar önemli olan bir diğer konu, stratejik insan kaynaklarının yönetimi ve tarihsel gelişimidir. Son yıllarda işletmelerin stratejik yönetimde İKY'ye daha fazla yer vermesi, İKY'nin önemini arttırmış ve araştırmacıları da stratejik İKY ve onun tarihsel gelişimiyle ilgili araştırmalar yapmaya sevk etmiştir.

1.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY alanı, 1980'li yılların başından itibaren gerek akademik gerekse uygulamalar açısından çok tartışılan ve araştırılan bir alan haline gelmiştir. İK yöneticilerinin yönetimde stratejik ortak rolünü üstlenerek stratejik açıdan aktif bir rolde olacağı fikri, önem kazanmış ve akademik alanda stratejik İKY, çeşitli kuramsal ve ampirik gelişmelerle zengin bir çalışma alanına dönüşmüştür⁹¹.

“Bir işletmenin insan kaynakları, işletmenin başarısında stratejik rol oynayabilir” fikri, stratejik insan kaynakları yönetimi alanını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni alan, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi literatürünün kesişme alanını ifade etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin farklı yazarlar tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır. Wright ve McMahan (1992), stratejik insan kaynakları yönetimini “İşletmenin hedeflerini başarabilmesi için girişilen planlı insan kaynakları uygulamaları ve faaliyetleri dizisidir.” şeklinde ifade etmiştir⁹².

Stratejik insan kaynakları yönetiminin diğer tanımları aşağıda verilmiştir:

Becker ve Huselid (2006); stratejik İKY'yi, “İşletmenin İK mimarisi ile organizasyon performansı arasındaki ilişkidir.” şeklinde ifade etmiştir. İK mimarisi;

⁹⁰ Henrik Holt Larsen, Chris Brewster, “Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?”, **Employee Relations**, Vol.25, No.3, 2003, s. 233.

⁹¹ Cavide Uyargil, v.d., “Farklı Yaklaşımlar Açısından İKY Bildirileri: 1994-2017 Yılları Arasında Alandaki Değişim ve Gelişime Yönelik Bir İnceleme”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.75, No.3, 2020, s. 905.

⁹² Mathew R. Allen, Patrick Wright, “Strategic Management and HRM”, Ed. by. Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright, **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, 2007, s. 88.

işletmenin stratejik beşeri sermayesinin yönetilmesini ve geliştirilmesini sağlayan sistemler, yetkinlikler, uygulamalar ve çalışan performans davranışlarından oluşur⁹³.

Armstrong stratejik insan kaynakları yönetimini, “İşletme hedeflerinin, İK stratejileri yardımıyla ve çalışanlar aracılığıyla nasıl gerçekleştirileceğini, İK politikaları ve uygulamaları ile nasıl entegre edileceğini tanımlayan yaklaşımdır” şeklinde ifade etmiştir⁹⁴.

Huselid, Schuler ve Jackson (1997); stratejik İKY’yi, “Bir işletmenin çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin; işletme amaçlarının başarılmasına iç uyumlu politikaları ve uygulamaların tasarlanması ve yürütülmesine katkı sağlaması” şeklinde ifade etmiştir⁹⁵.

Schuler (1992) ise stratejik insan kaynakları yönetimini, “İşletmenin başarısı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst düzeyden en alt düzeydeki çalışana kadar yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu” şeklinde tanımlamıştır⁹⁶. İşte bütün bu tanımlar insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Teorik olarak stratejik İKY; nadir bulunan, kopyalanamayan kaynakları vurgulayan ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratan işletmenin kaynak temelli görüşü üzerine kuruludur⁹⁷.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı; organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesinde ihtiyaç duyulan yetenekli, katılımcı ve motivasyonlu çalışanlara sahip organizasyon olarak stratejik kapasite üretmektir⁹⁸.

Stratejik İKY; insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin stratejik hedeflerinin, işletme stratejisi ile İKY’nin entegrasyonu ve İK fonksiyonunun üst yönetimde yer

⁹³ Brian E. Becker, Mark A. Huselid, “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?”, **Journal of Management**, Vol.32, No.6, December 2006, s. 899.

⁹⁴ Armstrong, **a.g.e.**, s. 33.

⁹⁵ Paul J. Gollan, Senia Kalfa, Ying Xu, “Strategic HRM and Devolving HR to the Line: Cochlear During the Shift to Lean Manufacturing”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.53, 2015, s. 146.

⁹⁶ Randall S. Schuler, “Strategic Human Resources Management: Linking The People with The Strategic Needs of The Business”, **Organizational Dynamics**, Vol.21, No.1, 1992, s. 21.

⁹⁷ Gollan, Kalfa, Xu, **a.g.e.**, s. 146.

⁹⁸ Armstrong, **a.g.e.**, s. 35.

almasıdır. Ayrıca stratejik İKY, bazı İK uygulamalarının hat yöneticilerine devrini içeren çeşitli konulara da odaklanmaktadır⁹⁹.

Stratejik İKY; insan kaynakları yönetimini reaktif, kuralcı ve idari değil daha ziyade stratejik olarak ele almaktadır. Artık İKY; kurumsal/iş stratejilerinin oluşturulmasında ve yürütülmesinde düşünülen, işletme hedeflerini başarmak için planlanan insan kaynakları uygulamaları ve faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Stratejik İKY'nin bu tanımında dikey uyum ve yatay uyum olmak üzere iki önemli boyut dikkat çekmektedir. Birinci boyuta göre stratejik İKY, işletmenin stratejik yönetim süreçleri ile İK uygulamalarının uyum içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır. İkinci boyuta göre stratejik İKY, İK uygulamalarının kendi içinde uyumunu ve bu uygulamaların birbirini desteklemesini öngörmektedir¹⁰⁰.

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşım; işletmenin beşeri sermayesinin (çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri) işletmenin iş hedeflerini başarmasını, kendi içinde tutarlı politikalar ve uygulamalar tasarlayarak yürütmesini içermektedir. Stratejik İKY yaklaşımının temel varsayımına göre organizasyon performansı, işletmede uygulanan İKY uygulamalarından etkilenmektedir¹⁰¹.

Armstrong, stratejik İKY için üç önerme ileri sürmüştür¹⁰²:

1. İşletmenin insan kaynakları veya beşeri sermayesi, işletmenin başarısında stratejik rol oynar ve rekabet avantajı için önemli bir kaynaktır.
2. İK stratejileri ile işletme stratejileri uyumlu olmalıdır (dikey uyum).
3. İK stratejileri, birbiriyle bağlantılı ve ahenk içinde olmalıdır (yatay uyum).

İKY çalışmaları, işletmelerin insan yönetimini stratejik bir yaklaşımla ele alarak işletme stratejilerini temel alan İKY politika ve uygulamalar tasarlanması

⁹⁹ Kai K. Andersen, Brian K. Cooper, Cherrie Jiuhua Zhu, "The Effect of SHRM Practices on Perceived Firm Financial Performance: Some Initial Evidence from Australia", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.45, No.2, 2007, s. 168.

¹⁰⁰ A.e., s. 169.

¹⁰¹ Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, 1997, s. 171.

¹⁰² Armstrong, a.g.e., s. 34.

gerekliliğini önermektedir. Stratejik İKY; kadrolama (işe alma ve eğitimi içeren), ücret sistemleri (performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içeren) ve çalışanı geliştirme programları (güçlendirme ve iklim oluşturmaya içeren) gibi alanlarda stratejik uyumlu İKY uygulamalarının bütünü temsil etmektedir¹⁰³.

İKY faaliyetlerinde yer alan iş ihtiyaçları ile işletme etkililiği arasındaki bağlantı, stratejik İKY'nin alanının merkezini oluşturmaktadır. Stratejik İKY temel iki varsayımı içermektedir:

- Etkili İKY bir işletmenin stratejik hedefleriyle uyumluluğunu gerektirir.
- Etkili İKY organizasyona artan bir performans sağlar.

İnsan kaynakları alanında önde gelen araştırmacılar, stratejik İKY ile geleneksel İK arasındaki farklılıkları çeşitli açılardan ele almışlardır. Araştırmacılara göre bu farklılıklar aşağıdaki gibidir:

Huselid ve Becker (2006) stratejik insan kaynaklarının geleneksel İK'dan iki yönüyle ayrıldığını açıklamıştır:

1. Stratejik İKY bireysel performanstan ziyade organizasyon performansına odaklanmaktadır.
2. Stratejik İKY bireysel İK yönetim uygulamalarından ziyade iş problemlerine çözüm olarak İK yönetim sistemleri rolünün önemini savunmaktadır¹⁰⁴. Kısaca İK stratejik ortak rolünün, insan kaynakları yönetimini makro seviyede ele aldığı söylenebilir.

Wright ve McMahan, stratejik İKY'yi geleneksel İKY'den ayırmaktadır. Bu ayrım;

- İşletme stratejisi ile dikey uyum,
- İnsan kaynakları uygulamalarının koordinasyonu aracılığıyla yatay uyum

şeklinde ifade edilmektedir¹⁰⁵.

¹⁰³ Yang Chen, v.d., "How does Executive Strategic Human Resource Management Link to Organizational Ambidexterity? An Empirical Examination of Manufacturing Firms in China", **Human Resource Management**, Vol.55, No.5, September–October 2016, s. 922.

¹⁰⁴ Becker, Huselid, a.g.e., s. 899.

¹⁰⁵ Patrick M. Wright, Michael D. Ulrich, "A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management", **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol. 4, 2017, s. 46.

Wright ve Ulrich'e (2017) göre stratejik İKY'nin varlığı, üç değişimi ortaya çıkarmaktadır:

1. Analiz seviyesi, İK uygulamalarının etki alanı; bireysel düzeyden organizasyon düzeyine genişlemiştir.
2. Bireysel İK uygulamaları yerine İK sistemleri ön plana çıkmıştır.
3. Bir yönetim aracı olarak İK'nın artan öneminin farkına varılması ile stratejik İKY, işletme stratejisi bağlamında da tartışılmaya başlanmıştır¹⁰⁶.

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri (politikalar, uygulamalar vb.) ile örgütsel çıktılar (iş gücü devri, verimlilik ve performans vb.) arasındaki ilişki, araştırmaların artmasını sağlamış ve araştırmacıların dikkatini stratejik İKY üzerine çekmiştir. Stratejik İKY'nin belirgin özelliklerinden biri, rekabet avantajının kaynağı olarak bireysel İKY uygulamalarını değil; İKY sistemlerinin kullanılmasını görmesidir. Özellikle tutarlı İK uygulamaları, örgütsel çıktıları olumlu etkilerken; tutarsız İK uygulamaları, işletmenin etkililiğine zarar vererek örgütsel çıktıları olumsuz etkilemektedir¹⁰⁷.

İK; işletmelerde pozisyonunu korumak için sürekli mücadele içindedir. İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların katılımı, eğitimi ve ödüllendirilmesi için harcamalar yapar ancak işletme, herhangi bir mali zorluk veya ekonomik krizle karşılaşınca en başta İK'nın bu faaliyetlerini durdurur. İK'nın işletme stratejisine uyumu, stratejik insan kaynakları yönetimi alanını ortaya çıkarmıştır. Bu durum insan kaynaklarının işletmeye kattığı değeri göstermektedir¹⁰⁸. Örneğin, Schuler-Jackson (1988) ile Arthur (1992) farklı strateji uygulayan işletmelerde farklı İK uygulamaları kullandığını ifade etmişlerdir. Diğer araştırmacılar ise İK

¹⁰⁶ A.e., s. 46.

¹⁰⁷ Sven Kepes, John E. Delery, "HRM Systems and The Problem of Internal Fit", Ed. by. Peter Boxall, John Purcell Patrick Wright, **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, 2007, s. 385.

¹⁰⁸ Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell, "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", **Journal of Management**, Vol.27, 2001, s. 702.

uygulamalarının işletmelerde verimlilik ve kârlılık gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini göstermişlerdir¹⁰⁹.

Stratejik İKY alanındaki araştırmacılar, organizasyon performansında insan kaynakları uygulamalarının rolünü açıklamak için kaynak temelli yaklaşıma (KTY) giderek daha fazla başvuru yapmışlardır. Aslında, stratejik İKY üzerine teorik araştırmalar, İK uygulamaları sistemlerinin yüksek organizasyon performansını sağlayabileceğini ve sürdürülebilir rekabet avantajının kaynakları olabileceğini önermektedir. Fakat İK uygulamaları, sadece işletmeye değer sağlayan kaynakları ve yetkinlikleri destekledikleri zaman sürdürülebilir bir rekabet avantajının kaynağı olabilir. Yani Wright, Snell ve diğerleri, “Stratejik İKY rekabet avantaj bağlamında ele alındığında önemlidir.” fikrini ileri sürmüşlerdir¹¹⁰.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ayırt edici özelliği, bireyden çok organizasyon performansına ve bireysel İK uygulamalarından ziyade insan kaynakları sistemlerine odaklanmasıdır. İK sistemleri;

- Bilgi, beceri ve yetenekleri,
- Çalışan motivasyonu ve çabasını,
- Çalışanların katkıda bulunmaları için fırsatları,

etkileyerek işletmenin stratejik amacına yönlendirmelidir¹¹¹.

Guest (1992), insan kaynakları yönetimi politikalarına bütüncül (holistic) yaklaşmıştır. Stratejik uyum, örgütsel bağlılık, iş gücünün esneklik/adaptasyonu ve İKY çıktıları gibi unsurlar aracılığıyla stratejik İKY’yi uygulayan bir işletmenin aşağıdaki avantajlara sahip olabileceğini öne sürmüştür. Bu avantajlar;

- Yüksek iş performansı,

¹⁰⁹ John E. Delery, D. Harold Doty, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, s. 803.

¹¹⁰ Christopher J. Collins, Kevin D. Clark, “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage”, **Academy of Management Journal**, Vol.46, No.6, 2003, s. 740.

¹¹¹ David P. Lepak, v.d., “A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.25, 2006, s. 217.

- Yüksek iş çözme kabiliyeti, değişim ve inovasyon,
- Yüksek maliyet etkinliği,
- Düşük iş gücü devir oranı, devamsızlık ve şikâyetir¹¹².

Özünde stratejik İKY, sadece İK sistemleri arasındaki yatay uyuma değil; aynı zamanda İK stratejisi ve işletme stratejisi içinde özetlenen sistemlerin uyumunu ifade eden bütüncül (holistic) bir bakışa ihtiyaç duymaktadır. İKY hakkındaki holistik bakış daha üst başarı seviyelerine kolayca ulaşılmasını sağlayabilir çünkü bir organizasyonun herhangi bir alanında öngörülen değişikliklerin (temin, seçme, kadrolama politikaları vb.) bütün etkileri dikkate alındığında uygulanabilirliği daha mümkün olmaktadır¹¹³.

1.7.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY alanının tarihsel gelişimine yönelik birçok farklı görüş bulunmaktadır. Bir kısım araştırmacılar, İKY alanının köklerinin uygarlığın doğuşuna kadar gittiğini ileri sürerken; farklı görüşteki araştırmacılar ise personel departmanı biriminin ilk olarak 1910 yılında ortaya çıktığını savunmaktadır. Kaufman; stratejik İKY'nin, işçi problemleri (1880-1919), endüstri ilişkileri (1920-1950'ler), insan kaynaklarının endüstri ilişkilerinden ayrılması (1960-1980) ve çağdaş İK (1980 ve şimdi) aşamaları boyunca evrildiğini ileri sürmektedir. Bu son aşamada (çağdaş İK) stratejik İKY'nin ortaya çıktığı görülmektedir¹¹⁴.

Delery ve Roumpi (2017); çalışmalarında 1970'lerin sonunda ve 1980'lerin başında, stratejik İKY'nin kavramsal temellerinin ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Dyer (1984), Fombrun vd. (1984), Kochan vd. (1986) ve Walker (1980); İKY ve iş stratejisi arasında bağlantı kuran önemli bilim insanları arasındadırlar¹¹⁵.

Miles ve Snow'un (1978) organizasyon modelleri, stratejik yönetimle ilişkili İK sistemlerini içermesi için genişletilmiştir. Porter'ın (1980) genel strateji modeli,

¹¹² David Baker, "Strategic Human Resource Management: Performance, Alignment, Management", **Library Career Development**, Vol.7, No.5, 1999, s. 52.

¹¹³ A.e.

¹¹⁴ Wright, Ulrich, a.g.e., s. 46.

¹¹⁵ John E. Delery, Dorothea Roumpi, "Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: is the Field Going in Circles?", **Human Resource Management Journal**, Vol.27, No.1, 2017, s. 3.

stratejik İKY araştırmacıları tarafından belirli İK stratejilerini göstermek için kullanılmıştır. Walker (1978), stratejik İKY alanı kavramını belirleyen “stratejik planlama” ile “insan kaynakları planlaması” arasında bağlantı kurmaktadır. Devanna, Fombrum ve Tichy’nin (1984) makalesi, işletme stratejisi ve İK arasındaki bağlantıyı ayrıntılı bir şekilde ele alarak stratejik İKY kavramını açıklamıştır¹¹⁶.

Stratejik İKY’nin var oluşundan bu yana en hızlı geliştiği dönem 70’li yılların sonu olmuştur. İlk aşamalarında belirsizlikten sonra önerilen model ve yapılan açıklamaların sayısı logaritmik şekilde artmış; özellikle bazı teorik gelişmeler sonrası stratejik İKY, 1990’larda ileri sürülmüştür¹¹⁷.

Özetlemek gerekirse stratejik İKY kavramının gelişimi aslında karmaşık bir konudur. Yukarıda kavramlarla ilgili araştırma yapan kişilere ve tarihlere bakıldığında ortaya atılan kavramların sınırları her zaman açık değildir. Bu kavramların gelişimine bakıldığında birbirini izleyen sıralı bir gelişim değil, daha çok anlık bir gelişim görülmektedir. Ortaya atılan bu kavramlar çakışmaktan çok birbirini tamamlayıcı nitelikte olmuştur¹¹⁸. Stratejik İKY’nin evrilmesi, stratejik yönetim alanının gelişmesiyle günümüze kadar devam etmiştir.

1.8 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Bazı Yaklaşımlar

Bu başlıkta stratejik İKY ile ilgili farklı yaklaşımların bakış açıları ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlardan davranışsal yaklaşım, AMO modeli ve kaynak temelli yaklaşımın, stratejik İKY’ye bakış açısı ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

1.8.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım; işletme ve çalışanları arasındaki, uyum içinde ve yüksek performanslı iş sistemlerinin organizasyon performansına olumlu etkilerini açıklamak için kullanılmaktadır. Çalışan davranışları, yüksek performanslı iş

¹¹⁶ Wright, Dunford, Snell, **a.g.e.**, s. 702.

¹¹⁷ Fernando Martín-Alcázar, Pedro M. Romero-Fernández, Gonzalo Sánchez-Gardey, “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.5, May 2005, s. 694.

¹¹⁸ Delery, Roumpi, **a.g.e.**, s. 3.

sistemlerinin bir sonucudur¹¹⁹. Davranışsal yaklaşım; genellikle örgütlerin rutin ve sistemlerinin kaynakları, kendi ve diğer örgütlerin deneyimlerine tepki vermeleri ve söz konusu rutin ve sistemlerde yaşanan değişimlerle ilgilenmektedir¹²⁰.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde davranışsal yaklaşım, işletmelerin takip ettiği farklı stratejiler için farklı rol davranışları gerektiğini ileri sürmektedir. Davranışsal yaklaşım; strateji ve organizasyon performansı arasında veya İK uygulamalarıyla sürdürülebilir rekabet avantajı arasında aracı olarak çalışan davranışına odaklanmaktadır¹²¹.

Davranışsal yaklaşım alanında çalışan araştırmacılar, insan kaynakları uygulamaları ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmacılar; insan kaynakları uygulamalarının rekabet avantajına katkı sağlayabileceğini, böylece uygulamaların düşük maliyetlere ve ürün farklılaştırmaya veya her ikisine yol açan rol davranış setlerini güçlendirdiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım; bazı önemli yollarla stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki teori, araştırma ve uygulamalara çok büyük miktarda katkı sağlamıştır¹²².

İKY ve performans ilişkisi arasındaki bağlantıyı açıklamak için ilk çalışmalardan biri; Schuler ve Jackson (1987), Jackson vd. (1989) tarafından ortaya konan davranışsal yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşım, İK uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi sağlayan en önemli unsur olarak “çalışan davranışları”nı göstermektedir. İK uygulamaları; örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve iş ilişkili davranışlar gibi mevcut ve sürdürülebilir çalışan davranışlarını, işletmenin performansına doğrudan etki eden unsurlar olarak görmektedir. Schuler ve Jackson (1987); çalışmada, organizasyon performansına etki eden unsurlar arasında “en iyi organizasyon çıktıları”nı sağlayan “en iyi uygulamalar” olduğunu ileri sürerek

¹¹⁹ Jian Han, Jian-Min Sun, Hong-Lei Wang, “Do High Performance Work Systems Generate Negative Effects? How and When?”, **Human Resource Management Review**, Vol.30, No.2 2020, s. 3.

¹²⁰ Umut Koç, “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, s.1, 2009, s. 155.

¹²¹ Kaifeng Jiang, Riki Takeuchi, David P. Lepak, “Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research”, **Journal of Management Studies**, Vol.50, No.8, December 2013, s. 1451.

¹²² Augustine A. Lado, Mary C. Wilson, “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective”, **Academy of Management Review**, Vol.19, No.4, 1994, s. 700.

evrensel yaklaşımı ileri taşımıştır. Bu araştırmacılar, davranışsal perspektifi benimsemiştir. Bu araştırmacılar, belirli İK uygulamalarının istenilen çalışan davranışlarını stratejik olarak ortaya çıkarma şeklini açıklayan bir model olarak AMO modelini önermişlerdir¹²³.

Davranışsal yaklaşım; bilgi-beceri-yetenekler, motivasyon, katılım fırsatları ve çalışan davranışları ile bu üç faktörü öneren yetenek-motivasyon-katılım fırsatı (AMO) modelinin ön plana çıkmasını sağlamıştır¹²⁴. Dolayısıyla yetenek, motivasyon, katılım fırsatı modelinin davranışsal yaklaşım ile daha yaygın hale geldiği söylenebilir.

1.8.2 Beceri, Motivasyon ve Fırsat Yaklaşımı (AMO Modeli)

AMO modelinin köklerini, Vroom tarafından geliştirilen performans denklemi oluşturmaktadır. Vroom'a göre performans, yetenek ve motivasyonun bir fonksiyonudur. $[Performans=f(Yetenek, Motivasyon)]$ ¹²⁵. AMO modeli, ilk defa Bailey (1993) tarafından ortaya atılmış ve İKY alanına uyarlanmıştır. AMO modeline göre çalışan performansı; işletmedeki çalışan yetenekleri (A), motivasyon (M) ve katılım fırsatları (O) unsurlarının bir fonksiyonudur¹²⁶.

AMO kısaltması, yetenek (ability), motivasyon (motivation) ve katılım fırsatının (opportunity) baş harflerinden oluşmaktadır. AMO modeline göre, bir işletmenin yüksek organizasyon performansı elde edebilmesi için işletme, İK uygulamalarıyla çalışanların motivasyonunu arttırmalı ve bunun sonucu olarak çalışanlar, görevlerini yerine getirirken isteklilik göstermelidir. Bu istekliliğin bazı şartları bulunmaktadır:

- Çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapması için gerekli yetenek ve becerilere sahip olması gerekmektedir.
- Çalışanların görevlerini yerine getirmede ekstra çaba koymaları için çalışanlar motive edilmelidir.

¹²³ Delery, Roumpi, **a.g.e.**, s. 3.

¹²⁴ Han, Sun, Wang, **a.g.e.**, s. 3.

¹²⁵ Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, **Stratejik İK Yönetimi (Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller)**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., Ağustos 2016, s. 274.

¹²⁶ Beltrán-Martín, Roca-Puig, **a.g.e.**, s. 662.

- Çalışanlara becerilerini kullanmaları için fırsatlar sağlanmalı ve çalışanlar kendilerini ifade etmeleri için cesaretlendirilmelidir.

Bir organizasyon, bütün çalışanlarının işlerini yerine getirebilmeleri için onların yetenek, motivasyon ve katılım fırsatına sahip olmalarını sağlayarak organizasyon performansına katkı sağlayabilir. Çalışanlar, iş yaşam sürelerinin artması için yetenekli olmaya, motive edilmeye ve kendilerine doğru fırsatlar sunulmasına ihtiyaç duymaktadırlar¹²⁷.

AMO modeli; bekleyiş teorisinin oluşturulması ve davranışsal yaklaşımın genişletilmesiyle birlikte İK uygulamalarının, istenilen çıktıları nasıl meydana çıkaracağını daha iyi açıklamak için evrilmiştir. Bu model, “İK uygulamaları; çalışan seviyesi ile organizasyon seviyesindeki çıktılar arasındaki ilişkiye çalışanların yetenek, motivasyon ve katılım fırsatları unsurlarıyla aracılık etmektedir” görüşünü savunmaktadır¹²⁸.

Yetenek-motivasyon-fırsat yaklaşımı, YPİS’lerin daha güçlü bir şekilde kavramlaşması için bir temel sağlamaktadır. Çalışanlar, iş çevresindeki katılım fırsatları, motive edilmeleri ve yeteneklere sahip olmaları durumunda performans göstermektedir. Yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları üç kategoride toplanarak AMO modelini oluşturmaktadır¹²⁹.

Paaue (2009); çalışmasında, 104 makaleyi baz alarak içerik analizi uyguladığında, stratejik İKY alanında en fazla kullanılan üç yaklaşımın durumsal yaklaşım, kaynak temelli yaklaşım ve AMO modeli olduğunu belirtmektedir. AMO modeli; çalışan beceri ve yetkinlikleri (A=ability), çalışan motivasyonu (M=motivation) ve çalışan katılım fırsatları (O=opportunity) gibi bireysel seviyedeki değişkenlere odaklanırken; durumsal yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşım ise örgütsel seviyedeki değişkenlere odaklanmaktadır. Bu üç yaklaşım, İKY araştırmalarında farklı gelenekleri yansıtmaktadır. AMO modeli, endüstri/organizasyon psikolojisi geleneklerini yansıtırken; durumsal yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşım, örgütsel seviyede İKY

¹²⁷ Karen Pak, v.d., “Human Resource Management and the Ability, Motivation and Opportunity to Continue Working: A Review of Quantitative Studies”, **Human Resource Management Review**, Vol.29, No.3, 2019, s. 338.

¹²⁸ Delery, Roumpi, **a.g.e.**, s. 3.

¹²⁹ Han, Sun, Wang, **a.g.e.**, s. 3.

çalışmalarına odaklanmakta ve iş perspektifi temelinde İKY'nin performansa etkisiyle ilgilenmektedirler¹³⁰.

AMO modeli; yüksek performanslı iş sistemlerine (karar alma, kendi kendini yöneten takımlar vb.), katılım fırsatlarına ve bu fırsatları gerçekleştirmek için gerekli beceri ve motivasyona sahip çalışanların, bu özelliklere sahip olmayan çalışanlardan daha iyi performans göstereceğini iddia etmektedir. Karar verme, takım çalışması ve organizasyon faaliyetlerine katılım fırsatının, çalışanlar için iki önemli çıktıya katkı sağladığı düşünülmektedir:

1) Yöneticiler ve çalışanlar arasında artan güven.

2) Daha anlamlı ve önemli işten dolayı artan içsel motivasyon¹³¹.

AMO modeli, İKY-performans araştırmalarında sıklıkla kullanılmaktadır. Gerhart'a (2005) göre İK uygulamaları; organizasyon performansına katkıda bulunmak için çalışanların yeteneklerini (uygun seçme, işe alma ve eğitim araçlarını kullanma vb.), motivasyon (performans bazlı ücretlendirme kullanma vb.) ve katılım fırsatlarını (takımlar veya öneri sistemleri kullanma vb.) etkileyebilir¹³². Son zamanlarda çeşitli çalışmalar, İK sistemleri ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak için AMO modelini de kullanmıştır¹³³.

AMO modeli; İK uygulamalarını ele alırken organizasyon performansı ile yetenek-motivasyon-katılım fırsatı unsurlarını ilişkilendiren, çalışan bazlı bir perspektifi dikkate almaktadır¹³⁴.

AMO modeli;

- Belirlenen işletme hedeflerine ulaşmak için gerekli performansı sergilemek ve gerçekleştirmek amacıyla (temin, seçme, eğitim vb.) yüksek performanslı

¹³⁰ Jaap Paaauwe, "HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects", **Journal of Management Studies**, Vol.46, No.1, January 2009, s. 133.

¹³¹ Buller, McEvoy, **a.g.e.**, s. 46.

¹³² Anna C. Bos-Nehles, Maarten J. Van Riemsdijk, Jan Kees Looise, "Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying The AMO Theory To Explain The Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation", **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, November–December 2013, s. 862.

¹³³ Jiang, Takeuchi, Lepak, **a.g.e.**, s. 1452.

¹³⁴ Gaye Özçelik, Cavide Uyargil, "A Conceptual Framework for Line Managers' HRM Implementation Effectiveness: Integrating Social Context and AMO Theories", **Journal of Business, Economics & Finance**, Vol.4, No.2, 2015, s. 291.

alışanları işletmeye çekip onları geliştirerek çalışanların yeteneklerini etkilediğini,

- Durumsal ödüllendirme ve etkili performans yönetimiyle çalışanların kendilerinden beklenen performansı göstermesi için motivasyonlarını arttırdığını,
- İKY sistemlerinin; iş dizaynı, endüstri ilişkileri, katılımcı politika ve uygulamalar ile iş gücünü içeren girdiler kullanarak ve belirlenen davranışları yapma fırsatları geliştirerek çalışanları etkilediğini ileri sürmektedir¹³⁵.

AMO modelinde işletmeler, öncelikle gerekli becerilere (yetenekler) sahip olan veya olabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Daha sonra çalışanlar işletmeye stratejik olarak gerekli katkıyı sağlamalı veya performans göstermesi için motive edilmelidir. Son olarak çalışan rolleri, sorumlulukları ve iş görevleri uygun şekilde tasarlanmalı ve yapılandırılmalıdır¹³⁶.

Boxall ve Purcell (2003), performansı $P = f(A + M + O)$ formunda toplamalı bir fonksiyon kullanarak ifade etmektedirler. Bu durumda performansın her bir bileşenin diğer bileşenleri dikkate almaksızın performansa doğrudan ve bağımsız katkısı olmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar, bu konuda Boxall ve Purcell'e katılmamaktadır. Örneğin Anna vd. (2013); iş düzeyinde İK uygulamalarını yürütmek için çalışanların gerekli bilgi ve becerileri olmayınca, motivasyon ve katılım fırsatı unsurlarının tek başına İKY performansını etkilemeyeceğini ifade etmektedir. Anna vd. göre yeterlilik, performansın gerçekleşmesi için bir ön şarttır. Motivasyon ve katılım fırsatı da ancak gerekli yeterlilik sağlandıktan sonra gelmektedir. Yani motivasyon ve katılım fırsatı, sadece bu etkiyi arttırmakta veya azaltmakta iken; yeterlilik, performansa doğrudan etkisi olan ön belirleyici

¹³⁵ M. Guerci, v.d., "The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective", **Journal of Business Ethics**, Vol.126, 2015, s. 328.

¹³⁶ Aoife M. McDermott, v.d., "Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance", **Human Resource Management**, Vol.52, No.2, March–April 2013, s. 292.

durumunda bulunmaktadır. Yani Anna vd. AMO teorisinin $P = Axf(1 + M + O)$ şeklinde olması gerektiğini ifade etmektedir¹³⁷.

AMO modeline göre İK uygulamaları, çalışan istekliliğini arttırabilir. İK uygulamaları, çalışanlara uygun motivasyon ve kararlara katılım fırsatı sağlamaktadır. İK uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için çalışanların da gerekli becerilere sahip olması gerekmektedir. Çalışan becerileri; karar almaya katılım, iş zenginleştirme, daha geniş iş tanımı ve genişletilmiş otonomi yoluyla çalışanlara kazandırılarak performansa dönüşmektedir.

AMO modeli, işletmenin performansı ile İK uygulamaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bu modele göre bir işletmenin performansı; çalışanların yetenek, motivasyon ve İK uygulamalarının sağladığı katılım fırsatının pozitif fonksiyonudur¹³⁸.

Meuer (2017), İK uygulamalarını yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları şeklinde sınıflandırmak için AMO modelini kullanmıştır. Meuer bu uygulamalardan yetenek geliştirici İK uygulamaları olarak temin ve seçme ile eğitim ve geliştirmeyi kabul etmektedir. Motivasyon geliştirici İK uygulamaları olarak da teşvikli ücret, performans değerlendirme ve iş güvenliğini kabul etmektedir. Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları olarak ise bilgi paylaşımı, çalışan katılımı, takım çalışması ve iş takdirini (job discretion) kabul etmektedir¹³⁹. Meuer'in bu üç sınıflandırması çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

1.8.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kaynak Temelli Yaklaşım

Günümüzde işletmeler, teknolojik ilerlemeler veya küreselleşme gibi birtakım faktörlerden kaynaklanan daha önce karşılaşılmamış veya öngörülemeyen olayların

¹³⁷ Bos-Nehles, Riemsdijk, Looise, a.g.e., s. 864.

¹³⁸ Patrice Laroche, Marc Salesina, "The Effects of Union and Nonunion Forms of Employee Representation on High Performance Work Systems: New Evidence From French Microdata", **Human Resource Management**, Vol.56, No.1, January–February 2017, s. 174.

¹³⁹ Johannes Meuer, "Exploring the Complementarities within High-Performance Work Systems: A Set-Theoretic Analysis of UK Firms", **Human Resource Management**, Vol.56, No.4, July–August 2017, s. 658.

olduğu çevrede faaliyet göstermektedir¹⁴⁰. Bu nedenle işletmelerin, daha karmaşık ve dalgalı (volatile) piyasada varlık göstererek çevreye uyum sağlamaları beklenmektedir.

Stratejik İKY’de yaygın olarak kullanılan teorik modellerden biri de kaynak temelli yaklaşımdır. Sürdürülebilir rekabet avantajını savunan bu yaklaşım; hem İKY - özellikle stratejik İKY- hem de strateji bilimleri açısından dikkat çekici durumdadır¹⁴¹.

Delery ve Roumpi’ye göre işletmenin kaynak temelli yaklaşımı, stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarında temel olarak kullanılmaktadır ve bu yaklaşım mikro-makro bölümü bağlamak için potansiyele sahiptir. Delery ve Roumpi (2017), İK uygulamalarının sadece çalışanların yeterliliğini geliştirme, katılım fırsatı ve motivasyon sağlamayı değil; aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayabileceğini ifade etmektedir¹⁴².

Barney, kaynak temelli yaklaşıma göre kaynakları şöyle tanımlamaktadır: İşletmenin verimliliğini ve etkililiğini arttıran, çalışanlara imkân veren, işletme tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, kapasiteler, organizasyon süreçleri, işletme öznelikleri ve bilgilerdir¹⁴³.

İşletme kaynakları çeşitli yazarlar tarafından sınıflara ayrılmıştır. Örneğin, Barney’e göre kaynaklar üç sınıfa ayrılmaktadır: Bu kaynaklar fiziksel sermaye kaynakları, beşeri sermaye kaynakları ve organizasyon sermaye kaynaklarıdır.

- *Fiziksel sermaye kaynakları*; işletmenin fabrika ve ekipmanları, teknoloji ve coğrafi konumları gibi unsurları içermektedir.
- *Beşeri sermaye kaynakları*, işletmede çalışan her bir yönetici ve çalışanların tecrübe, değer ve zekâları gibi unsurları içermektedir.

¹⁴⁰ Beltrán-Martín, Roca-Puig, **a.g.e.**, s. 645.

¹⁴¹ Delery, Roumpi, **a.g.e.**, s. 1.

¹⁴² **A.e.**

¹⁴³ Patrick M. Wright, Gary C. McMahan, Abigail McWilliams, “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.5, No.2, May 1994, s. 303.

- *Organizasyon sermaye kaynakları* ise işletmenin yapı, plan, kontrol ve koordinasyon sistemleri ile işletmenin çevresindeki diğer işletmeler ve işletme içindeki gruplar arasındaki formel olmayan ilişkiler gibi unsurları içermektedir¹⁴⁴.

Schuler ve Jackson'a göre işletmelerin kaynakları;

- *Fiziksel* (fabrika, teknoloji ve makine parkuru, coğrafi konum vb.),
- *Beşeri* (çalışanların bilgi ve tecrübesi vb.) ve
- *Organizasyonel* (planlama, gözleme ve kontrol faaliyetleri için sistemleri, işletmede ve işletme ile dış yapılar arasındaki sosyal ilişkiler vb.)

olmak üzere üç şekildedir. İKY; işletme çalışanlarını ve kaynaklarını büyük oranda etkilemekte, bu kaynakları rekabet avantajı kazanmak için kullanılabilir¹⁴⁵.

Barney ve Wright'a göre sermaye kaynaklarının üç temel tipi rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu kaynaklar; fiziksel sermaye kaynakları, organizasyonel sermaye kaynakları ve beşeri sermaye kaynaklarıdır¹⁴⁶.

Beşeri sermaye; işletme çalışanlarının sahip olduğu üretim, bilgi, beceri ve yeteneklerdir¹⁴⁷. Diğer çalışmalar, performansın geliştirilmesi için sosyal sermaye geliştirme sürecinde İK uygulamalarının önemine odaklanmaktadır. Beşeri sermaye, işletme içinde ve dışında insanlar arasındaki ilişkilerin (sosyal yapılar, süreçler vb.) doğasını ifade etmektedir. KTY'ye göre işletmeye özgü sosyal sermaye; sosyal etkileşimlerin belirsizlik ve komplekslik gibi özelliklerinden dolayı tamamen kopyalanması zor olan, önemli, somut bir kaynak olarak görülmektedir¹⁴⁸. Beşeri sermayede en önemli unsurlardan biri kadrolamadır. Kadrolama; işletmelerin hedeflerine ulaşmak ve stratejilerini takip etmek için gerek duyulan bilgi, beceri ve

¹⁴⁴ A.e.

¹⁴⁵ Schuler, Jackson, a.g.e., s. 27.

¹⁴⁶ Jay B. Barney, Patrick M. Wright, "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage" **Human Resource Management**, Vol.37, 1997, s. 32.

¹⁴⁷ Bruce E. Kaufman, "Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field", **Human Resource Management**, Vol.54, No.3, May-June 2015, s. 400.

¹⁴⁸ Buller, McEvoy, a.g.e., s. 46.

yeteneklere sahip çalışanları veya beşeri sermayeyi bünyesine katmasıdır¹⁴⁹. Kadrolama; kaynak temelli yaklaşıma göre bir gereklilik olarak tanımlanan, değerli, nadir, kopyalanamayan veya ikame edilemeyen (insan) kaynakları oluşturmaktadır. Bu sebeple kadrolama, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı ve organizasyon performansı elde edebilmesi için önemlidir¹⁵⁰.

Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için sahip oldukları kaynakları (varlık ve yeteneklerini) geliştirmelerini ve kullanmalarını önermektedir. Bu yaklaşım, işletmenin kendi iç çevre analizi sonucu ortaya çıkacak olan varlık ve yeteneklere dikkat çekmektedir. Her işletme farklı varlık ve yeteneklere sahip olabilmektedir. İşletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekler; nadir, değerli, ikame edilemez ve başkaları tarafından kolaylıkla elde edilemez veya uygulanamaz özellikte ise “öz yetenekler” olarak adlandırılmakta ve işletmelerin sektörlerinde rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olmaktadır¹⁵¹. Kaynak temelli yaklaşıma göre bu kaynaklar, işletmenin rekabet avantajının kaynaklarıdır.

Barney, bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakiplerce hemen yürütülemeyecek olan bir değer yaratan stratejiler yürüttüğü zaman rekabet avantajı yakalayacağını ifade etmektedir. Kaynak temelli yaklaşıma göre rekabet avantajı; sadece işletme kaynağının heterojen olması durumunda, işletme kaynağının taşınmazlığında ve bu unsurlar kaynakların farklılaşmasına hizmet ettiğinde gerçekleşmektedir¹⁵².

İşletmenin kaynak temelli yaklaşımı; işletmenin beşeri sermaye havuzunun, rekabet avantajı kaynağı sağlamak için seviyesini yükseltebileceğini önermektedir. Kaynak temelli yaklaşıma göre beşeri sermaye açısından işletmeler arasında heterojen yapı olduğunda, bir işletmenin çalışanları işletme üretim süreçlerine katkı sağladığında ve beşeri sermaye havuzunun tekil bir kaynak olarak kopyalanması ve ikame edilmesi zor olduğunda rekabet avantajı sağlamak mümkün olmaktadır. Rakipler, bu

¹⁴⁹ Charles R. Greer, Jon C. Carr, Lisa Hipp, “Strategic Staffing and Small-Firm Performance”, **Human Resource Management**, Vol. 55, No. 4, July–August 2016, s. 741

¹⁵⁰ A.e.

¹⁵¹ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s. 76.

¹⁵² Wright, McMahan, McWilliams, **a.g.e.**, s. 303.

uygulamaları ne kolaylıkla kopyalayabilir ne de bu uygulamaları yaratacak tekil beşeri sermaye havuzunu çoğaltmaya hazır olabilir¹⁵³.

Kaynak temelli yaklaşım, işletme ekonomisi ve stratejik yönetim kavramlarını birleştirmektedir. Bu görüşün temel varsayımına göre işletmeler, rekabet avantajı kazanarak bu avantajı sürdürürse başarılı olabilmektedir. Rekabet avantajı; rakiplerin kolayca kopya edemediği, değer yaratan bir stratejiyi uygulama yoluyla kazanılmaktadır¹⁵⁴. Örneğin Wright, McMahan ve McWilliams'a göre işletmelerin insan kaynakları; sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak kaynak temelli yaklaşımı kullanmaktadır¹⁵⁵.

Stratejik İKY alanında kaynak temelli yaklaşımın önemi; Wright, Snell, Delery gibi çeşitli yazarlar tarafından ortaya konmuştur. Stratejik İKY alanı, kaynak temelli yaklaşımı bir enstrüman gibi kullanarak gelişimini sürdürmüştür. Bu gelişimi geniş ölçüde sağlayan, rekabet avantajının kaynakları olan dış faktörlerden (endüstri konumu vb.) işletmenin iç kaynaklarına doğru odaklanan kaynak temelli yaklaşım olmuştur. Rekabet avantajı; kaynak olarak iç kaynakların artan önemiyle İK'nın "İnsan, işletme başarısı için stratejik açıdan önemlidir." ifadesine meşruiyet kazandırmıştır. Yani İK'nın değeri ve stratejik İKY alanının evrilmesi, strateji literatüründeki kavramları ve yaklaşımları ödünç alma ihtiyacını doğurmuştur. Dolayısıyla kaynak temelli yaklaşımın stratejik İKY literatürüne uyarlanması hiç kimseyi şaşırtmamalıdır¹⁵⁶. Ayrıca son yıllarda stratejik İKY araştırmacıları, İKY alanında kaynak temelli yaklaşımdan yararlanmışlardır¹⁵⁷.

Kaynak temelli yaklaşım, genellikle stratejik İKY ve stratejik yönetim araştırmalarında bir basamak (zemin) olarak açık ya da gizli bir şekilde kullanılmaktadır. Fakat İKY ve stratejik yönetim araştırmalarında KTY'ye farklı şekilde davranılmaktadır. KTY'nin mevcut potansiyeli, mikro ve makro araştırmalar arasındaki boşluğu daraltacak güce sahip olmasına rağmen hala tartışılmaktadır. Bu

¹⁵³ Huselid, Jackson, Schuler, **a.g.e.**, s. 173.

¹⁵⁴ Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s. 27.

¹⁵⁵ Barney, Wright, **a.g.e.**, s. 32.

¹⁵⁶ Wright, Dunford, Snell, **a.g.e.**, s. 702.

¹⁵⁷ Dana B. Minbaeva, "Strategic HRM in Building Micro-Foundations of Organizational Knowledge-Based Performance", **Human Resource Management Review**, Vol.23, 2013, s. 378.

tartışmalarda temel soru, “İK uygulamaları sürdürülebilir rekabet avantajını üretmek için yeterli potansiyele sahip mi?” sorusudur. Bir grup KTY araştırmalarına göre İKY faaliyetleri, işletme hedeflerine uygun tasarlandığında ve yürütüldüğünde rekabet avantajı oluşturabilecek ve bu avantajı sürdürebilecek potansiyele sahiptir. MacDuffie ve Kochan (1995), çalışmalarında eğitime daha fazla yatırım yapmanın işletme verimliliğini daha yüksek seviyelere taşıdığını tespit etmiştir. Snell ve Dean (1992); çalışmasında seçici kadrolama, geliştirme amaçlı performans değerlendirme ve eğitime yoğun yatırım yapan işletmelerin, yeni ve karışık teknolojik sistemleri iyi bir şekilde yürütme başarısının yüksek olduğunu göstermektedir¹⁵⁸. Bir diğer grup KTY araştırmalarına göre ise beşeri sermaye kaynakları, sürdürülebilir rekabet avantajının ana kaynağını oluşturmaktadır¹⁵⁹.

90’lı yıllarda önceki yıllarda öngörülemeyen iki gelişme ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerden ilki, KTY’nin stratejik İKY literatüründe popülaritesini arttırmasıdır. İkinci gelişme ise KTY’nin stratejik yönetimden insan kaynakları alanına uygulaması ve yürütülmesidir. Rekabet avantajının kaynağı olarak bilgi, dinamik kapasite, öğrenen organizasyonlar ve liderlik gibi kavramlar; dikkatleri strateji ve İK’nın üzerine çekmiştir¹⁶⁰.

Kaynak temelli yaklaşım alanına ilginin artması ile stratejik İKY teorisyenleri, “İşletme, İK politikaları ve uygulamalarında nasıl kendine has özellik (idiosyncrasy) sağlayabilir?” sorusunu yanıtlamaya çalışmışlardır. Barney (1991) tarafından ileri sürülen, Wright vd. (1994) tarafından desteklenen bu görüş yaygınlık kazanmıştır. Bu görüşe göre işletmenin insan kaynakları havuzu, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağını oluştururken; İK uygulamalarının nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması neredeyse imkânsızdır¹⁶¹. Kısaca bu görüş, işletmelerin dış çevreyi belirlemek için rekabet stratejilerini geliştirmekten çok; rekabet avantajı kazanmak için hem fiziksel hem de entelektüel kaynakları kapsayan iç kaynaklarına bakması gerektiğini

¹⁵⁸ Delery, Roumpi, **a.g.e.**, s. 4.

¹⁵⁹ **A.e.**, s. 5.

¹⁶⁰ Wright, Dunford, Snell, **a.g.e.**, s. 702.

¹⁶¹ Peter Boxall, John Purcell, “Strategic Human Resource Management: Where have We Come from and Where should We Be Going?”, **International Journal of Management Reviews**, Vol.2, No.2, June 2000, s. 196.

savunmaktadır¹⁶². Stratejik İKY araştırmacıları; işletmenin tüm iç kaynakları arasında insan kaynaklarının, yüksek performansın ve rekabet avantajının potansiyeli en yüksek kaynaklar olduğunu savunmaktadır¹⁶³.

İşletmeye ait bazı belirli somut kaynaklar (işletme tarihi, örgüt kültürü, öğrenme ve işletmenin diğer insan boyutları vb.), sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli olabilmektedir. Bu yüzden son zamanlarda gerçekleştirilen çoğu teorik ve ampirik çalışma, rekabet avantajının gerekli kaynağı olarak insan kaynaklarına ve insan kaynakları uygulamalarına odaklanmaktadır. İnsan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, stratejik olarak önemlidir çünkü onlar işletmenin stratejik hedeflerini uygulamak için işletme kapasitesi yaratmada merkezi konumda bulunmaktadır. İK uygulamaları, işletmeler için birleşme ve işletme satın alma yoluyla büyüme stratejisi uygulandığında da önemli olmaktadır¹⁶⁴.

İKY, stratejik bakışıyla ve işletmenin insan kaynakları aracılığıyla, proaktif şekilde rekabet avantajı sağlamasına odaklanmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım; fiziksel, teknik ve finansal kaynaklardan ziyade, insan ve organizasyon kaynaklarının bir işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini çünkü onların kopyalanmasının zor olduğunu savunmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi; ideal şekilde işletme ekonomisine katkı sağlayan daha iyi beşeri sermaye becerileri, tecrübeleri ve bilgi yaratma süreçleriyle işletmenin rekabet konumunu geliştirmek için çalışmalıdır¹⁶⁵.

Stratejik İKY, organizasyon performansında insan kaynaklarının önemini açıklarken büyük oranda kaynak temelli yaklaşımdan yararlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir işletme, en iyi insan kaynağını işletmeye çekerek ve bu kaynağı elde tutarak rekabet avantajı kazanabilmektedir¹⁶⁶.

¹⁶² Allen, Wright, **a.g.e.**, s. 89.

¹⁶³ Kaufman, **a.g.e.**, s. 400.

¹⁶⁴ Buller, McEvoy, **a.g.e.**, s. 45.

¹⁶⁵ Orlando C. Richard, Nancy Brown Johnson, "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.12, No.2, March 2001, s. 300.

¹⁶⁶ Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, "Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test of A Mediating Model in The Greek Manufacturing Context", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.7, July 2006, s. 1227.

İşletme, değerli ve ikame edilemeyen insan kaynakları uygulamaları sayesinde kısa zaman içinde ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmektedir. Fakat bu uygulamalar, diğer işletmeler tarafından zamanla kopyalanabilirse rekabet avantajı ortadan kaybolmaktadır¹⁶⁷. Dolayısı ile işletmelerin, kolayca kopyalanamayan uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre İKY politikaları; yetenekler, tutumlar ve davranış gibi çalışan özelliklerine direkt etki ederek İKY çıktılarını gelişmiş organizasyon performansına dönüştürmektedir. Fakat durumsal yaklaşıma göre dış faktörlerin etkisinden dolayı her zaman böyle olmayabilir. Bununla birlikte AMO yaklaşımına göre İKY sistemi; çalışan yeteneklerini (seçme, eğitim, performans değerlendirme vb.), çalışan becerilerini (yetkinlik, işbirliği dahil) etkilemektedir. Yine İK sistemi; çalışan motivasyonunu (ücretlendirme, promosyon, teşvikler), çalışan tutumlarını (motivasyon, bağlılık, iş tatmini), çalışan katılımı (iş dizaynı, katılım, dahil olma, iletişim) ve çalışan davranışlarını (elde tutuma, devamlılık) etkilemektedir¹⁶⁸.

Lado ve Wilson'a (1994) göre kaynak temelli yaklaşımı esas alan insan kaynakları sistemleri; belirli yetkinlik kazanıp, organizasyonel bilgi ve sosyal ilişkiler üreterek işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı katkısı sağlamaktadır¹⁶⁹.

Wright ve McMahan (1992); bir işletmenin insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajına, potansiyel kaynağı nasıl sağlayabileceğini ifade eden bir perspektif olarak kaynak temelli yaklaşımı ileri sürmektedir. Wright vd. (1994), işletmenin insan kaynakları ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki farka dikkat çekmektedir. Wright ve diğerleri; değerli, nadir, kopyalanamayan ve ikame edilemeyen İK uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı için temel oluşturamayacağını ileri sürmektedir. Bunun nedeni, herhangi bir İK uygulamasının rakipler tarafından kolaylıkla kopyanabilmesidir. Wright ve diğerleri, İK uygulamalarının aksine beşeri sermaye havuzunun (yüksek yetenekli ve yüksek motivasyonlu iş gücü) sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını oluşturacak daha büyük potansiyele sahip olduğunu savunmaktadır. Bu araştırmacılar, işletmenin

¹⁶⁷ Barney, Wright, **a.g.e.**, s. 34.

¹⁶⁸ Anastasia A. Katou, "Measuring the Impact of HRM on Organisational Performance", **Journal of Industrial Engineering and Management**, Vol.1, No.2, 2008, s. 123.

¹⁶⁹ Lado, Wilson, **a.g.e.**, s. 699.

rekabet avantajı oluşturması için beşeri sermayesinin yüksek seviyede üretken davranışlarla beceri ve arzulara (güdülenmişlik) sahip olması gerektiğini belirtmektedir¹⁷⁰.

MacDuffie'ye (1995) göre insan kaynakları, bir işletme için sürdürülebilir rekabet avantajının birincil kaynağı olabilmektedir. İşletme alışanlarının müşteriler, süreçler ve ürünler hakkındaki sahip olduğu bilgilerin ve sosyal etkileşim dizinlerinin rakipler tarafından kopyalanması ne kadar zorsa işletme, potansiyelini o kadar arttırabilecektir. Kaynak temelli yaklaşım; Wright vd. (1994), Paauwe (1994), Lado ve Wilson (1994), Boxall (1996), Coff (1997, 1999), Barney ve Wright (1998), Boxall ve Steeneveld (1999), Paauwe ve Wrihgt (2000) gibi yazarlar tarafından İKY alanında çok kullanılmaktadır. Barney'den ilham alan Paauwe (1991), İK teorisini, "İşletmeler; rekabet avantajını sadece değerli, nadir, tamamen kopyalanamayan ve ikame edilemeyen İK kapasiteleri/yetkinlikleri ile elde edebilir" şeklinde ifade etmektedir. Elbette bu kapasiteler ve yetkinliklerin, doğru organizasyon yapısı, kültür ve yönetim sistemlerine işlenmiş (gömülmüş) olması gerekmektedir¹⁷¹.

Kaynak temelli yaklaşım, İKY sistemleri ve organizasyon etkililiği arasındaki ilişkiyi açıklamak için temel oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, kapalı sistem perspektifini benimsemektedir. Kaynakların tamamlayıcı özelliklerinin, işletmenin bütün potansiyelini gerçekleştirmesini ve sürdürebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacağını savunmaktadır. Diğer yandan bireysel kaynakların her biri, bu başarıyı elde etmek için sınırlı yeteneğe sahiptir¹⁷².

Barney'in makalesi (1991), kaynak temelli yaklaşımın karakteristik özelliklerini ifade eden önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Barney; makalesinde değerli, nadir, kopyalanamayan ve ikame edilemeyen kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağını sağlayabileceğini belirtmektedir¹⁷³. Başka bir ifadeyle Barney'in makalesinin (1991), sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olan teorik model ve

¹⁷⁰ Wright, Dunford, Snell, **a.g.e.**, s. 703.

¹⁷¹ Paauwe, **a.g.e.**, s. 52.

¹⁷² Kepes, Delery, **a.g.e.**, s. 387.

¹⁷³ Wright, Dunford, Snell, **a.g.e.**, s. 703.

kriterleri özetlemesiyle kaynak temelli yaklaşım gelişmiş ve stratejik İKY araştırmaları içinde, günümüze kadar yaygın şekilde kullanılmıştır¹⁷⁴.

Wright ve McMahan (1992), makalesinde kaynak temelli yaklaşımı kullanarak işletmelerin insan kaynaklarının dört temel kriteri sağlaması durumunda sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebileceklerini ifade etmektedir. Bu dört kriter aşağıda verilmektedir¹⁷⁵:

1. İK, işletmenin üretim süreçlerine değer katmalıdır.

2. İşletmenin baktığı yetenekler nadir olmalıdır.

Wright ve McMahan bütün insan kaynaklarının yukarıdaki iki kriteri karşılaması gerektiğini savunmaktadır.

3. İşletmenin beşeri sermaye yatırımları kolaylıkla taklit edilememelidir.

İnsan kaynaklarının kopyalanması malzeme veya tesislerin kopyalanması kadar kolay olmamasına rağmen, işletme kendine özgü beşeri sermaye niteliklerini farklılaştırarak çalışanlarının rakipler tarafından kopyalanma ihtimalini daha da azaltabilir.

4. İşletmenin insan kaynakları, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını sağlıyorsa teknolojik ilerlemeler veya diğer ikameler tarafından yeri doldurulamaz olmalıdır.

Wright, McMahan ve McWilliams (1994); kaynak temelli yaklaşıma göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını, bu rekabet avantajını diğer işletmelerin çoğaltma yeteneği bulunmadığı zaman elde edeceğini ifade etmektedir. Yani rekabet avantajının, rakipler tarafından çoğaltılana kadar sürdürülebilir olduğu düşünülmektedir. Wright, McMahan ve McWilliams'a göre sürdürülebilir rekabet avantajının dört kriteri bulunmaktadır. Bu kriterler şunlardır:

- Kaynak, işletmeye pozitif değer katmalıdır.
- Kaynaklar, potansiyel ve mevcut rakipler arasında tek veya nadir olmalıdır.
- Kaynaklar, tam kopyalanamamalıdır.

¹⁷⁴ A.e.

¹⁷⁵ Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, 1995, s. 637.

- Kaynak, rakiplerce ikame edilememelidir¹⁷⁶.

Fu vd. (2017); kaynak temelli yaklaşımın, işletmenin rekabet avantajının değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklarının altında yattığını savunmaktadır. İK uygulamaları, kendi kendilerine rekabet avantajının doğrudan bir kaynağı değildir. Aslında İK; rekabet avantajı sağlarken çalışan seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi gibi İK uygulamalarını kullanmaktadır. YPİS, üstün rekabet performansı elde etmek için işletmelere beşeri ve sosyal sermayeyi sağlamaktadır. Entelektüel sermaye kaynakları; beşeri, sosyal ve organizasyon sermayesini içermektedir¹⁷⁷.

Wright ve McMahan (1992); kaynak temelli yaklaşımın, işletmede stratejik bir varlık olan İK'nın potansiyelinde yer aldığını ifade etmektedir. Daha sonra Wright, McMahan ve McWilliams (1994); işletmelerin yüksek yetenekli ve motivasyonlu iş gücünü ifade eden beşeri sermayesinin, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilecek potansiyele sahip olduğunu ifade etmektedir. Çünkü bu kaynaklar; değerli, nadir, kopyalanamayan ve ikame edilemeyen kaynaklardır¹⁷⁸.

Huselid (1995) ve Pfeffer (1995), işletmenin kaynak temelli yaklaşım temellerini kullanmıştır. Kaynak temelli yaklaşımın odaklandığı nokta, bir işletmenin kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasıyla sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasıdır. Bu açıdan işletme, ürün/pazar rekabeti için gerek duyulan somut ve soyut kaynakların ve kapasitelerin bütünü olarak görülmektedir¹⁷⁹.

Chadwick ve Cappelli (1999), kaynak temelli yaklaşım açısından stratejik İKY'nin rolünü incelemiştir. Chadwick ve Cappelli; İK uygulamaları sistemlerinin, sürdürülebilir rekabet avantajına yol açan önemli iç kapasiteyi keşfetme ve geliştirme yoluyla daha yüksek performans elde edebileceğini ifade etmektedir¹⁸⁰.

¹⁷⁶ Wright, McMahan, McWilliams, **a.g.e.**, s. 304.

¹⁷⁷ Na Fu, v.d., "High-Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining The Practices-Resources-Uses Performance Linkage", **Human Resource Management**, Vol.56, No.2, March–April 2017, s. 330.

¹⁷⁸ Beltrán-Martín, Roca-Puig, **a.g.e.**, s. 646.

¹⁷⁹ Paauwe, **a.g.e.**, s. 52.

¹⁸⁰ Katou, Budhwar, **a.g.e.**, s. 1225.

Kaynak temelli yaklaşım, birtakım yollarla işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi alanını etkilemektedir¹⁸¹. Aynı zamanda hat yöneticileri ve İK profesyonelleri, bireysel İK uygulamalarına değil de stratejik iş süreçlerine odaklandıkları zaman; uyum ve dayanışma kavramları stratejik İKY teorisinde daha kolaylıkla uygulanabilmektedir¹⁸².

1.8.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe en önemli kavramlardan biri de uyum (fit) kavramıdır. Bu nedenle çalışmada uyum kavramının ve uyumun stratejik insan kaynakları yönetimindeki yerinin açıklanması uygun görülmüştür.

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe *uyum*, organizasyon performansı ile İK sistemleri arasındaki bağlantıların temelini oluşturan temel bir kavramdır. Bir İK sistemi, işletmenin stratejik hedeflerini destekleyen dikey uyuma sahip olabilir. Aynı zamanda bir İK sistemindeki İK uygulamaları, diğer bir İK uygulamasının etkililiğini güçlendirmek için yatay uyuma da sahip olabilir. Stratejik İKY araştırmacıları, İK sistemleri üzerindeki çalışmalarında uyumun her iki tipinin bulunmasına ve her iki uyumun birbiriyle sürekli etkileşim içinde olmasına odaklanmalarına rağmen; bu iki uyumun organizasyon performansını nasıl etkilediği sorusunun net cevabı bulunmamaktadır¹⁸³. Bu sebeple dikey ve yatay uyum, çalışma kapsamında araştırma modelinde yer almaktadır. Çünkü bağımlı değişken olan İK stratejik ortak rolü, aslında İK'nın dikey uyumunu içermektedir. Araştırma modelinde aracı değişken olan yüksek performanslı İK uygulamaları ise İK uygulamalarının kendi içinde uyumunu ifade eden yatay uyumu içermektedir.

Stratejik İKY kavramı, organizasyonlarda merkezi “uyum” perspektifini ifade etmektedir. Bu uyum perspektifi, organizasyonların klasik durumsal yaklaşımını esas almaktadır. Klasik durumsal yaklaşıma göre işletmenin strateji, yapı, teknoloji ve

¹⁸¹ Wright, Dunford, Snell, **a.g.e.**, s. 701.

¹⁸² Becker, Huselid, **a.g.e.**, s. 919.

¹⁸³ Joo Hun Han, v.d., “The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Managment? Optimizing the Benefits of a High-Performance Works System throught the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit”, **Academy of Management Journal**, Vol.62, No.5, 2019, s. 1388.

alışan unsurları; birbiriyle iyi uyumlu olduğu ölçüde organizasyon başarısına katkıda bulunmaktadır¹⁸⁴.

Allen ve White'a (2007) göre stratejik insan kaynakları teorisinin odak noktası; başarılı organizasyon performansı, işletme ve insan kaynakları stratejisi arasındaki uyum veya yakınlıktır. Boxall vd. (2007) göre ise İKY'nin esas odak noktası, işletme stratejileri ile uyumlu olabilmesidir¹⁸⁵.

Stratejik İKY literatüründe farklı iş stratejilerini desteklemek için İK uygulamaları ve iş stratejileri arasında hem dikey hem de yatay uyum önerilmektedir. İK setleri olarak adlandırılan yatay uyum; belirli İK uygulamalarının, diğer uygulamaları ve diğer departmanlarla tutarlı ve uyumlu bir şekilde birbirini desteklemesidir. Dikey uyum ise belirli işletme hedeflerini desteklemek için işletme bağlamında İK uygulamalarının dayanışmasını ifade etmektedir. Green vd. (2006); stratejik İKY'yi, "Hem İK uygulamalarının yatay uyumu hem de İK uygulamaları ile iş stratejileri arasındaki dikey uyum" olarak ifade etmektedir¹⁸⁶.

Schuler ve Jackson'a göre işletmenin İK politika ve uygulamaları, stratejik hedefleri ile uyumlu olduğu zaman "dikey uyum" olarak tanımlanmaktadır. cret ve sosyal yardım paketleri, çalışan süreçleri, sendika ile toplu pazarlık ve çalışan performansı değerlendirme vb. gibi geleneksel faaliyetler; İK profesyonellerinin kontrolü altında kalmaktadır¹⁸⁷.

Jackson ve Schuler (2007), şekil 1-6'da gösterildiği gibi insan stratejisini iki boyutlu bir model ile ifade etmektedir. Bu model; iş amaçları ile insan stratejisi arasındaki dikey uyum, İK politikaları arasındaki yatay uyum ve hat yöneticilerinin

¹⁸⁴ Li-Qun Wei, Chung-Ming Lau, "The Impact of Market Orientation and Strategic HRM on Firm Performance: The Case of Chinese Enterprises", **Journal of International Business Studies**, Vol.39, No.6, September 2008, s. 982.

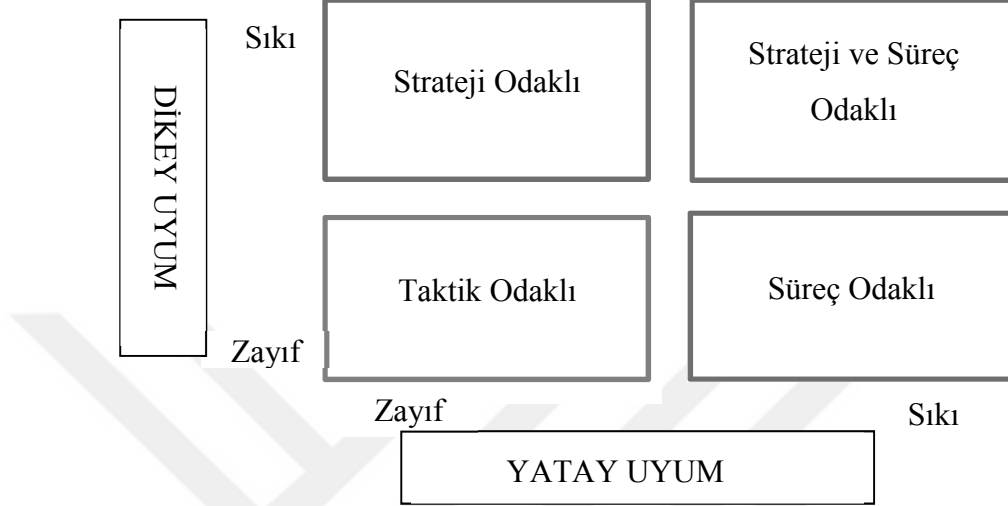
¹⁸⁵ Armstrong, **a.g.e.**, s. 34.

¹⁸⁶ Kenneth W. Green, v.d., "The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.4, April 2006, s. 561.

¹⁸⁷ Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s. 215.

davranışlarıyla çalışanların günlük çalışmalarını etkileyen aksiyon boyutu temeli üzerinedir¹⁸⁸.

Şekil 1-6: İnsan Stratejisinin İki Boyutlu Modeli



Kaynak: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, “**Strategic Human Resource Management**”, 2nd Ed., USA, Blackwell Publishing, 2007, s. 392.

Şekil 1-6’da üst sol çeyrekte işletmenin İK politikaları, kendi içinde birbiri ile uyumlu değilken; işletme amaçları ve stratejileri ile uyumludur. Alt sol çeyrekte işletmenin İK politikaları, ne kendi içinde ne de işletme amaç ve stratejileri ile uyumludur. Alt sağ çeyrekte işletmenin İK politikaları, kendi içlerinde tutarlı fakat işletmenin iş amaçları ve stratejileri ile uyumlu değildir. Üst sağ çeyrekte ise işletmenin tutarlı ve ahenkli İK politikaları, iş amaçları ve stratejileri ile uyumludur¹⁸⁹.

Paaue göre uyum, geleneksel olarak ikiye ayrılmaktadır¹⁹⁰:

- **Yatay (iç) uyum**, İK uygulamaları arasındaki tutarlılık ve uyumla ilişkilidir.
- **Dikey (stratejik) uyum**, işletme stratejileri ile İKY stratejileri arasındaki uyumdur.

Wood (1999), çeşitli yazarların görüşlerini temel alarak dört çeşit uyum tanımlamaktadır.

¹⁸⁸ A.e., s. 390.

¹⁸⁹ A.e., s. 392.

¹⁹⁰ Paaue, a.g.e., s. 36.

- **Dikey (Stratejik) Uyum:** İşletmenin rekabet/iş stratejileri ile İKY stratejileri arasındaki uyumdur.
- **Organizasyonel Uyum:** İşletmenin diğer sistemleri ile İK uygulamalarının (İKY sistemleri vb.) arasındaki tutarlılıktır. Bu uyum; olgu, yönetim ve örgüt kültürü ile İKY stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir.
- **Çevresel Uyum:** İKY stratejileri ile işletmenin çevresi arasındaki uyumdur. Bu uyum, İKY stratejileri ile sosyal/kültürel/hukuki boyut arasındaki uyumu ifade etmektedir.
- **Yatay (İç) Uyum:** İK uygulamaları arasındaki tutarlılık ve uyumdur¹⁹¹.

Miles ve Cameron (1982), Miles ve Snow (1984) ve Greiner (1972); yönetilmesi gereken iki stratejik uyum olarak dış uyum (birimlerin yapısı, sistemleri ve yönetim uygulamaları işletmenin gelişim evresi ile uyumlu olması) ve iç uyumu (birimlerin yapısı, sistemleri ve yönetim uygulamaları birbirini tamamlaması ve desteklemesi) önermektedir¹⁹².

Becker ve Huselid'e (2006) göre dış uyum, İK uygulamaları ve belirli organizasyonel bağlam (işletme stratejisi) arasındaki uyumu dikkate alırken; iç uyum birbirini destekleyen her bir İK uygulamasının uyumunu ifade etmektedir¹⁹³.

Uyum, farklı yazarlar tarafından daha detaylı olarak açıklanmaktadır. Örneğin Zhu ve diğerlerine göre stratejik İKY iki önemli uyuma sahiptir: İşletmenin stratejik yönetim süreçleri ile İK uygulamalarını bağlaması dikey uyum; İK uygulamalarının kendi içinde destekleyici ve uyumlu olması ise yatay uyumdur. Dikey uyum, yukarı yönlü ve aşağı yönlü olmak üzere iki yöne sahiptir. Yukarı yönlü uyum, stratejik uyumu ifade etmektedir. Yani İKY'nin, işletmenin stratejisinin oluşturulmasına, yürütülmesine katılımı ve işletmenin stratejik ihtiyaçları ile uyumdur. Aşağı yönlü uyum ise İK uygulamalarının, hat yöneticilerine aktarılmasını ifade etmektedir.

¹⁹¹ A.e., s. 93.

¹⁹² Lloyd Baird, Ilan Meshoulam, "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1, 1988, s. 116.

¹⁹³ Kepes, Delery, a.g.e., s. 386.

Aşağı yönlü uyum; performans değerlendirme, seçme, eğitim gibi İK uygulamalarının yönetimi ve yürütülmesinde hat yöneticilerinin katılımı olarak açıklanmaktadır¹⁹⁴.

Özetlemek gerekirse insan kaynakları yönetiminin, işletme stratejilerine uyması ve bu stratejileri uygulaması *dikey uyum*; işletmenin insan kaynakları uygulamalarının kendi arasındaki uyumu ise *yatay uyum* olarak ifade edilmektedir. Ayrıca dikey uyum da yukarıya doğru dikey uyum ve aşağıya doğru dikey uyum olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İK uygulamalarının işletilmesi ve yönetilmesine hat yöneticilerinin dâhil edilmesi, *aşağıya doğru uyum* olarak ifade edilmektedir.

İKY Yatay Uyum Çeşitleri:

İKY içinde yatay uyum, bazı yazarlar tarafından sınıflandırmaktadır. Bu yazarlardan Kepes ve Delery'e (2007) göre İKY içinde yatay uyum, dört farklı biçimde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre yatay uyum;

- İKY sistem içi dikey uyum,
- İKY arası faaliyet alanı uyumu,
- İKY içi faaliyet alanı uyumu,
- İKY sistemleri arası uyum

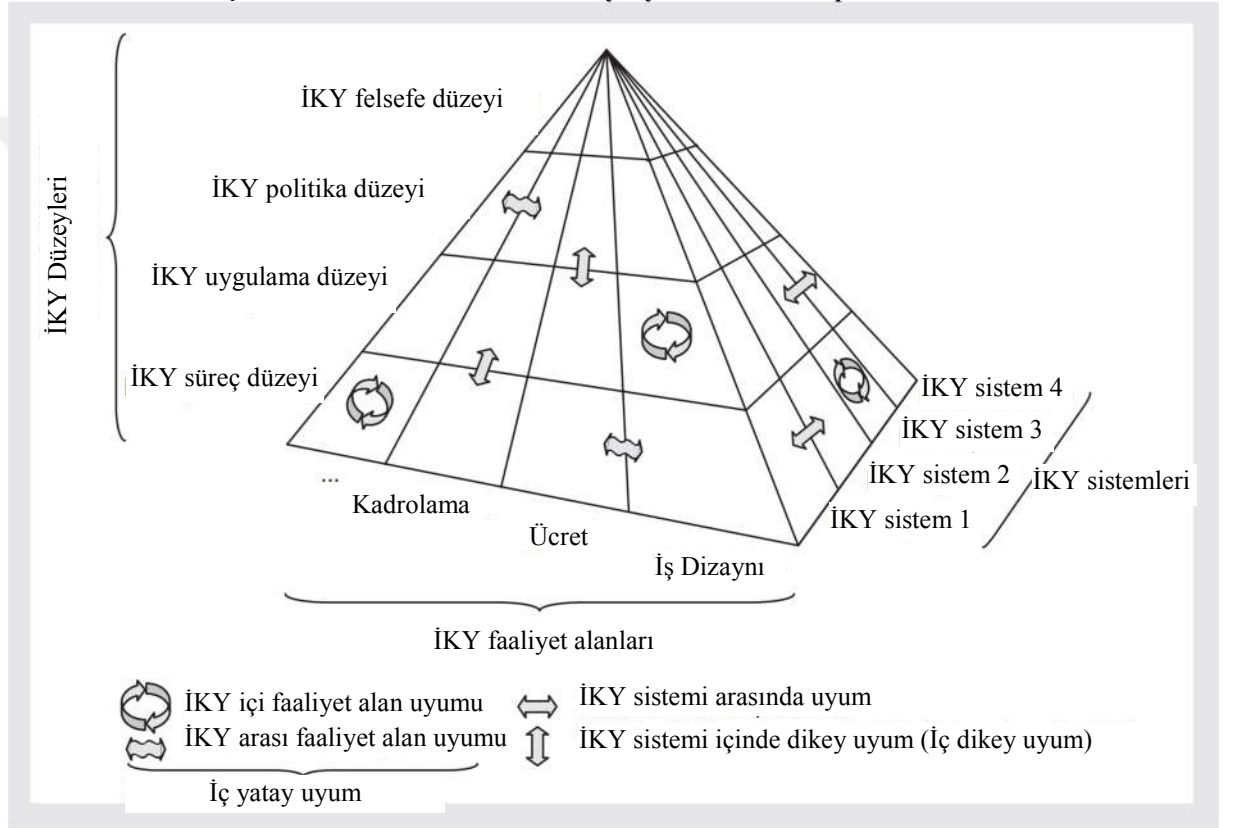
olarak sınıflandırılmaktadır.

Bu uyum çeşitlerinin ilk üçü, belirli bir İKY sistemindeki uyumu açıklarken; sonuncusu bir İKY mimarisindeki farklı İKY sistemleri arasındaki uyumu açıklamaktadır. *İKY sistem içi dikey uyum*, birbirinden ayrılan çeşitli düzeylerdeki farklı İKY faaliyetleri (ücret politikaları, uygulamaları ve süreçleri arasındaki uyum vb.) arasındaki uyumu açıklamaktadır. İç yatay uyum ise İKY içi ve İKY arası faaliyet alanı uyumu şeklinde ikiye ayrılmaktadır. *İKY arası faaliyet alanı uyumu* (Inter-HRM activity area fit), farklı İKY faaliyet alanları arasındaki uyumu ifade etmektedir. *İKY içi faaliyet alan uyumu*, İKY faaliyetlerinin tümünde yer alan belirli İKY faaliyetleri arasındaki uyumdur. İKY, sadece farklı faaliyet alanlarının

¹⁹⁴ Cherrie Jiuhoa Zhu, v.d., "Devolvement of HR Practices in Transitional Economies: Evidence from China", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.19, No.5, 2008, s. 841.

uyumlaştırılmasına değil; her bir İKY faaliyet alanı içindeki unsurların da uyumlaştırılmasına ihtiyaç duymaktadır. Ücret faaliyet alanındaki (ücret düzeyi, ücret dağılımı, kök ücret, ücret yapısı vb.) belirli İKY faaliyetleri, sinerjik etkileri elde etmek için uyuma ihtiyaç duymaktadır. Bu uyumların sonuncusu ise İKY mimarisinde farklı İKY sistemleri arasındaki uyumdur. Bu uyuma *İKY sistemleri arasındaki iç uyum* denir¹⁹⁵.

Şekil 1-7: İKY Mimarisinde Yatay Uyumun Farklı Tipleri



Kaynak: Sven Kepes, John E. Delery, “Strategic Management and HRM”, Ed. by. Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright, **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, 2007, s. 392.

İKY içi uyum, farklı YPİS’lerin birbiri ile dayanışma ve birbirini destekleme derecesini ifade etmektedir¹⁹⁶. İK uygulamaları, karşılıklı bağımlı uygulamaların uyumlu bir sistem oluşturması için birbirine entegre edilmelidir. Başka bir deyişle iç

¹⁹⁵ Kepes, Delery, **a.g.e.**, s. 391.

¹⁹⁶ Richard A. Posthuma, v.d., “A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research”, **Journal of Management**, Vol.39, No.5, July 2013, s. 1207.

tutarlılık, uygulamaların maliyet olarak tekilleştirilmesi ve birleştirilmesi ile maksimize edilmelidir¹⁹⁷.

1.9 Stratejik İKY’de Temel Yaklaşımlar

İşletmelerin insan kaynakları yönetiminde uygulayacağı strateji, stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin araştırma ve kavramsal tartışmalarda öne çıkan konular arasında yer almaktadır.

Stratejik İKY alanı, somut bir teorik temeli olmadığı için eleştirilmektedir¹⁹⁸. Delery ve Doty (1996), stratejik İKY’yi üç modeliyle teorileştirmektedir. Bu teoriler; evrensel, durumsal ve konfigürasyonel perspektiftir. Aşağıda yedi stratejik insan kaynakları uygulaması belirtilmiştir. Bu uygulamaların her biri, perspektifle uygun teorik argümanlar geliştirmek için kullanılmaktadır. Araştırma sonuçları, finansal performansta değişimin önemli seviyesini açıklayan teorik argümanları oluşturmak için her bir perspektifin kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Delery ve Doty’ye (1996) göre stratejik İK uygulamaları, bütün işletmelerin performansı ile ilgili teorik veya ampirik uygulamalardır. İK uygulamalarının tamamı stratejik değildir. Bununla birlikte bu uygulamalar içerisinde hangi uygulamaların stratejik olarak kabul edileceği hakkında artan bir fikir birliği bulunmaktadır. Delery ve Doty, stratejik İK uygulamaları olarak yedi uygulama belirlemiştir. Bu uygulamalar¹⁹⁹;

- İç kariyer fırsatları,
- Biçimsel (formel) eğitim sistemleri,
- Değerlendirme ölçümleri,
- Kâr paylaşımı,
- İş güvenliği,
- Ses mekanizması,
- İş tanımlarıdır.

¹⁹⁷ Keith Macky, Peter Boxall, “The Relationship Between ‘High Performance Work Practices’ and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.18, No.4, April 2007, s. 538.

¹⁹⁸ Delery, Doty, **a.g.e.**, s. 802.

¹⁹⁹ **A.e.**, s. 805.

Strateji, insan kaynakları, insan kaynakları uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiler üzerine yoğun araştırmalar bulunmaktadır. Ampirik çalışmalar, İK uygulamalarının organizasyon performansını pozitif olarak etkileyebileceğini ileri sürmesine rağmen; bu uygulamaların organizasyon performansını etkileme şekli net değildir. Bu belirsizlik; çalışmaların teorik yapılar, analiz seviyeleri, İK uygulamaları tanımları ve performansın ölçülmesine göre farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Bazı uygulamalar, en iyi uygulama perspektifini uygulamaktadır. En iyi uygulama, bazı İK uygulamalarının bütün işletmeler için uygulanabilir olduğunu savunmaktadır. Diğer perspektifler, İK uygulamalarının işletme stratejisi veya çevre gibi bağlamsal değişkenlere bağlı olduğunu savunan durumsal çerçevede çalışmaktadır²⁰⁰.

Bugüne kadar iki temel yaklaşım- evrensel yaklaşım ve durumsal yaklaşım- insan kaynakları yönetimi ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmıştır. Evrensel perspektif veya en iyi uygulamalar, insan kaynakları ve performans ile belirli yaklaşımlar arasında doğrudan ilişkiyi savunmaktadır. Durumsal perspektif, işletmenin stratejisine odaklanarak İK uygulamalarının performans üzerindeki etkisini savunmaktadır²⁰¹.

Delery ve Doty (1996); İK uygulamalarının organizasyon performansına etkisini evrensel, durumsal ve konfigürasyonel yaklaşım ile ifade etmektedir. Her bir yaklaşımdaki esas farklılaşma, araştırmacı tarafından kabul edilen karmaşıklık seviyesi ve araştırma modelinin kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Evrensel yaklaşım, organizasyon değişkenleri arasında etkileşimin etkisini daha az dikkate almakta; durumsal yaklaşım, etkileşim etkisine izin vermayla başlamakta; konfigürasyonel yaklaşım ise etkileşim etkisini bir sistem olarak görmektedir²⁰².

Delery ve Doty (1996), çalışmalarında bankalar örneğini kullanarak evrensel yaklaşımın, finansal performanstaki varyasyonunun önemli miktarını açıkladığını göstermişlerdir. Aynı zamanda durumsal ve konfigürasyonel yaklaşımın da bu

²⁰⁰ Buller, McEvoy, a.g.e., s. 45.

²⁰¹ Mark A. Youndt, v.d., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, s. 837.

²⁰² Schuler, Jackson, a.g.e., s. 102.

varyasyonu açıkladığını göstermişlerdir²⁰³. Organizasyon performansı ve en iyi İKY uygulamalarının her biri arasındaki evrensel ilişkiyi savunan evrensel yaklaşım; uyum etkilerini açıkça savunmayan, sade bir çerçevedir. Delery ve Doty'e göre diğer yaklaşımlar (durumsal ve konfigürasyonel), uyumun en az iki biçimiyle doğrudan ilgilidir²⁰⁴.

Yukarıda kısaca açıklanan stratejik İKY'nin temel yaklaşımlarını daha detaylı ifade etmek için her bir yaklaşımın ele alınması uygun görülmüştür.

1.9.1 Evrensel Yaklaşım

Stratejik İKY yaklaşımları içerisinde İK uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan, yaygın üç yaklaşımdan biri evrensel yaklaşımdır. Evrensel yaklaşıma (en iyi uygulamalar) göre bir organizasyonun İK faaliyetleri; şirketin büyüklüğü, yaşı, yapısı, iş faaliyeti-endüstrisi-sektörü unsurlarını dikkate almadan işletmenin bütününe katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bazı İK faaliyetleri, her zaman diğer İK faaliyetlerinden daha iyidir ve bütün işletmelerin, bu en iyi İK faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımın odak noktası, belirli İK faaliyetleri ile organizasyon performansı arasındaki ilişkinin niceliksel olarak ölçülmesidir²⁰⁵.

Katou ve Budhwar'a (2007) göre evrensel yaklaşım (perspektif), işletme stratejileri ve İK politikalarının organizasyon performansı üzerindeki etkisinin bağımsız olduğunu gösteren İK uygulamalarının en iyi uygulamalar olduğunu ifade etmektedir²⁰⁶.

Bazı İK yazarları, evrensel yaklaşımı savunmaktadır ve stratejik İKY'yi en iyi uygulamalar yaklaşımı olarak adlandırmaktadır. Evrensel yaklaşımı savunan Delery ve Doty'a göre bazı İK uygulamaları, diğerlerinden her zaman daha iyidir ve bütün işletmelerin bu en iyi uygulamaları adapte etmesi gerekmektedir. Bu

²⁰³ Wright, Ulrich, **a.g.e.**, s. 48.

²⁰⁴ Kepes, Delery, **a.g.e.**, s. 386.

²⁰⁵ Marinela Dropulić Ružić, "Direct and Indirect Contribution of HRM Practice to Hotel Company Performance", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.49, 2015, s. 57.

²⁰⁶ Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, "The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms", **Thunderbird International Business Review**, Vol.49, No.1, January–February 2007, s. 2.

araştırmacılarından biri olan Pfeffer; katılım ve güçlendirme, teşvikli ücret, iş güvenliği, promosyon, eğitim ve yetenek geliştirme gibi on altı İK uygulamasının kullanılmasının, işletmeye daha fazla verimlilik ve kâr sağladığını savunmaktadır. Osterman da (1994) takım, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi bazı inovatif (yenilikçi) iş uygulamalarının, bütün ABD şirketlerine verimlilik sağladığını ifade etmektedir. Kısaca Pfeffer ve Osterman tarafından belirlenen uygulamalar, “yüksek performanslı iş uygulamaları” veya basitçe “en iyi uygulamalar” olarak adlandırılmaktadır²⁰⁷.

Paauwe; *evrensel yaklaşımı*, en iyi uygulama ve yüksek performanslı iş sistemleri ile ilişkilendirmektedir. Evrensel yaklaşımın varsayım ve argümanları basitçe aşağıda özetlenmektedir;

- İK uygulamaları veya sistemleri ile organizasyon performansı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- En iyi uygulamalar, evrensel olarak uygulanabilir ve başarılıdır.
- Organizasyon başarısı olan gelir, satış seviyesi ve pazar paylaşımı gibi göstergeler; finansal performans açısından en iyi ölçümdür²⁰⁸.

Katou ve Budhwar’a göre İKY’nin evrensel modeli, her şart altında her zaman daha iyi performans üreten İK uygulamalarının bir bütünüdür. Evrensel modelin savunucularına göre İK uygulamalarının uyumu, organizasyon performansına önemli derecede katkı sağlamaktadır. Bu açıdan Delaney, Lewin ve Ichniowski (1989), Terpstra ve Rozell (1993), Huselid (1995), Pfeffer (1994, 1998), Delaney ve Huselid (1996), Ichniowski vd. (1997) ve Huselid (1997) ve diğerlerinin çalışmaları; *evrensel yaklaşımı* desteklemektedir²⁰⁹.

Schuler ve Jackson’a göre evrensel yaklaşım; bazı İK uygulamalarının, diğer uygulamalardan her zaman daha iyi olduğu görüşünü savunmaktadır ve bütün işletmeler, bu uygulamaları kullanmalıdır. Evrensel yaklaşım, işletme stratejisinden bağımsız olarak stratejik İK uygulamalarının daha yüksek organizasyon performansını sağladığını ifade etmektedir. Formel (biçimsel) eğitim sistemleri, gelir

²⁰⁷ Delery, Doty, **a.g.e.**, 1996, s. 803.

²⁰⁸ Paauwe, **a.g.e.**, s. 53.

²⁰⁹ Katou, Budhwar, **a.g.e.**, s. 3.

paylaşımı, ses mekanizması (voice) ve iş tanımı; bu uygulamalara örnek olarak verilebilir. Delery ve Doty (1996), bu yaklaşım değişkenlerinin bazıları için kuvvetli ampirik destek bulmuştur. Evrensel yaklaşımı benimseyen işletmeler, rakiplerinden farklılaşmaktan ziyade rakipleriyle eş biçimliliğe (izomorfizm) sahip olabilirler²¹⁰.

Osterman (1994), Pfeffer (1994) ve Huselid (1995); evrensel yaklaşımı dikkate alan önemli temsilciler olarak alınabilir. Pfeffer (1994); eğitim ve yetenek geliştirmenin yanında katılım ve güçlendirme, teşvik edici ödeme, çalışan güvenliği, promosyon gibi on altı uygulamanın daha fazla kullanımının, bütün organizasyonlarda daha yüksek gelir ve verimlilik sağlayacağını ifade etmektedir²¹¹.

Araştırmacılar, bazı İK uygulamalarının performansı doğrudan etkileyebilirliğini ampirik çalışmalarla kanıtlamışlardır. Çalışmalar, gelişmiş seçme ve eğitim faaliyetlerinin verimlilik ve organizasyon performansı ile ilişkisini göstermektedir. Son olarak araştırmacılar; İK uygulamalarının, performans bireysel uygulamalardan daha çok etkisi olduğunu belirtmektedir. Baird ve Meshoulam'a göre en yüksek organizasyon performansı elde edilecekse işletmenin İK faaliyetleri, kendi içinde ve diğer faaliyetlerin her biriyle uyumlu olmalı ve onları desteklemelidir²¹².

Evrensel yaklaşımın başta gelen savunucularından Huselid (1995); kapsamlı işgören bulma ve seçme prodesürleri, teşvik edici ücretlendirme ve performans yönetimi sistemleri, işgörenlerin geniş ölçüde katılımı ve yetiştirme gibi uygulamaların bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek onların motivasyonlarını arttırabileceğini; işten kaytarmaları azaltabileceğini ve nitelikli çalışanların işletmede kalma süresini uzatabileceğini ileri sürmektedir. Huselid; en iyi İK uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi, yaklaşık 1000 ulusal işletmeden oluşan bir örneklem üzerinde araştırmıştır. Araştırma sonuçları; İK uygulamalarının, iş gücü devri ve verimlilik ile işletmelerin kısa ve uzun dönemli organizasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur²¹³.

²¹⁰ Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s. 102.

²¹¹ Paauwe, **a.g.e.**, s. 53.

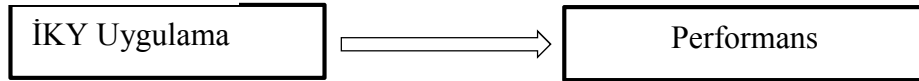
²¹² Youndt, Snell, Dean, Lepak, **a.g.e.**, s. 837.

²¹³ Huselid, **a.g.e.**, s. 635.

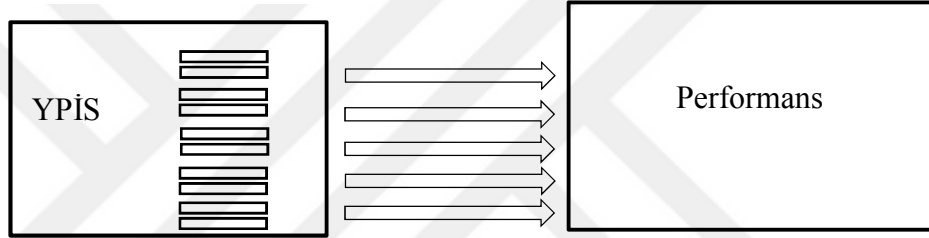
Evrensel yaklaşımı savunan yazarlar, bazı İK politikalarının performansa etkisini göstermiştir. Çünkü bu uygulamalar, problemlere karşı çözüm fırsatı sunarak ve iç yönetim maliyetlerini düşürerek organizasyon performansına katkı sağlamaktadır²¹⁴. Fernando ve diğerleri, evrensel yaklaşımı Şekil 1-8'deki gibi göstermektedir.

Şekil 1-8: Evrensel Yaklaşım

En İyi İKY Uygulaması



En İyi İKY Uygulamalar Grubu



Kaynak: Fernando Martín-Alcázar, Pedro M. Romero-Fernández, Gonzalo Sánchez-Gardey, “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.5, May 2005, s. 642.

Evrensel argümanlar, stratejik İKY literatüründe yer alan teorik ifadelerin en basit şeklidir çünkü evrensel argümanlar, belirli bir bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin evrensel olduğunu ifade etmektedir. Evrensel yaklaşıma göre işletmeler tarafından iki adım uygulanmalıdır²¹⁵:

1. Önemli stratejik İK uygulamaları belirlenmelidir.
2. Organizasyon performansı ile bireysel uygulamalar ve ilgili argümanlar belirlenmelidir.

En iyi uygulamaların iki önemli özelliği bulunmaktadır²¹⁶:

²¹⁴ Martín-Alcázar, Romero-Fernández, Sánchez-Gardey, **a.g.e.**, s. 635.

²¹⁵ Delery, Doty, **a.g.e.**, s. 805.

²¹⁶ Sait Gürbüz, “The Effect of High Performance HR Practices on Employees’ Job Satisfaction”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Vol.38, No.2, 2009, s. 111.

1. Bu uygulamalar, organizasyon performansını geliştirecek kapasiteye sahip olmalıdır.
2. Bu uygulamalar genelleştirilebilir olmalıdır.

İşletmeler en iyi uygulamaları kullandıkları zaman, organizasyon performansları genişleyecektir. En iyi uygulamaların bazıları: iç kariyer fırsatları, biçimsel eğitim, sonuç odaklı değerlendirme ve iş güvenliğidir. Çoğu çalışma; çelik fabrikaları, otomotiv sektörü, üretim firmaları, hizmet sektörü gibi çeşitli sektörlerde veya işletmelerde en iyi uygulamalar ile organizasyon performansı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya çıkarmıştır²¹⁷.

Evrensel yaklaşımı benimseyen teorisyenler; belirli iş uygulamalarının daha fazla kullanımının her zaman daha fazla organizasyon performansı sağlayacağını ifade etmektedir. Huselid (1993 ve 1995), çalışmasında organizasyon seviyesindeki çıktılar ile yüksek performanslı iş uygulamaları grupları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Huselid; tek bir uygulamaya odaklanmak yerine çoklu İK uygulamaları kullanımını değerlendirmiş ve organizasyonun İK uygulamalarının, iş gücü devri, verimlilik ve finansal performansla ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır²¹⁸.

Son zamanlarda, bazı yazarlar rekabet avantajında en iyi uygulamaların dezavantajlarından bahsetmektedirler. Örneğin şirketlerden biri, diğerini kopyalayabilir ve bu kopyalamanın ardından işletmelerin stratejileri birbirine yaklaşır, yaratıcılıkları kaybolur. Bu sonuç, rekabet avantajının kazanılamadığı anlamına gelmektedir²¹⁹.

1.9.2 Durumsal Yaklaşım

Stratejik İKY yaklaşımları içerisinde İK uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan, yaygın yaklaşımlardan bir diğeri durumsal yaklaşımdır.

²¹⁷ A.e., s. 112.

²¹⁸ Delery, Doty, a.g.e., s. 807.

²¹⁹ Porter, "What is Strategy?", s.64.

Durumsal yaklaşım, “Bir işletmenin etkili olması için İK politikaları, organizasyonun diğer politikaları ile uyumlu olmalıdır” görüşünü savunmaktadır²²⁰.

Durumsal yaklaşımın gelişim sürecine baktığımızda, bu gelişimin son 30 yıl içerisinde gerçekleştiği görülmektedir. Durumsal yaklaşımın temeli, Woodward’un (1965) çalışmalarına kadar gitmektedir. Delery ve Doty (1996) ise durumsal yaklaşımın gelişimini tamamlamasını sağlayan yazarlar olmuştur. Bu yazarlar; durumsal yaklaşımla ilgili çalışmalarında, önde gelen teorisyenler olan Schuler ve Jackson (1987) ve Gomez-Meija ile Balkin’den (1992) alıntı yapmıştır²²¹.

Durumsal yaklaşımı savunan araştırmacılar, bazı İK uygulamalarının farklı stratejik pozisyonlar ile uyumunun nasıl olduğunu ifade etmeye ve bu uygulamaların organizasyon performansı ile ilişkisini göstermeye çalışmaktadırlar²²². Miles ve Snow (1984), İK uygulamalarının her bir strateji türüne göre nasıl uygulanacağına dair bir tipoloji (savunmacı, fırsatçı, analizci ve tepkici) önermektedir. Böylece İK uygulamalarının her biri, işletme stratejisine bağlanmaktadır. Benzer şekilde Schuler ve Jackson (1987); çalışanın farklı davranış rollerine dair, farklı farklı strateji tipleri (maliyet düşürme, kalite geliştirme, girişimci) öne sürmektedirler²²³.

Evrensel yaklaşım tarafından ileri sürülen doğrusallığın tersine durumsal yaklaşım, etkileşime dayalı bir model önermektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki artık sabit olmayıp, durumsal değişkenler denilen üçüncü değişkenler etkisiyle değişmektedir. Bu değişkenler, İKY ve performans arasında düzenleyici olmaktadır. Bu nedenle durumsal yaklaşım, her durumda daha iyi performans sağlayan en iyi uygulamaların varlığını reddetmektedir²²⁴.

Delery ve Doty’ye göre bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki ilişki; şirket büyüklüğü, şirket yaşı, teknoloji, sermaye yoğunluğu, sendikalaşma derecesi, sektör/endüstri, sahiplik ve coğrafi konum gibi etkilere göre değişmektedir. Durumsal yaklaşım; İKY değişkenleri arasında, İKY değişkenleri ile performans

²²⁰ Delery, Doty, **a.g.e.**, s. 803.

²²¹ Paauwe, **a.g.e.**, s. 53.

²²² Delery, Doty, **a.g.e.**, s. 803.

²²³ Mark L. Lengnick-Hall, v.d., “Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field”, **Human Resource Management Review**, Vol.19, 2009, s. 66.

²²⁴ Martín-Alcázar, Romero-Fernández, Sánchez-Gardey, **a.g.e.**, s. 635.

göstergeleri arasında, İKY değişkenleri ile durumsal faktörler arasında ve performans ile durumsal faktörler arasındaki kompleks ilişkiyi ifade etmektedir.

Diğer bazı araştırmacılara göre durumsal yaklaşım aşağıda verilmektedir:

Katou ve Budhwar'a (2007) göre durumsal yaklaşım, işletme stratejileri ile İK politikaları ve stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir²²⁵.

Ružić'e (2017) göre durumsal yaklaşım; İK uygulamalarının, işletmenin stratejileri ile uyumlu olması gerektiğini öne sürmektedir. Durumsal yaklaşım, şirketin performansını arttıran veya azaltan unsur olarak işletme stratejisinin önemini vurgulamaktadır²²⁶.

Kepes ve Delery'ye göre durumsal yaklaşım, dış uyumu savunmakta; İK uygulamaları ile organizasyon etkililiği arasındaki ilişkinin işletmenin stratejisine bağlı olduğunu kabul etmektedir²²⁷.

Yaklaşımların çeşitliliğine rağmen durumsal değişkenler, üç kategoride gruplanabilir²²⁸:

- Stratejik değişkenler,
- İşletme değişkenleri,
- Çevresel değişkenler.

Stratejik İKY'de durumsal yaklaşıma göre iç ve dış faktörler, işletmenin İK uygulamalarını etkilemektedir. İç faktörler, örgüt kültürü ve diğer iç yapı faktörlerini; dış faktörler ise teknolojik gelişme, piyasa rekabeti ve devlet politikalarını içermektedir²²⁹.

²²⁵ Katou, Budhwar, **a.g.e.**, s. 2.

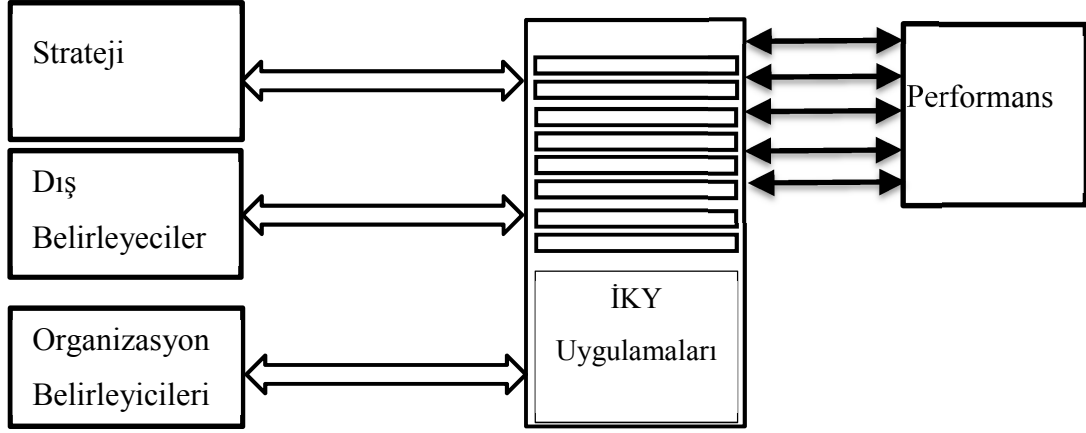
²²⁶ Ružić, **a.g.e.**, s. 57.

²²⁷ Kepes, Delery, **a.g.e.**, s. 387.

²²⁸ Martín-Alcázar, Romero-Fernández, Sánchez-Gardey, **a.g.e.**, s. 636.

²²⁹ Ji Li, "Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.14,No.2, March 2003, s. 158.

Şekil 1-9: Durumsal Yaklaşım



Kaynak: Fernando Martín-Alcázar, Pedro M. Romero-Fernández, Gonzalo Sánchez-Gardey, “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.5, May 2005, s. 642.

Durumsal yaklaşıma göre İK uygulamalarının organizasyon performansına etkisi, bir işletmenin stratejik duruşunu belirlemektedir. Bir işletmenin rekabet avantajı, çalışanların kapasiteleri ve yeteneklerine bağlıysa İK uygulamaları, performansa maksimum seviyede etki edecektir; bağlı değilse İK’nın performansa etkisi, minimuma inecektir²³⁰.

Durumsal argümanlar, evrensel argümanlardan çok daha karmaşıktır çünkü durumsal argümanlar, evrensel yaklaşımdaki basit doğrusal ilişkilerden ziyade etkileşimleri ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle durumsal teoriler; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin, durumsal değişkenin seviyesindeki farklılığa göre değişeceğini ifade etmektedir. İşletme stratejisi, stratejik İKY literatüründe birincil durumsal faktör olarak görülmektedir²³¹.

Durumsal yaklaşım; evrensel yaklaşımda açıklanan basit, doğrusal ve nedensel ilişkilerden daha ileriye gitmekte ve en fazla işletme stratejisi gibi durumsal bir değişkene bağlı olarak değişen ilişkiler ve etkileşim etkilerine yer vermektedir. Durumsal yaklaşım, İK politika ve uygulamaları ile organizasyon performans değerleri arasındaki ilişkiyi nedensellik ile açıklayarak stratejinin düzenleyici etkilerine yer vermektedir. Durumsal yaklaşım, yatay uyumdan (ahenkli, kendi

²³⁰ Youndt, Snell, Dean, Lepak, **a.g.e.**, s. 841.

²³¹ Delery, Doty, **a.g.e.**, 1996, s. 807.

kendini pekiştirici bir sistem olarak İK uygulamalarının birlikte olması) ziyade dikey (strateji ile uyum) uyum üzerine odaklanmaktadır²³².

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması için çeşitli İKY uygulamaları kendi içerisinde (yatay uyumlu) ve diğer uygulamalar ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin İKY uygulamaları; çalışanın becerilerini, bilgisini ve motivasyonunu geliştirmelidir. Durumsal yaklaşım; İK sistemlerinin etkililiğinin endüstri, firma büyüklüğü veya üretim politikaları gibi özelliklere bağlı olduğunu ifade etmektedir²³³.

Durumsal yaklaşım, belirli iş uygulamalarının kullanılması ve organizasyon performansı arasındaki ilişkinin organizasyonun stratejisine bağlı olduğunu kabul etmektedir. Jackson vd. (1989) göre davranışsal yaklaşım, işletme stratejilerinin başarılı şekilde yürütülmesinin büyük ölçüde çalışan davranışlarına bağlı olduğunu ifade etmektedir. İşletme stratejisinin başarıya ulaşması için davranışsal ihtiyaçları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Organizasyonda İK uygulamalarının kullanımı, çalışan davranışlarını ödüllendirmekte ve kontrol etmektedir. Böylece işletme; organizasyon davranışları ile uyumlu, çalışan davranışlarını cesaretlendiren İK uygulamalarını yürütmelidir. Strateji ve İK uygulamalarının uyumu, organizasyonun daha fazla performans elde etmesini sağlamaktadır²³⁴.

Ayrıca İKY uygulamalarının evrensel olarak uygulanabileceğini reddeden durumsal yaklaşım; bazı çalışmalarda aracı değişken olarak örgüt büyüklüğü, teknolojisi, yapısı ve güç ilişkileri gibi örgütsel değişkenleri de kullanmaktadır²³⁵.

1.9.3 Konfigürasyonel Yaklaşım

Stratejik İKY yaklaşımları içerisinde İK uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan, yaygın üç yaklaşım içerisinde açıklayacağımız son yaklaşım konfigürasyonel yaklaşımdır. Konfigürasyonel yaklaşım, evrensel ve durumsal yaklaşımlardan farklıdır çünkü konfigürasyonel teoriler, bütünsel araştırma

²³² Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s. 103.

²³³ Bowen, Ostroff, **a.g.e.**, s. 204.

²³⁴ Delery, Doty, **a.g.e.**, s. 808.

²³⁵ Fernando M. Alcázar, Petro M. R. Fernández, Gonzalo S. Gardey, "Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success", **Management Revue**, Vol.16, No.2, 2005, s. 218.

ilkeleri tarafından yönlendirilmektedir. Konfigürasyonel yaklaşım, genellikle ideal tiplere dayanmakta ve açıkça eş sonluluk sistem varsayımlarını benimsemektedir²³⁶.

Konfigürasyonel yaklaşım, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle ilişkisini tek tek ele almaktan ziyade; çoklu bağımsız değişkenler dizisi ile bağımlı bir değişken arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Wright ve McMahan, konfigürasyonel yaklaşımın stratejik İKY için uygun bir yaklaşım olduğunu ileri sürmektedir. Wright ve McMahan; stratejik İKY'nin, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için amaçlanan ve yürütülmesi planlanan İK aktivitelerinin bütünü olduğunu belirtmektedirler. Bir işletme, yatay ve dikey uyumu başarabilmek için bir İK sistemi geliştirmelidir²³⁷.

Konfigürasyonel yaklaşım, İK uygulama mimarisi veya belirli bir konfigürasyonun işletmenin başarısına daha fazla katkı sağlayabileceğini savunmaktadır. Konfigürasyonel yaklaşım, en etkili konfigürasyonların etkilerinin belirlenmesini esas alan bütünsel prensiplere (holistic principles) dayanmaktadır²³⁸.

Konfigürasyonel yaklaşım; işletmenin dış çevresi, işletme stratejisi ve İK stratejisi arasında aynı anda iç ve dış uyumu savunmaktadır²³⁹.

Kepes ve Delery'e göre konfigürasyonel yaklaşım, organizasyon etkililiğinde İK uygulamaları arasındaki desteklerin ve uyumun önemini vurgulamaktadır. Yine konfigürasyonel yaklaşım, eş sonluluk kavramıyla dayanışma içinde olarak çok daha bütüncül (holistik) bir durumu ifade etmektedir²⁴⁰.

Konfigürasyon argümanları, diğer yaklaşımın argümanlarına göre karmaşık bir yapıdadır. Bu durum, aşağıda belirtilen üç nedenden kaynaklanmaktadır²⁴¹:

- Konfigürasyonel teoriler, maksimum verimliliğe dayanan konfigürasyonları belirlemek için bütüncül araştırma ilkesine dayanmaktadır.

²³⁶ Delery, Doty, **a.g.e.**, s. 804.

²³⁷ **A.e.**

²³⁸ Ružić, **a.g.e.**, s. 57.

²³⁹ Katou, Budhwar, **a.g.e.**, s. 2.

²⁴⁰ Kepes, Delery, **a.g.e.**, s. 387.

²⁴¹ Delery, Doty, **a.g.e.**, s. 809.

- Konfigürasyonel teoriler; maksimum performansı sağlayabilecek, çoklu konfigürasyonlara dayanmakta ve eşsonluluk varsayımıyla birlikte yürütülmektedir.
- Bu konfigürasyonlar, deneysel gözlem olgularından daha çok teorik yapılardaki ideal tipler olarak kabul edilmektedir.

Stratejik İKY teorisyenlerine göre konfigürasyonel yaklaşımın amacı; yatay uyumu maksimize edecek İK uygulamaları veya iş sistemlerine uygun konfigürasyonlar elde etmek ve daha sonra dikey uyumu maksimize eden alternatif stratejik konfigürasyonlarla bu İK sistemlerini bağlamaktır²⁴².

Konfigürasyonel yaklaşım; bütüncül (holistik) sorgulama ilkesini izlemekte ve çoklu bağımsız değişken dizilerinin, verilen bağımlı değişkenle ilişkisini ele almaktadır. Konfigürasyonel yaklaşım, bütünüyle iç tutarlılığı birlikte oluşturan İK uygulamaları kalıplarına odaklanmakta ve bu kalıplar ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır²⁴³.

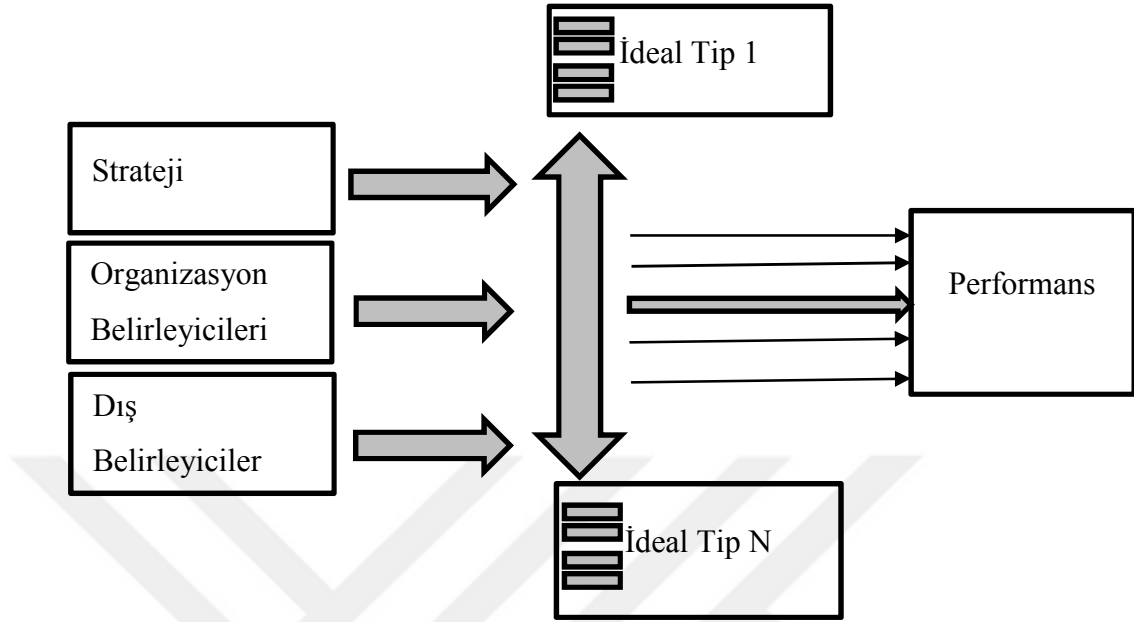
Konfigürasyonel yaklaşıma göre İK sistemi, sadece çevresel şartlar ve organizasyon şartları ile uyumlu olmamalı; aynı zamanda iç uyumu da barındırmalıdır. Bu yeni yaklaşım, stratejik İKY’de mevcut değişkenler arasındaki ilişkiyle ilgilenmektedir. Bu yaklaşımın ana katkılarından biri, konfigürasyonel dizinler ile performans arasındaki doğrusal olmayan ilişki varsayımına dayanmaktadır. Çünkü İK uygulamalarının karşılıklı bağımlılığı, birleştirilmiş etkiyi ya çoğaltmakta ya da bölmektedir. Böylece İK fonksiyonu, karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak analiz edilebilmektedir. Konfigürasyonel modeller, durumsal modellerin önemini kabul etse de onlar eşsonluluk altında tanımlanmaktadır. Eşsonluluk prensibi, işletmede eşit şekilde verimli olmak için politikaların farklı bileşenleri ile aynı işletme hedeflerini başarma ihtimalini oluşturmaktadır²⁴⁴. Fernando ve diğerlerine göre konfigürasyonel yaklaşım Şekil:1-10’da gibi gösterilmektedir.

²⁴² A.e.

²⁴³ Schuler, Jackson, a.g.e., s.103.

²⁴⁴ Martín-Alcázar, Romero-Fernández, Sánchez-Gardey, a.g.e., s. 637.

Şekil 1-10: Konfigürasyonel Yaklaşım



Kaynak: Fernando Martín-Alcázar, Pedro M. Romero-Fernández, Gonzalo Sánchez-Gardey, “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.5, May 2005, s. 642.

İKY stratejik bakışı, organizasyon performansı için bireysel İK uygulamalarından ziyade; İK uygulamalarının bileşenlerinin pozitif katkısına vurgu yapmaktadır. MacDuffie (1995), Huselid (1995), Kepes ve Delery (2007); İKY sisteminin birey ve organizasyon performansına etkisini ifade ederken, İKY bileşenlerini esas alarak yukarıda verilen sonucu desteklemişlerdir. Konfigürasyonel yaklaşıma göre işletmeler, iç ve dış uyum aracılığıyla daha iyi performans göstermektedir²⁴⁵.

Stratejik İKY araştırmaları, İK uygulamalarının etkililiğini ve onların ne kadar iyi tasarlandığını ağırlıklı şekilde göstermektedir. İK uygulamaları, sadece kendi içinde uyumlu (yatay uyum) değil; aynı zamanda işletme stratejisi, büyüklüğü veya sektörünü içeren bağlamsal değişkenler (dikey uyum) ile de uyumlu olmalıdır. Böylece İK uygulamaları, iş başarısına daha fazla katkıda bulunmaktadır²⁴⁶.

²⁴⁵ Alejandro Bello-Pintado, “Bundles of HRM Practices and Performance Empirical Evidence From a Latin American Context”, **Human Resource Management Journal**, Vol.25, No.3, 2015, s. 311.

²⁴⁶ Jordi Trullen, v.d., “The HR Department’s Contribution to Line Managers’ Effective Implementation of HR Practices”, **Human Resource Management Journal**, Vol.26, No.4, 2016, s. 450.

Yukarıda tartışılan iş sistemlerini yürüten varsayım üzerine geliştirilen konfigürasyonel yaklaşım, yüksek organizasyon performansını sağlamaktadır²⁴⁷.

1.10 Stratejik İKY Yaklaşımlarının Sonuçları

Stratejik İKY konusunda gerçekleştirilen çalışmaların çoğunda, evrensel İK uygulamalarının iş performansını etkileyen üç unsur ifade edilmektedir:

- 1) *Beşeri sermaye tabanının* yani becerili, bilgi ve potansiyelli çalışanların; işletmenin işe alma, seçme, eğitim ve geliştirme programları ile belirlenerek oluşturulmasıdır.
- 2) *Motivasyon*; tanınma, ödül ve iş sistemlerini içeren bazı İK süreçlerinden etkilenmektedir.
- 3) *Katılım fırsatı*; iş dizaynı ve katılım/güçlendirme stratejilerinden etkilenmektedir. Buna ek olarak en iyi uygulamalar yaklaşımı, genellikle işletmenin kaynak temelli yaklaşımı ve rekabet avantajına atıfta bulunmaktadır²⁴⁸.

Stratejik İKY çalışmalarının işletmeler için çeşitli sonuçları bulunmaktadır. 1990'ların sonlarında stratejik İKY çalışmalarının sonuçları hakkında gerçekleştirilen bazı çalışmalarda*, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı görüşler öne sürülmektedir. Örneğin Teece vd. (1997); bu durumu, “İKY'nin organizasyon stratejilerine uyumu yetkinliklerin gelişmesini sağlar ve daha etkili ve verimli işletmeler oluşturur” şeklinde ifade etmektedir. Baker (1999), “İKY ve işletme stratejisi arasındaki uyum; daha yüksek iş performansı, maliyet etkililiği, artan çalışan bağlılığı ve inovasyon gibi birçok faydalar sağlar.” görüşünü öne sürmektedir²⁴⁹.

İşletmenin tutarlı bir İK sistemi oluşturması için İK politika ve uygulamalarını, İK faaliyetleri arasında “yatay uyumu” elde etmek amacıyla oluşturması önerilmektedir. Stratejik İKY'nin hem yatay hem de dikey başarılı uyumunda İK profesyonellerinin,

²⁴⁷ Delery, Doty, **a.g.e.**, s. 811.

²⁴⁸ Katou, Budhwar, **a.g.e.**, s. 4.

* Teece 1997, Baker 1999 v.b.

²⁴⁹ Tamer Khalil Darwish, Satwinder Singh, “Does Strategic Human Resource Involvement and Devolvement Enhance Organisational Performance?”, **International Journal of Manpower**, Vol.34 No.6, 2013, s. 677.

hat yöneticileri ve çalışanlar ile beraber çalışması gerekmektedir. Kısaca, stratejik İKY'yi özetleyen kavramlar şunlardır:

- Dikey uyum: İKY'nin işletme stratejisiyle uyumudur.
- Yatay uyum: İKY sistemlerinin tutarlı olmasıdır.
- Etkililik gösterme: İKY'nin organizasyon performansını etkilemesidir.
- Ortaklık: İK profesyonellerinin, yönetici olmayan çalışanlar gibi hat yöneticileri ile işbirliği içinde çalışmasıdır²⁵⁰.

İKY'nin stratejik olarak evrilmesi; açıkçası etkili İKY, İK profesyonelleri ve hat yöneticileri arasında yakın bir iş birliğini gerektirmektedir. Schuler ve Jackson; bu işbirliğini açıklarken, etkili İK ortaklığını içeren üç önemli ortaklığı tanımlamak için “İK Üçlüsü” terimini kullanmaktadır. İK üçlüsü; çalışanlar (sendika temsilcileri vb.), hat yöneticileri ve İK profesyonelleridir²⁵¹. Yukarıda açıklaması yapılan stratejik İKY yaklaşımları, “en iyi uygulama okulu” ve “en iyi uyum okulu” başlıkları altında daha ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

1.10.1 En İyi Uygulama Okulu

Durumsal yaklaşımın karşısında olan yazarlar, işletmelere en iyi uygulamaların adapte edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. En iyi uygulama okulu, bütün işletmelerin sadece en iyi uygulamaları uyguladıkları zaman performans gelişimi göstereceğini savunmaktadır²⁵².

En iyi uygulamalar görüşünün önemli yazarlarından biri olan Jeffrey Pfeffer (1994), on altı uygulamayı tanıtmıştır. Daha sonra Pfeffer (1998), bunları uygun şekilde yedi uygulama ile özetlemiştir. Bu uygulamalar;

- İş güvenliği,
- Seçici kadrolama,
- Kendi kendini yöneten takımlar ve takım çalışmaları,
- İşletme performansına bağlı yüksek ücret,

²⁵⁰ Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s. 216.

²⁵¹ **A.e.**, s. 222.

²⁵² Boxall, Purcell, **a.g.e.**, s. 189.

- Yoğunlaştırılmış eğitim,
- Statü farklarını azaltma,
- Bilgi paylaşımıdır²⁵³.

En iyi uygulamaların bazı eksik yönleri bulunmaktadır. Örneğin en iyi uygulamalar, iş organizasyonu ve çalışan sesi gibi konularda genellikle zayıf veya sessizdir. Fakat bu eksikliklerine rağmen en iyi uygulamalar, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından yaygın biçimde bilinmektedir²⁵⁴.

1.10.2 En İyi Uyum Okulu

Baird ve Meshoulam'a (1988) göre İK faaliyetleri, İK yapı ve sistemleri gibi işletmelerin hayat evreleri ile uyumlu olmalıdır. Açıkçası işletmeler, hayat evrelerinin başında formel olmayan veya daha esnek İK uygulamalarını kullanmaktadır. İşletmelerin hayat evreleri olgunsa çalışanların aralığı ve sayısı arttıkça daha formel ve profesyonel İK uygulamaları kullanılmaktadır²⁵⁵. Dolayısı ile İK yapısı, sistemleri ve uygulamaları; işletmelerin büyüme, olgunluk, küçülme gibi dönemlerine göre farklılık göstermektedir.

Fakat en iyi uyum modeli, işletmenin hayat evrelerinden ziyade; işletmenin rekabet stratejilerince tanımlanan en etkili dikey uyum modelidir. Schuler ve Jackson'ın (1987) çalışmasından yapılan alıntılara göre İK uygulamaları, Porter'ın (1985) genel stratejileri kullanılarak tasarlanmalıdır. Başka bir ifadeyle İK uygulamaları; işletmenin rekabet avantajı olarak maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejisi gibi rekabet stratejilerini kullanarak, birbirini güçlendirdiğinde organizasyon performansını geliştirecektir²⁵⁶.

Baird ve Meshoulam, aynı zamanda “iç uyumu” da tartışmıştır. Baird ve Meshoulam, her bir İK politikasının kendi içinde uyumlu ve birbirini destekleyecek nitelikte tasarlanması gerektiğini ifade etmektedir. Baird ve Meshoulam'un ifade ettiği bu

²⁵³ A.e.

²⁵⁴ A.e.

²⁵⁵ A.e., s. 187.

²⁵⁶ A.e., s. 187.

duruma yatay uyum denir. En iyi uyum modeli, genel olarak dış uyumun ne olduğu ve nasıl başarılacağı ile ilgilenmektedir²⁵⁷.

İK stratejileri; işletmelerin rekabette bulunduğu sektörde gerek duyulan çeşitli becerileriyle işe alınan ve motive edilen çalışanlarca, işletmenin mevcut rekabet hedeflerine etki etmelidir. Fakat aynı zamanda İK stratejileri, çalışanları kalıpların dışında düşünmek için cesaretlendirmelidir. İK stratejileri; işletmenin yeni kapasiteler, teknolojik gelişmeler veya müşteri beklentilerinde değişimler için gerek duyulan beceri çeşitlerini oluşturmaya yardımcı olacaktır²⁵⁸.

1.10.3 En İyi Uygulamalara Karşı En İyi Uyum

İKY’de ana tartışmalardan biri, en iyi uygulama ve en iyi uyum yaklaşımları arasındaki farktır. Araştırmacıların bazıları, İKY’de en iyi uyum uygulamalarını savunurken; diğerleri, evrensel veya en iyi uygulamaları savunmaktadır. En iyi uygulamalar yaklaşımına karşı en iyi uyum yaklaşımını benimsemek daha mantıklı olsa da ampirik çalışmalar, hala en iyi uygulama yaklaşımını desteklemektedir²⁵⁹. En iyi uygulama, bazı İK uygulamalarının evrensel başarısını savunurken; en iyi uyum, bağlamsal faktörlerin uygunluğunu kabul etmektedir²⁶⁰.

Stratejik İKY’deki çoğu araştırma ve teorik tartışma, işletmelerin stratejik seçimlerini nasıl yapması gerektiğini iki modeli karşılaştırarak açıklamaktadır. Bu modellerden en iyi uyum okulu; İK stratejilerinin kendine özgü işletme ve çevreye uygun şekilde entegre olduğu zaman, daha etkili olacağını ileri sürmektedir. Diğer model, en iyi uygulamaları adapte ettiklerinde bütün işletmelerin daha iyi performans göstereceğini ileri sürerek modelin evrenselliğini savunmaktadır²⁶¹.

İKY’de dış veya dikey uyum modeline rağmen Schuler ve Jackson (1987), en etkili modeli belirlemek için Porter’ın genel rekabet stratejilerini (farklılaştırmaya karşı

²⁵⁷ A.e.

²⁵⁸ A.e.

²⁵⁹ Jaap Paauwe, Paul Boselie, “HRM and Performance: What Next?”, **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.4, 2005, s. 69.

²⁶⁰ Jaap Paauwe, Paul Boselie, “HRM and Societal Embeddedness”, Ed. by. Paul Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright, **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, 2007, s. 168.

²⁶¹ Boxall, Purcell, **a.g.e.**, s. 185.

maliyet liderliği) kullanmıştır. Schuler ve Jackson'ın modeli, İK uygulamalarının işletmenin rekabet stratejisini karşılıklı güçlendirecek şekilde tasarlanması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin işletme yönetimi, ürün inovasyonu aracılığıyla farklılaştırma stratejisini seçerse yaratıcılık, risk bazlılık ve iş birliği davranışlarının yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Diğer durumda işletme yönetimi, maliyet liderliğini takip etmek isterse model; çalışan sayısını minimumda tutmayı, yüksek çıktıyı ödüllendirmeyi tasarlayan işleri önermektedir²⁶².

Boxall ve Purcell (2003), her iki akımın-en iyi uygulama ve en iyi uyum- kendine göre doğru olabileceğini savunmaktadır. Bazı uygulamalar (çalışan gelişimi, çalışan katılımı ve yüksek ödülleri vb.) evrensel olarak başarılı olabilir. İK uygulamasının gerçekte tasarımı, iç ve dış bağlama göre değişebilir. İç bağlam (üretim sisteminin doğası, montaj hattı vb.), bazı İK uygulamalarının (takım çalışması, performans bazlı ödeme vb.) başarılı tasarımına göre kısıtlamalar oluşturabilir. Dış bağlamın (mevzuat ve ticaret birlikleri etkisi) optimum İKY tasarımına doğrudan bir etkisi de olabilir. Yani en iyi uygulamalara karşı en iyi uyum uygulamaları hakkındaki bütün tartışma, gerçekte aynı madolyonun iki yüzünü ifade etmektedir. Aslında her iki model, İKY ve performans arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalıřmaktadır²⁶³.

²⁶² Peter Boxall, "The Golas of HRM", **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Ed. by. Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright, Oxford, Oxford University Press, 2007, s. 53.

²⁶³ Paauwe, Boselie, **a.g.e.**, s. 70.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ORGANİZASYON PERFORMANSI

2.1 Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Gelişimi

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının gelişimine bakıldığında yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısı ile önce yüksek performanslı iş sistemlerinin gelişiminin, daha sonra yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının gelişiminin sırasıyla incelenmesi uygun görülmüştür. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları başlığı altında yüksek performanslı iş sistemleri, yüksek performanslı insan kaynaklarının gelişimi, stratejik İKY yaklaşımlarının yüksek performanslı iş sistemlerine bakışı ve performansla ilişkisi ele alınacaktır.

2.1.1 Yüksek Performanslı İş Sistemleri

Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) çalışmaları; son dönemde araştırmacıların, politika belirleyici ve iş yerinde kalitenin nasıl geliştirilebileceği ile ilgilenen uygulamacıların ilgisini çekmektedir²⁶⁴.

Yüksek performanslı iş sistemleri kavramı, ABD’de ortaya çıkmıştır ve bu kavram, köken olarak 1980’li yıllarda Japonlar tarafından kullanılan “yalın üretim” sistemlerine dayanmaktadır²⁶⁵. Boxall ve Macky de YPİS’in tarihi gelişimini benzer şekilde açıklamaktadır. Boxall ve Macky’ye göre yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS), son yirmi yılda büyük yankı uyandırmıştır. Cappelli ve Neumark (2001), etkili bir kamu raporunda (*America’s Choice High Skills or Low Wages!*) kavramın ilgi görmesinin sebeplerini araştırmıştır. ABD’de işlerin kaderi ile Taylorist iş organizasyonlarının büyük ölçüde eleştirisini içeren bu raporda, yüksek performanslı

²⁶⁴ Peter Boxall, Keith Macky, “High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being”, **Work, Employment & Society**, Vol.28, No.6, December 2014, s. 964.

²⁶⁵ Peter Boxall, “High-Performance Work Systems: What, Why, How and For Whom?”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.50, 2012, s. 171.

iş organizasyonu ve daha yüksek becerilere yapılan önemli yatırımların durumu ifade edilmektedir²⁶⁶.

Son 30 yılda İKY araştırmaları; çalışan seçimi, eğitimi veya ücretlendirmesi gibi İK ilişkili kararların verimlilik, finansal performans veya iş tatmini gibi işletme hedeflerini nasıl etkilediği üzerine odaklanmaktadır. 1990'lı yılların sonundan itibaren YPİS ile ilgili araştırmalar artarak devam etmekte ve YPİS'in iç fonksiyonlarını anlamamıza katkı sağlamaktadır²⁶⁷. YPİS alanındaki araştırmalar, YPİS'in işletmenin rekabet avantajına nasıl katkı sağladığını anlamak için Barney (1991) tarafından ortaya çıkarılan kaynak bazlı yaklaşımı kullanmıştır. Çoğu bilim insanı, YPİS'lerin rekabet avantajının önemli kaynağını oluşturduğunu ileri sürmektedir²⁶⁸.

Organizasyon performansı ile İK stratejisi ilişkisiyle ilgili en önemli gelişmelerden biri, yüksek performanslı iş sistemleri çalışmalarındaki gelişmelerdir. Yukarıda söz edildiği gibi Appelbaum ve Batt'ın (1994) "*The New American Workplace*" (Yeni Amerikan İşyeri) isimli eseri, bu kavramın popülerite kazanmasına yardımcı olmuştur. Bir sonraki eser, Appelbaum vd. (2000) tarafından ABD'de üretim sektörü üzerine yazılan "*Manufacturing Advantage*" (Üretim Avantajı) isimli eser olmuştur. Bu eser de ABD'de üç üretim endüstrisini (çelik üretimi, giyim üretimi ve medikal elektronik üretimi) işlemiş ve çalışanlarla işletmelerin karşılıklı kazanımlarını (kazan-kazan), tutarlı kanıtlarla göstermiştir²⁶⁹.

Çalışan yetkinlik, bağlılık ve verimliliğini geliştiren İK sistemlerine "yüksek performanslı iş sistemleri" denilmektedir. Çeşitli çalışmalar; yüksek performanslı iş sistemlerini adapte eden işletmelerin, daha yüksek organizasyon performansı elde ettiklerini göstermiştir. Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS), iş tatmini ve verimlilik gibi çıktıları geliştirmeyle daha az iş gücü devir oranı ve devamsızlık

²⁶⁶ Peter Boxall, Keith Macky, "Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing The High Involvement Stream", **Human Resource Management Journal**, Vol.19, No.1, 2009, s. 3.

²⁶⁷ Meuer, **a.g.e.**, s. 653.

²⁶⁸ **A.e.**

²⁶⁹ Peter Boxall, "HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector", **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No.3, 2003, s. 5.

aracılığıyla organizasyonun finansal performansını geliştirebilmektedir²⁷⁰.Yüksek performanslı iş sistemleri; çalışanın kapasitesini, bağlılığını ve verimliliğini geliştirerek organizasyon performansını genişletmek için tasarlanmaktadır²⁷¹.

Yüksek performanslı iş sistemlerinin tanımları, aşağıda çeşitli yazarlara göre verilmektedir:

Huselid'e (1995) göre YPİS; gelişmiş işe alma ve seçim prosedürleri, teşvik edici ücretlendirme ve performans yönetim sistemi, yoğun çalışan katılımı ve eğitimi²⁷² ve esnek iş düzenlemeleri içeren İKY uygulamalarının bir dizisidir. Aslında bir bütün olarak ele alındığında, YPİS'ler; bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilen, çalışanların motivasyonlarını arttırabilen, işten kaytarmayı azaltabilen ve işletmede performans göstermeyenlerin ayrılmasını cesaretlendirirken, kaliteli çalışanları elde tutabilen olarak ifade edilmektedir²⁷³.

Huselid, Jackson ve Schuler (1997); YPİS'i, iş hedeflerinin başarılmasına katkı sağlayan işletmenin beşeri sermaye (çalışanların toplu bilgi, beceri ve yetenekleri), politika ve uygulamalarının tutarlı bir bütünü olarak ifade etmektedir²⁷⁴.

Guthrie ve Wrigh (2005); YPİS'i, rekabet avantajının kaynağı olan çalışanların bir yolla becerilerini, bağlılığını ve verimliliğini geliştirmek için tasarlanan insan kaynakları uygulamalarının sistemleri olarak tanımlamaktadır²⁷⁵.

Armstrong'a göre (2007) seçici temin ve seçme prosedürlerini, yoğun eğitim ve katılımcı yönetim faaliyetlerini, teşvikli ücret sistemlerini ve performans yönetim süreçlerini içeren uygulamalara yüksek performanslı iş sistemleri denir²⁷⁶.

Snape ve Redman'a göre (2010) YPİS, işletme hedeflerine ulaşmayı ve çalışanları motive etmeyi amaçlayan bir sistem olan yüksek bağlılık şeklinde ifade edilmiştir.

²⁷⁰ Posthuma, Campion, Masimova, Campion, **a.g.e.**, s. 1185.

²⁷¹ **A.e.**, s. 1184.

²⁷² Huselid, **a.g.e.**, s. 635.

²⁷³ Jie Shen, John Benson, Binhua Huang, "High-Performance Work Systems And Teachers' Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life", **Human Resource Management**, Vol.53, No.5, September–October 2014, s. 817.

²⁷⁴ Huselid, Jackson, Schuler, **a.g.e.**, s. 171.

²⁷⁵ Deepak K. Datta, James P. Guthrie, Patrick M. Wright, "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No.1, 2005, s. 135.

²⁷⁶ Armstrong, **a.g.e.**, s. 55.

Yüksek performanslı iş sistemi; yetenek ve becerilere sahip çalışanlar için tasarlanan, organizasyon hedeflerine ulaşmak için kullanılan ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, birbiriyle bağlantılı İK faaliyetler sistemi olarak tanımlanmıştır²⁷⁷.

Heffernan ve Dundon'a göre (2016) YPİS teriminin yüksek katılım, yüksek adanmışlık veya en iyi İK uygulamaları gibi farklı isimlerden dolayı kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Buna rağmen YPİS'ler, iş dizayn süreçleri ve yenilikçi İK uygulamalarının bir dizisi olarak görülmektedir. Bu uygulamalar, beş ana alan etrafında toplanmaktadır: Bu alanlar; sofistike seçme ve eğitim, davranış temelli değerlendirme, performansa bağlı ücret, iş güvenliği ve çalışan katılımı alanlarıdır²⁷⁸.

Obeidat'a göre (2017) YPİS; çalışanların kapasitesini geliştiren, işletme hedeflerini başarmak için kapasitelerini kullanmaları için çalışanları motive eden ve tam potansiyel kapasitelerini kullanmaları için çalışanlara imkanlar sağlayan İK uygulamalarını içermektedir²⁷⁹.

Fu ve diğerlerine göre (2017) YPİS; çalışanı elde tutma, verimlilik, çalışan bağlılığı ve etkililiği yanında; organizasyon finansal çıktılarını pozitif etkileyen uygulamaların bir bütünüdür²⁸⁰.

Mihail vd. (2017); YPİS kavramını, çalışan katılım ve performansını artırmak için sisteme uyarlanan İK uygulamalarıyla iş yapıları ve süreçlerinin bileşkesi olarak tanımlamaktadır²⁸¹.

Han vd. (2019) göre YPİS kavramı; çalışanın bilgi, yetenek, tutum, motivasyon ve esnekliğini yüksek düzeye çıkarmak için tasarlanan entegre ve kombine İK uygulamaları, iş yapıları ve süreçlerinin sistemlerini tanımlamak için

²⁷⁷ Ed Snape, Tom Redman, "HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour and Performance: A Multi-Level Analysis", **Journal of Management Studies**, Vol.47, No.7, November, 2010, s. 1222.

²⁷⁸ Margaret Heffernan, Tony Dundon, "Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-Being The Mediating Effect of Organisational Justice", **Human Resource Management Journal**, Vol.26, No.2, 2016, s. 212.

²⁷⁹ Shatha M. Obeidat, "An Examination of the Moderating Effect of Electronic-HRM on High-Performance Work Practices and Organisational Performance Link", **Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**, Vol.5, No.2, 2017, s. 222

²⁸⁰ Fu, Flood, Bosak, Rousseau, Morris, O'regan, **a.g.e.**, s. 330.

²⁸¹ Dimitrios M. Mihail, Myra Mac Links, Sofoklis Sarvanidis, "High Performance Work Systems in Corporate Turnaround: A German Case Study", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.26, No.1, 2013, s. 191.

kullanılmaktadır²⁸². Önceki tanımlar ile uyumlu olarak YPİS'ler; organizasyon performansına katkı sağlamayı hedefleyen, çalışanların yetenek, motivasyon ve katılım fırsatını geliştirmek amacıyla tasarlanan İK uygulamalarının gelişmiş seti olarak ifade edilmektedir²⁸³.

YPİS temel sürecini açıklayan iki önemli kavram bulunmaktadır: Bu iki kavramdan biri *yüksek bağlılık* kavramıdır. Bu kavram, *yüksek bağlılık* uygulamaları ile ilgilidir ve Walton (1985) dönemine uzanmaktadır. Yüksek bağlılık; iş dizaynını değiştirmeden, açıklık, güven ve istihdam güvenliğini artıran politikalar ile sağlanabilmektedir. Diğer kavram ise *yüksek katılım* kavramıdır. Bu kavram, yüksek katılım yönetimi ile ilgilidir ve Lawler'e (1986) uzanmaktadır. Yüksek katılım; çalışanların işlerini yeniden tasarlama çabalarının, karar alma yetkilerinin güçlendirilerek daha fazla takdir edilmesi ve karar almaya katılımının sağlanması anlamına gelmektedir. YPİS; Appelbaum tarafından geliştirilen modelde öngörüldüğü gibi yetenek geliştirme, yönetsel iletişim ve katılım için teşvikleri geliştirme ile desteklenmektedir²⁸⁴.

Yüksek performanslı iş sistemleri çalışmaları; İK stratejisi ile organizasyon performansı ilişkisi noktasında, önemli gelişmelerinden biri olarak görülmektedir. Appelbaum ve Batt (1994), YPİS kavramının önem kazanmasını sağlamışlardır. Bu yazarlara göre iş sistemleri ve çalışma modelleri, yüksek performansı desteklemekte ve aşağıdaki ana uygulamaların karışımını içermektedir. Bu ana uygulamalar şunlardır:

- Yetenek seviyelerini arttırmak için daha iyi eğitim sistemleri ve daha ciddi seçme işlemi.
- Motivasyonu geliştirmek için daha gelişmiş (çalışan bonusları ve iç kariyer basamakları vb.) teşvikler.
- Katkıda bulunmak için fırsat geliştirici (kendi kendini yöneten takımlar ve kalite çemberleri vb.) ve katılımcı yapılar²⁸⁵.

²⁸² Jian Han, Jian-Min Sun, Hong-Lei Wang, "Do High Performance Work Systems Generate Negative Effects? How and When?", **Human Resource Management Review**, 2019. s. 1.

²⁸³ Obeidat, **a.g.e.**, s. 224.

²⁸⁴ Boxall, Macky, **a.g.e.**, s. 965.

²⁸⁵ Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s. 317.

Appelbaum ve Berg, YPİS’de İK uygulamalarını üç kategoriye ayırmaktadır: Bunlar çalışan becerileri, çalışan motivasyonu ve çalışanı güçlendirmedir²⁸⁶. Araştırmacıların önemli bir kısmı, YPİS’i oluşturan uygulamaların üç merkezi etki alanına odaklanmaktadır. Bu etki alanları; yüksek performanslı iş sistemlerinin etkisiyle AMO modelinin yaygın kabulünü sağlayan, yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici uygulamalardır²⁸⁷.

YPİS uygulamalarının çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve bağlılık, güven ve iş tatminini içeren tutumlarının geliştirilmesiyle organizasyon performansının geliştiği görüşü; yaygın şekilde kabul edilmektedir. Yetenek-motivasyon-katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, AMO modeli tarafından desteklenmektedir. Model; performansın çalışan yetenekleri, teşvikler ve çalışanların yeteneklerini uygulayabileceği katılım fırsatlarının bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir. Çalışmalar; YPİS’in bileşenlerinin, bireysel ve bir bütün olarak organizasyon performansına olumlu etkisi olabileceğini ileri sürmektedir²⁸⁸.

Çeşitli çalışmalarda yüksek performanslı iş sistemleri, farklı araştırmacılar tarafından sınıflandırılmıştır. Bu araştırmacılardan Pfeffer (1994), en iyi onaltı İK uygulaması olarak tanımladığı unsurların önemini vurgulamaktadır. Daha sonra Pfeffer (1998), tekrar bir sınıflandırma ile bu uygulamaları yediye düşürmüştür²⁸⁹. Başka bir çalışmada ise Fan ve Bjorkman (2003), YPİS’i dokuz sınıfa ayırmıştır. Bunlar; formel uygulama, sıkı temin, ilham verici iş dizaynı, kapsamlı personel seçimi, temin, eğitim ve sıkı formel çeşitlilik, eğitim zamanı, performans bazlı promosyon, performans bazlı ödüllendirme, çalışan tutum ölçümleri ve bilgi paylaşımıdır²⁹⁰.

²⁸⁶ Eileen Appelbaum, Peter Berg, “High-Performance Work Systems and Labor Market Structures”, **Source Book of Labor Markets**, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2001, s. 275.

²⁸⁷ Han, Kang, Oh, Kehoe, Lepak, **a.g.e.**, s. 1389.

²⁸⁸ Mingqiong Mike Zhang, v.d., “Examining the ‘Black Box’ of Human Resource Management in MNEs in China: Exploring Country of Origin Effects”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.27, No.8, 2016, s. 835.

²⁸⁹ Paauwe, **a.g.e.**, s. 1.

²⁹⁰ Kangyin Lu, Jinxia Zhu, Haijun Bao, “High-Performance Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Innovation in China”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol.115, No.2, 2015, s. 355.

İşletmelerde bilgi paylaşım uygulamaları; belirsizliği azaltmakta, hedefleri açıklamakta ve işletme stratejisine uyuma yardımcı olmaktadır²⁹¹.

Posthuma vd. (2013) göre en sık kullanılan YPİS uygulamaları; ücretlendirme ve ek yararlar, iş dizaynı, eğitim ve geliştirme, temin ve seçme, çalışan ilişkileri, iletişim, performans yönetimi ve değerlemesi, promosyonlar ve iş gücü devri, elde tutma ve ayrılma yönetimi olmak üzere dokuz uygulamadan oluşmaktadır²⁹².

Yüksek performanslı İK sistemlerini içeren belirli İK uygulamaları; çalışmalarda farklılık gösterse de çalışanların işletme hedefleri ile uyumlu davranış sergilemeleri amacıyla yetenek, motivasyon ve katılım fırsatlarını teşvik etmeye odaklanmaktadır²⁹³.

Wright ve Boswell (2002), İKY uygulamaları için üç ana uygulama belirlemiştir.

- İK faaliyetleri ile yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve çalışan becerilerini geliştirmek.
- Yüksek düzeyli çabaları hedefleyen performans bazlı ücretlendirme gibi uygulamalar ile çalışan motivasyonu arttırmak.
- Çalışanların katılım ve etkinliğini sağlayan güçlendirme programlarını kullanmak²⁹⁴.

Posthuma ve diğerleri, YPİS için paralel ve hiyerarşik olmak üzere iki mimari tanımladılar: Bunlar İK mimarisi ve organizasyon mimarisidir. Her iki mimarinin, dört hiyerarşik bileşenle ilişkisi bulunmaktadır. Bu bileşenler; prensip, politika, uygulama ve üründür. Aşağıda Şekil 2-1’de yüksek performanslı iş sistemlerinin, yüksek performanslı İK mimarisininin dört seviyesi gösterilmektedir²⁹⁵.

²⁹¹ Posthuma, Campion, Masimova, Campion, **a.g.e.**, s. 1198.

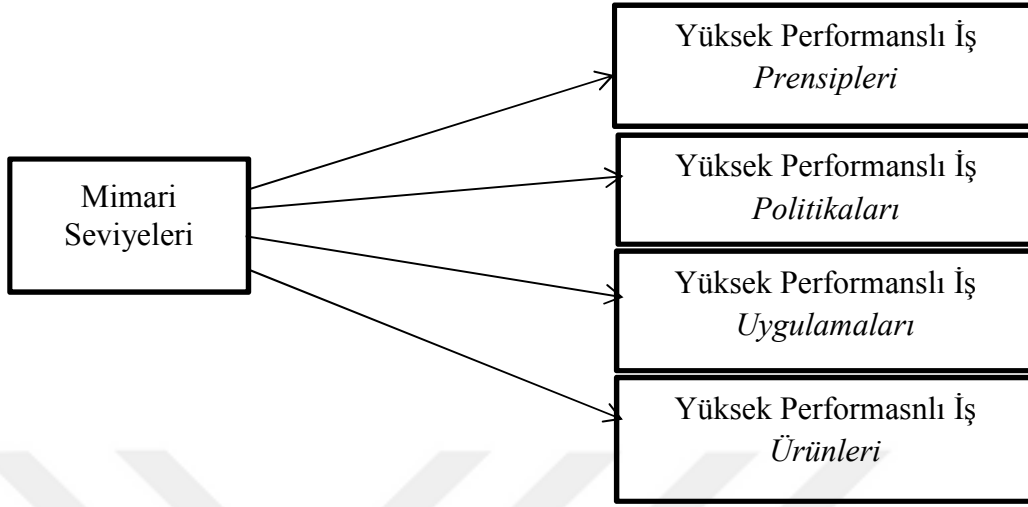
²⁹² Hoa Do, “High-Performance Work Systems and Organisational Performance: Evidence from the Vietnamese Service Sector”, **Doctor of Philosophy**, Aston University, June 2016, s. 30

²⁹³ Rebecca R. Kehoe, Patrick M. Wright, “The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors”, **Journal of Management**, Vol.39, No.2, February 2013, s. 368.

²⁹⁴ Snape, Redman, **a.g.e.**, s. 1222.

²⁹⁵ Posthuma, Campion, Masimova, Campion, **a.g.e.**, s. 1186.

Şekil 2-1: Yüksek Performanslı İş Sistemleri Mimarisinin Seviyeleri



Kaynak: Richard A. Posthuma, v.d., “A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research”, *Journal of Management*, Vol.39, No.5, July 2013, s. 1186.

Bayraktaroğlu ve Atay’a (2016) göre YPİS’in; çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayacağı, çalışanların motivasyonlarını arttıracacağı, onlara örgütsel kararlara katılım imkânı sağlayacağı, görevleri ile ilgili daha fazla bilgi edinmelerine yardımcı olacağı ve personel güçlendirmeyi arttıracacağı söylenebilir²⁹⁶.

Delenay ve diğerleri (1989); *yüksek performanslı iş uygulamalarını* ölçmek için personel seçme, performans değerlendirme, teşvikli ücretlendirme, iş dizaynı, şikâyet prosedürleri, bilgi paylaşımı, tutum ölçümü ve çalışan-yönetici katılımı alanında on uygulama belirlemiştir. Huselid (1995), çalışmasında Delenay’ın çalışmasına organizasyon performansını etkileyen üç uygulama daha eklemiştir. Bu uygulamalar; temin çabalarının yoğunluğu (seçme oranı), bir yılda çalışan başına ortalama eğitim saati ve promosyon kriteridir (kıdeme karşı liyakat). Bu uygulamalar (10+3=13 uygulama), önceki çalışmalarda belirlenen yüksek performanslı iş uygulamalarının etki alanını geniş ölçüde temsil etmektedir²⁹⁷.

Delery vd. (1997); iş gücü özellikleri ile ilgili olarak araştırmacıların ilgi ve dikkatini çekerek, onları önemli ölçüde etkileyecek İK uygulamalarını belirlemiştir. Eğitimin yanında seçici temin ve kadrolama prosedürleri, iş gücünün becerilerini

²⁹⁶ Bayraktaroğlu, Atay, **a.g.e.**, s. 265

²⁹⁷ Huselid, **a.g.e.**, s. 645.

genişletirken; daha yüksek kök ücret ve yararlar, işletmeye daha kaliteli çalışanları çekmektedir. Performans bazlı ücret, iş güvencesi ve bilgi paylaşımının çalışan motivasyonunu arttırması beklenmektedir. YPİS'in çalışan girdisini teşvik etmek ve çalışanları karar almaya cesaretlendirmenin yanında, çalışanların yaptığı katkılarının tanınmasını sağlaması ve onları güçlendirmesi beklenmektedir²⁹⁸.

Çeşitli yazarlara göre yüksek performanslı iş sistemlerinin birtakım yararları bulunmaktadır. Yazarların, YPİS'in yararları hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

Huselid'e göre (1995) yüksek performanslı iş sistemlerinin yararları řunlardır²⁹⁹:

- İşletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilir.
- Çalışanların performanslarını artırabilir.
- Çalışanın işten kaytarmasını azaltabilir.
- Performans göstermeyen çalışanları işletmeden ayrılmaya teşvik ederek kaliteli çalışanların elde tutulmasını genişletebilir.

Zacharatos v.d. (2005) göre YPİS, yüksek bağlılık ve yüksek katılımlı İK sistemi yaklaşımının bileşenlerini içermektedir ve daha geniş bir bakış açısına sahiptir. YPİS; özellikle seçici kadrolama, bireysel ve grup teşvikleri, fırsatlar, yoğun eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, takımlar, çalışan katılımı, iş-yaşam dengesi programları ve bilgi paylaşımını içeren en iyi uygulamaların hemen hemen bütün uygulamalarını içermektedir. Araştırmacılar; YPİS kullanımınının organizasyon etkililiğinin finansal ve piyasa bazlı ölçümlerinin yanında, iş gücü devir oranı ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler³⁰⁰.

Rebecca ve Wright (2013), çalışmalarında yüksek performanslı iş sistemlerini yansıtın on beş İK uygulamasından oluşan bir liste oluşturmuştur. Rebecca ve Wright, alışmalarında İK uygulamalarını üç ana uygulama ile aıklamaktadır³⁰¹:

²⁹⁸ Appelbaum, Berg, **a.g.e.**, s. 276.

²⁹⁹ Lepak, Liao, Chung, Harden, **a.g.e.**, 2006, s. 228.

³⁰⁰ **A.e.**

³⁰¹ Kehoe, Wright, **a.g.e.**, s. 368.

- *Yetenek Geliştirici Uygulamalar:* Biçimsel seçme testleri, yapısal görüşmeler, seçici kadrolama, yüksek ücret ve eğitim fırsatları.
- *Motivasyon Geliştirici Uygulamalar:* Bireysel ve grup performansına odaklı ödül, formel performans değerlendirme, liyakata dayalı teşvik sistemleri.
- *Katılım Fırsatı Geliştirici Uygulamalar:* Formel katılım süreçleri, düzenli iletişim ve bilgi paylaşım çabaları ve işle ilgili karar almada özerklik.

Çalışmalar, yüksek performanslı iş sistemlerinin etkilerini test etmek için geniş bir konu aralığını oluşturmaktadır. Çalışmalar; bu tür sistemlerin, yüksek kaliteli ürünler ve hizmetleriyle katılımcı ve güçlendirilmiş iş gücünü vurgulayan bir yaklaşımın parçası olduğunu göstermektedir. YPİS uygulamaları; eğitim ve beceri, katılım, güçlendirme, iletişim ve ücretle ilgili unsurları içermektedir³⁰².

Yüksek performanslı iş sistemleri, işletmede bazı örgütsel çıktıları meydana getirmektedir. YPİS'lerin olumlu çıktıları olan yükselen finansal değer, ürün kalite ve inovasyonu, müşteri hizmeti ve memnuniyeti; ampirik çalışmalar ile desteklenmektedir. Buna rağmen bazı çalışmalar, yüksek performanslı iş uygulamalarının çalışan maliyetlerini yükselttiğini ve çalışan verimliliğini etkilediğini göstermektedir³⁰³.

Kısaca YPİS'ler, iki yöntemle organizasyon performansını geliştirmektedir. Birinci yöntemle göre YPİS; iş görevlerini sergilemeleri için çalışanlara gerek duyulan bilgi, beceri, yetenekler ile gerekli motivasyon ve fırsatları sağlamaktır. İkinci yöntemle göre ise YPİS; organizasyon içerisinde, çalışanlar arasında işbirliği ve iletişimi kolaylaştıran sosyal yapılar geliştirmektir. Bu yöntemler; birlikte kullanılarak iş tatminini arttırmakta, çalışanlara daha verimli iş için yardımcı olmakta ve işletme için daha iyi karar alınmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda iş gücü devir oranı düşmekte ve işletmenin organizasyon performansı, rakiplerine karşı gelişmektedir³⁰⁴.

³⁰² Penny Tamkin, "High Performance Work Practices", **Institute for Employment Studies**, 2004, s. 1.

³⁰³ Han, Sun, Wang, **a.g.e.**, s. 1.

³⁰⁴ James Combs, Yongmei Liu, Angela Hall, David Ketchen, "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance", **Personnel Psychology**, Vol.59, 2006, s. 504.

Özet olarak yüksek performanslı iş sistemlerinin sihirli bir güce sahip olmadığı söylenebilir. Fakat işletmelerin YPİS modelini bir uygulamalar bütünü olarak uyguladıkları zaman daha iyi sonuçlar elde ettikleri görülmektedir³⁰⁵.

2.1.2 YPİS Üzerine Üç Baskın Perspektif

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları üzerine çalışmalar; Miles&Snow (1984), Ostermen (1987) ve Schuler & Jackson (1987) gibi araştırmacılar (1980) tarafından YPİS'i esas alarak gerçekleştirilmiştir. 1990'lı yılların ortalarından bu yana araştırmacılar, YPİS'le ilgili olarak, popüler olmayan yayınlarda ampirik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir³⁰⁶. Stratejik İKY'nin üç teorik yaklaşımı (evrensel, durumsal ve konfigürasyonel), YPİS üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımlar; YPİS ile bileşenleri bağlamak, YPİS'i açıklamak, tanımlamak için düşünülen iç ve dış bileşenler aralığında farklılaşmaktadır³⁰⁷.

Evrensel yaklaşım, bazı İK uygulamalarının diğer İK uygulamaları veya bağlamsal faktörlerden bağımsız olarak organizasyon performansına daha fazla katkı sağladığını öne sürmektedir. Evrensel yaklaşım, bu uygulamalardan herhangi birini yürütebilen işletmelerin daha fazla performans elde edeceğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir İK uygulamasının yürütülmesi, işletmeye daha fazla performans sağlamaktadır. Bunun tersine, işletmede bir İK uygulaması yürütülmezse işletme daha düşük performans gösterecektir. Bu nedenle evrensel yaklaşım, genellikle YPİS veya en iyi uygulamalar şeklinde ifade edilmektedir³⁰⁸.

Benzer şekilde konfigürasyonel yaklaşım, YPİS'in iç yapısına odaklanmaktadır. Fakat konfigürasyonel yaklaşım, İK uygulamaları kendi içinde bir bütün oluşturduğunda YPİS'in işletmeye yarar sağladığını ifade etmektedir. Appelbaum vd. (2000), içsel uyumlu uygulamaların bileşenlerinin sistemleri veya yapıları bireysel uygulamalardan daha iyi açıkladığını savunmaktadır. Konfigürasyonel yaklaşım, en iyi uygulamalar yaklaşımından ziyade; en iyi uyum yaklaşımını desteklemiştir.

³⁰⁵ Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, 11th Ed., London, Kogan Page, 2009, s. 246.

³⁰⁶ Meuer, **a.g.e.**, s. 652.

³⁰⁷ **A.e.**

³⁰⁸ **A.e.**, s. 653.

Konfigürasyonel yaklaşım, İK sistemlerinin yapısının önemine ve işletmenin İK sisteminin çoklu bileşenleri arasındaki yatay uyuma vurgu yapmaktadır³⁰⁹. Dikey uyum olmadığında, yatay uyumun bir öneme sahip olmadığı belirtilmektedir³¹⁰.

Konfigürasyonel yaklaşım, çoklu İK uygulamalarının birbiriyle ilişkisini vurgulayarak İK uygulamaları arasında bütünlüğe odaklanmaktadır. Yani çoklu İK uygulamalarının ilişkili olarak yürütülmesi, her bir İK uygulamasının bireysel katkılarının toplamından daha fazla katkı sağlayan performans geliştirici olarak görülmektedir. Konfigürasyonel yaklaşımın YPİS ile ilgili perpektifi, AMO modeli ile desteklenmektedir. AMO modelinin temel görüşü, YPİS'lerin çalışanların becerileri ve motivasyonlarını birlikte geliştirdiği ve çalışanlara organizasyon performansı sergilemek için uygun fırsatlar sağladığı şeklindedir³¹¹.

Evrensel ve konfigürasyonel yaklaşım, YPİS'in iç yapısına vurgu yaparken; durumsal yaklaşım, iç veya dış bağlamsal faktörlere vurgu yapmaktadır. Araştırmacılar, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisi gibi işletmenin stratejik yönelimlerinin farklı YPİS gerektirdiğini ileri sürmektedir. Durumsal yaklaşım, YPİS'in içten daha çok; dış veya dikey uyumuna odaklanmaktadır³¹².

Evrensel yaklaşım, YPİS'in performansa katkı sağladığını ve evrensel olduğunu savunmaktadır. Bir işletmede yürütülen YPİS'in sayısı, işletmedeki performansla pozitif ilişkilidir. YPİS'in işletmede yüksek performans seviyelerine ulaştıracak uygulamalar bütünü bulunmaktadır. Durumsal yaklaşıma göre en iyi uyum, yüksek performans yönelimi altında gelen değişkenleri tutarlı ve karşılıklı olarak güçlendiren İK uygulamaları bileşenlerinden oluşmaktadır. Bireysel uygulamalardan ziyade uygulamaların bir bütünü oluşturması, çalışanlar ile yöneticilerin içinde ve arasındaki etkileşimi şekillendirmektedir³¹³.

³⁰⁹ A.e., s. 654.

³¹⁰ Han, Kang, Oh, Kehoe, Lepak, a.g.e., s. 1395.

³¹¹ Meuer, a.g.e., s. 654.

³¹² A.e.

³¹³ Laroche, Salesina, a.g.e., s. 179.

2.1.3 Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Performansa Etkisi

İnsan kaynakları yönetimi işlevi, organizasyon performansına katkı sağlamak için sorumluluk altında bulunmaktadır. Bu nedenle stratejik İKY alanı üzerine yapılan araştırmalar; iş gücü becerilerini, karar almaya katılım ve isteğe bağlı çabayı ortaya çıkarmak için motivasyon geliştiren uyumlu uygulamalar olan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının organizasyon performansına etkisi üzerine çalışmaktadır. Yüksek performanslı iş sistemleri ile organizasyon performansı arasındaki ilişki bilinmesine rağmen, bu ilişkinin altında yatan mekanizma bir kara kutu olarak kalmaya devam etmektedir³¹⁴.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde YPİS ile organizasyon performansı arasındaki ilişkilerin temelini dikey ve yatay uyum oluşturmaya rağmen, bu iki uyumun organizasyon performansını nasıl etkilediği hakkında çok az bilgi bulunmaktadır³¹⁵.

Geçmiş yıllarda yüksek performanslı iş sistemlerini destekleyen rekabet avantajı üzerine artan bir araştırma ilgisi bulunmaktadır. Araştırmalar; YPİS'in daha fazla kullanımının, insan kaynakları ve organizasyon çıktıları ile pozitif ilişkisini göstermektedir. Araştırmalar; özellikle YPİS'i daha yüksek seviyede kullanan işletmelerin, daha yüksek çalışan verimliliği ve daha düşük çalışan maliyetleri yanında daha düşük devamsızlık ve iş gücü devri oranına sahip olmaya eğilimli olduğunu göstermektedir³¹⁶.

Huselid (1995), organizasyon performansı ile İKY arasındaki ilişki üzerine araştırma yapmıştır. Huselid; yüksek performanslı iş uygulamalarının kullanımını, uygulamalar arasında sinerji geliştirilmesini ve bu uygulamaların rekabet stratejisi ile uyumunu açıklayan ve 968 ABD firmasını kapsayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sonuçlar;

³¹⁴ Li-Yun Sun, Samuel Aryee, Kenneth S. Law, "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Relational Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.3, 2007, s. 558.

³¹⁵ Han, Kang, Oh, Kehoe, Lepak, **a.g.e.**, s. 1388.

³¹⁶ James P. Guthrie, v.d., "High Performance Work Systems in Ireland: Human Resource and Organizational Outcomes", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.20, No.1, January 2009, s. 112.

verimlilik ve finansal performansın çalışan becerileri, motivasyon ve organizasyon yapısından etkilendiğini göstermektedir³¹⁷.

Obeidat'a (2017) göre stratejik İKY, yüksek performanslı iş sistemleri ile performans arasında doğrudan bir ilişkiyi savunmaktadır. Obeidat, İK uygulamalarının belirli bir setinin her zaman organizasyon performansına etki etmediğini çünkü bu etkinin şartlara göre değişebilir olduğunu ileri sürmektedir. İK uygulamalarının etkililiğini belirleyen durumsal faktörlerin (işletme stratejisi, teknoloji ve dış çevre) bir dizi olarak belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir³¹⁸.

Organizasyon performansı ve takım performansı; çalışan beceri, istekli çaba ve performans fırsatları arasındaki etkileşimin bir fonksiyonundan oluşan bireysel performans tarafından etkilenmektedir³¹⁹.

İşletmeler; çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve eğitim, güçlendirme ve durumsal ödüllendirme sağlayarak çalışan motivasyonunu arttırmak için YPİS'i kullanmaktadır. Ampirik çalışmalar, performans çıktıları ile YPİS'lerin her bir bileşenin bağlantısını kanıtlamaktadır. Örneğin, çalışan eğitimine olan yatırımların performans ile pozitif ilişkisi görülmektedir³²⁰.

İK uygulamalarının performansa katkı sağlaması için dikkat edilmesi gereken üç nokta bulunmaktadır³²¹:

- Motive olmayan yetenekli ve bilgili çalışanların, isteğe bağlı çaba göstermesi olası değildir.
- Beceri ve bilgisi yeterli olmayan motivasyonlu çalışanların, isteğe bağlı çabalara rağmen performansa etkisi az olmaktadır.
- İnovatif İK uygulamalarını, yetenekli ve motivasyonlu çalışanlar oluştursa bile; İK sistemi, performans gelişimiyle orantılı isteğe bağlı çabalar oluşturmak için işletme stratejisi ile uyumlu olmalıdır.

³¹⁷ Armstrong, **a.g.e.**, s. 80.

³¹⁸ Obeidat, **a.g.e.**, s. 223.

³¹⁹ Boxall, Macky, **a.g.e.**, s. 6.

³²⁰ Duckjung Shin, Alison M. Konrad, "Causality between High-Performance Work Systems and Organizational Performance", **Journal of Management**, Vol.43 No.4, April 2017, s. 977.

³²¹ John Paul Macduffie, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.48, No.2, January 1995, s. 199.

YPİS tartışması; çalışan yetenekleri, motivasyonları ve fırsatlarının etkisine bağlı olarak, bütün İK sistemleri konusunda bir anlayış geliştirmiştir. Her İK sistemi, çalışanların bilgi ve becerilerini etkilemektedir. Çalışanların işlerinde çabalarını ve yeteneklerini sergilemesi, katılım fırsatları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu prensip; modelin yüksek veya düşük katılım, yüksek veya düşük beceri, yüksek veya düşük bağlılık olup olmamasına bakılmaksızın geçerliliğini korumaktadır. AMO değişkenleri, yönetim talepleri aracılığıyla taşınmaya ihtiyaç duyulan performans geliştirmek için vazgeçilmez bir araçtır³²².

Birçok yazar, yüksek performanslı iş sistemlerinin organizasyon performansı üzerindeki etkisi konusunda çalışma yapmıştır. Bu çalışmalar, YPİS ile organizasyon performansı arasındaki pozitif ilişkiyi göstermektedir. Bu konu ile ilgili bazı araştırmacıların çalışmaları aşağıda verilmektedir.

Shin ve Konrad (2017); çalışmasında, YPİS ve organizasyon performansı arasındaki pozitif ilişkiyi savunan teorik perspektiflerin servis ve üretim sektöründeki ampirik çalışmalar ile desteklendiğini ifade etmektedir. Combs ve diğerleri (2006), YPİS ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi 0.20 olarak hesaplamıştır. Subramony (2009); İK'nın performans çıktılarına etkisi meta analizinde, güçlendirici İK uygulamaları için 0.26, motivasyon geliştirici uygulamalar için 0.24 ve yetenek geliştirici uygulamalar için 0.17 büyüklüğündeki küçük orta etkiyi açıklamıştır. Jiang ve diğerleri (2012); İK'nın finansal performansa etkisi meta analizinde, fırsat geliştirici İK uygulamalarında 0.20, motivasyon geliştirici uygulamalar için 0.27 ve yetenek geliştirici uygulamalar için 0.26 büyüklüğündeki küçük orta etkilerini göstermişlerdir³²³.

Bilim insanları; son 20 yıldır evrensel, uygulanabilir ve başarılı İK uygulamaları olarak YPİS'i desteklemektedir. Araştırmacıların da belirttiği gibi YPİS üzerine çalışmaların büyük çoğunluğunun amacı, YPİS ile organizasyon performansı arasındaki pozitif ilişkiyi göstermeye çalışmaktır³²⁴. Bilim insanları; yüksek

³²² Peter Boxall, **a.g.e.**, s. 176.

³²³ Shin, Konrad, **a.g.e.**, s. 978.

³²⁴ Mingqiong Zhang, David Di Fan, Cherrie Jihua Zhu, "High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links", **Journal of Business Ethics**, Vol.120, No.3, 2014, s. 423.

performanslı iş sistemleri, yüksek katılımlı iş uygulamaları veya yüksek bağımlı İK uygulamaları olarak bilinen ileri insan kaynakları uygulamalarının, organizasyonların daha iyi çıktılar elde etmelerini başarmalarına yardım ettiğini ileri sürmektedir³²⁵.

Kısacası yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları, çalışan performansına ve böylece organizasyon performansına üç şekilde katkı sağlamaktadır³²⁶:

1. Çalışan becerileri ve yeteneklerini geliştirerek (performans için onların kapasitelerini vb.).
2. İsteğe bağlı çabalar için çalışan motivasyonunu arttırarak.
3. Çalışanlara bilgi, beceri ve mesleklerindeki diğer özelliklerini tamamen kullanmaları için fırsatlar sağlayarak.

Yüksek performanslı iş sistemleri, sadece performans geliştirici sistemler olarak değil; aynı zaman da globalleşmenin kolaylaştırıcıları olarak da görülmektedir³²⁷.

2.1.4 Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları

İKY için önemli bir kavram olan YPİS kavramı, zaman içerisinde çeşitli yazarlar tarafından çeşitli isimler altında kullanılarak değişime uğramıştır. YPİS kavramının; yüksek katılımlı iş sistemleri [high involvement work systems (Edwards&Wright, 2001)], yüksek performanslı iş uygulamaları [high-performance work practices (Combs vd., 2006)], yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları [high-performance HR practices (Sun vd., 2007)] ve yüksek performanslı iş ortamı [high-performance work environment (Weinberg, Avgar, Sugrue & Cooney Miner, 2013)] gibi farklı isimlerle kullandığı görülmektedir³²⁸.

Bu yaklaşımlar daha önce çeşitli isimler tarafından Lawler (1992) *yüksek katılım*, Arthur (1994) *yüksek bağlılık*, Huselid (1995) *yüksek performans* ve Koch & McGrath (1996) *sofistike iş uygulamaları* olarak isimlendirilmiştir. Literatürde ortak tema; rekabet avantajının bir kaynağı olan, iş gücünü oluşturan çalışanlara yetenek, bilgi, motivasyon ve serbestlik sağlayan yönetim uygulamalarının kullanımını

³²⁵ Shin, Konrad, **a.g.e.**, s. 973.

³²⁶ Macky, Boxall, **a.g.e.**, s. 539.

³²⁷ Mehmet Demirbağ, Ekrem Tatoğlu, Andrian Wilkinson, "Adoption of High-Performance Work Systems by Local Subsidiaries of Developed Country and Turkish MNEs and Indigenous Firms in Turkey", **Human Resource Management**, Vol.55, No.6, November–December 2016, s. 1001.

³²⁸ Hoa Do, **a.g.e.**, s. 24

vurgulamaktadır³²⁹. YPİS için literatürde tam bir kavram birliği bulunmamaktadır. Ancak çalışmada, bütünlük sağlaması açısından Sun vd. (2007) tarafından ortaya atılan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPİKU) ismi kullanılarak devam edilecektir.

Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPİKU); çalışanların yetenek, motivasyon ve katılım fırsatları geliştirebilmeleri için ortaya konan İK uygulamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır³³⁰. Dhar'a (2015) göre yüksek performanslı İK uygulamaları; çalışanların becerilerinin gelişmesine, örgütsel karar alma süreçlerine katılımına yardım eden insan kaynakları uygulamalarının bir setidir³³¹.

Wei, Han ve Hsu'a (2010) göre yüksek performanslı İK uygulamaları; iş güvencesi, seçici kadrolama, karar almaya katılım, teşvikli ücret sistemleri, yoğun eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetlerini içeren politika ve uygulamalarının bir setini içermektedir³³².

Jiang ve diğerlerinin (2012) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan diğer çalışmalar; YPİKU'yu, daha yüksek seviyeli yetenek geliştirici uygulamalar (seçici kadrolama ve eğitim gibi), motivasyon geliştirici uygulamalar (performans değerlendirme ve teşvikler gibi) ve katılım geliştirici uygulamalar (kalite çemberleri, şirket bilgileri paylaşımı gibi) sağlayan işverenler ile rekabet avantajının bir kaynağı olan çalışanlara daha büyük değer veren İK uygulamalarının bütünü olarak ifade etmektedir³³³.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet koşulları ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri; çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış,

³²⁹ James P. Guthrie, "High-Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence From New Zealand", **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.1, 2001, s. 181.

³³⁰ Kehoe, Wright, **a.g.e.**, s. 368.

³³¹ Rajib Lochan Dhar, "The Effects of High Performance Human Resource Practices on Service Innovative Behaviour", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.51, 2015, s. 68.

³³² Yu-Chen Wei, Tzu-Shian Han, I-Chieh Hsu, "High-Performance HR Practices and OCB: A Cross-Level Investigation of A Causal Path", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.21, No.10, August 2010, s. 1634.

³³³ Luigi Stirpe, Jordi Trullen, Jaime Bocahe, "Retaining an Ageing Workforce: The Effects of High-Performance Work Systems and Flexible Work Programmes", **Human Resource Management Journal**, Vol.28, No.4, 2018, s. 588.

motivasyonu yüksek, bireysel amaçlarını işletmenin amaçlarıyla bütünleştirmiş iş gücüne sahip olmalarını gerektirmektedir³³⁴.

Stratejik İKY teorisyenleri; çoklu uygulamaların, birleştirici YPIKU'ların önemini arttırma sebebini iki şekilde ifade etmektedir:

1. YPIKU, birikimli bir etkiye sahiptir. Örneğin, farklı seçme araçları kullanılarak çalışanların sahip olduğu bireysel iş becerileri ortaya çıkarılabilmektedir.
2. Bir uygulama diğer uygulamayı güçlendirdiği zaman sinerji oluşmaktadır. Örneğin eğitim, katılım programlarını etkilemektedir çünkü çalışanlar, eğitimle birlikte karar almak için daha iyi donanım kazanmaktadır³³⁵.

Combs ve diğerlerine göre (2006) stratejik İKY teorisyenlerinin performans geliştirici olarak düşündükleri İK uygulamaları, yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU) olarak bilinmektedir. YPIKU'lar; teşvikli ücret, eğitim, çalışan katılımı, seçme ve esnek iş uygulamalarıdır. Stratejik İKY teorisi, bu uygulamaların çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırdığını, organizasyon yararı için çalışan yetkinliklerini güçlendirdiğini ve çalışanın motivasyonunu arttırdığını savunmaktadır. YPIKU; böylece daha fazla iş tatmini, daha düşük iş gücü devir oranı, daha yüksek verimlilik, daha iyi karar almayı sağlamakta ve sonuç olarak bunlarla birlikte organizasyon performansının gelişimine yardımcı olmaktadır³³⁶.

Yüksek performanslı İK uygulamalarının (YPIKU) işletmeye etkin, daha motivasyonlu, daha yeterli, daha bağlı ve daha üretken çalışanlar kazandırması beklenmektedir³³⁷. YPIKU; çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmakta, çalışanların yetkinliklerini yükseltmek için onları güçlendirmekte ve onları motive etmektedir. YPIKU; çalışanların isteğe bağlı çaba, yaratıcılık ve verimliliklerini etkilemektedir. Böylece YPIKU; iş gücü devir oranını azaltmakta, iş tatmini gibi

³³⁴ A. Oya Özçelik, "Eğitim ve Geliştirme", içinde: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, A. Oya Özçelik v.d., 8. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2018, s.167.

³³⁵ Combs, Liu, Hall, Ketchen, **a.g.e.**, s. 505.

³³⁶ **A.e.**, s. 502.

³³⁷ Li-Yun Sun, Wen Pan, "Differentiation Strategy, High-Performance Human Resource Practices, and Firm Performance: Moderation By Employee Commitment", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.22, No.15, September 2011, s. 3069.

işletme performans ölçümlerini arttırmakta ve nihayetinde artan finansal gelirlere ve piyasa değerine dönüşmektedir³³⁸.

Çeşitli çalışmalar, bazı insan kaynakları uygulamalarının gerek bireysel gerekse bir sistem olarak işletmenin bireysel ve toplu çıktılarına doğrudan ve olumlu etki edebilirliğini göstermektedir³³⁹. Böylece insan kaynakları uygulamaları; yüksek performanslı İK uygulamalarına (seçici kadrolama, yoğunlaştırılmış eğitim, çalışan aktif katılımı, gelişmiş bir performans geliştirme ve performansla bağlanmış ödül sistemi) doğru stratejik olarak yönlendirildiği zaman, çalışanların bireysel ve organizasyon performansına yönelik tutum ve davranışlarının daha yüksek olması beklenmektedir³⁴⁰.

Yüksek performanslı İK Uygulamaları; çalışan hareketliliğini (mobility) kolaylaştırmakta, çalışanların profesyonel gelişimine eğitimle destek sağlamak ve çalışanları isteğe bağlı çabalar oluşturmak için sürekli motive etmektedir. Başka bir ifadeyle YPIKU; çalışanların işletmenin karar alma süreçlerine katılmaları için bilgi, beceri, yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Birçok bilim insanı; YPIKU'nun sürdürülebilir rekabet avantajı ile doğrudan ilişkili olduğunu, organizasyon etkililiğine ve bilançodaki kâr-zarar hanesine (bottom line) katkı sağlayarak işletmenin tüm performansına doğrudan etki edebileceğini ortaya koymuştur³⁴¹.

2.2 Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutları

Araştırmacılar; son zamanlarda İK uygulamalarının çalışan ve organizasyon çıktılarına kısmi etkilerinin daha iyi anlaşılması için stratejik İKY'yi, boyutlara ayırmaktadırlar. Lepak, Liao, Chung ve Harden (2006); önceki çalışmalarda kullanılan İK uygulamalarını üç alanda özetlemektedir: Bu alanlar; bilgi, beceri ve yetenekler (temin, seçme ve eğitim uygulamaları), motivasyon ve çaba (iş güvenliği,

³³⁸ Combs, Liu, Hall, Ketchen, **a.g.e.**, s. 506.

³³⁹ Antonio Aragón Sánchez, Gregorio Sánchez Marín, Arleen Mueses Morales, "The Mediating Effect of Strategic Human Resource Practices on Knowledge Management and Firm Performance", **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Vol.24, 2015, s. 140.

³⁴⁰ **A.e.**

³⁴¹ Dhar, **a.g.e.**, s. 68.

performans yönetimi, ücretlendirme, teşvik ve ödül uygulamaları) ve yarar sağlayan (dahil olma, iş dizaynı ve takım uygulamaları) katılımlardır³⁴².

Subramony (2009); gerçekleştirdiği 65 meta analiz çalışmasında, İK boyutlarının (güçlendirme, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici vb.) organizasyon çıktılarına, bireysel uygulamalardan (İK bileşenlerini oluşturan uygulamaların her birinden) daha fazla etki ettiğini kanıtlamıştır. Yine başka bir araştırmada Jiang, Lepak, Hu ve Baer (2012); İKY boyutlarının (yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları gibi) çalışan ve organizasyon çıktılarını farklı şekilde etkilediğini göstermiştir. Yetenek geliştirici İK uygulamaları boyutu, beşeri sermayeye diğer iki boyuttan daha fazla etki etmektedir. Buna karşılık motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının her biri; çalışan motivasyonuna, yetenek geliştirici İK uygulamalarından daha fazla etki etmektedir³⁴³.

Kehoe ve Wright (2013); stratejik İKY alanındaki çalışmasında yüksek performanslı İK uygulamalarını,

- *Yetenek geliştirici uygulamalar* (formel seçme testleri, yapısal mülakat, seçici kadrolama, yüksek ödeme ve eğitim fırsatları vb.),
- *Motivasyon geliştirici uygulamalar* (bireysel ve grup bazlı performansla göre ödüllendirme, formel performans değerlendirme mekanizması ve liyakata dayalı promosyon sistemleri vb.) ve
- *Fırsat geliştirici uygulamalar* (formel katılım fırsatları, düzenli iletişim ve bilgi paylaşım girişimleri ve işle ilgili karar almada özerklik-otonomi vb.)

olarak üç grupta sınıflamaktadır³⁴⁴.

Bilginin gelişmesi, çalışan yeteneği geliştirirken; güçlendirme ve katkıda bulunma fırsatı da geliştirmektedir. Ödüller; güçlendirme (daha bağımsız işten hoşlanma),

³⁴² Bo Zhang, J. Llewelyn Morris, “High-Performance Work Systems and Organizational Performance: Testing the Mediation Role of Employee Outcomes Using Evidence”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.25, No.1, 2014, s. 69.

³⁴³ Fu, Flood, Bosak, Rousseau, Morris, O’regan, **a.g.e.**, s. 330.

³⁴⁴ Kehoe, Wright, **a.g.e.**, s. 368.

bilgi (daha iyi bilgilendiğini hissetme) ve yetenek (becerilerinde büyüme mutluluğu) aracılığıyla motivasyonu arttırmak için doğrudan bir girişimdir³⁴⁵.

Beceker vd. (1997) ve Guest (1997); bekleyiş teorisini referans alarak yüksek performansın, yüksek yetenek, yüksek motivasyon ve işler aracılığıyla katılım fırsatına sahip olan çalışanlara yol açan İK uygulamalarına bağlı olduğunu savunmuşlardır. Bu çalışmanın esas fikri, İKY merkezine insanı koymasındır³⁴⁶.

Jiang vd. (2012); İK sistemlerini yeni yaklaşımlarla, yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici alt sistemlere ayırmakta ve bu alt sistemlerin farklı etkisini açıklamaktadırlar. Jiang ve diğerleri; bu alt sistemlerin beşeri sermaye, çalışan motivasyonu, gönüllü iş gücü devri ve operasyon performansı ile doğrudan ilişkisi olduğunu ve bu dört değişkenin de finansal çıktılar ve alt sistemler arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ifade etmişlerdir³⁴⁷.

Yetenek geliştirici İK uygulamaları; çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerini doğrudan etkilemektedir³⁴⁸. Aynı şekilde motivasyon geliştirici İK uygulamaları, çalışanın verimliliği ile ilişkilidir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının son bileşeni olan fırsat geliştirici İK uygulamaları da organizasyon çıktıları ile pozitif ilişkilidir³⁴⁹.

Gardner vd. (2011) göre İK uygulamaları, çalışan çıktılarını farklı şekilde etkilemektedir. Gardner ve diğerleri, İK uygulamalarını üç şekilde sınıflandırmaktadır³⁵⁰:

1. Motivasyon geliştirici uygulamalar (düzenli performans geri bildirimleri, bireysel ve grup teşvikleri, çalışanların isteğe bağlı gayret ve davranışı motive eden liyakat bazlı ücret).

³⁴⁵ Boxall, Macky, **a.g.e.**, s. 13.

³⁴⁶ David E. Guest, "HRM and The Worker Towards A New Psychological Contract?", Ed. by. Peter Boxall, John Purcell Patrick Wright, **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, 2007, s. 131

³⁴⁷ Wright, Ulrich, **a.g.e.**, s. 48.

³⁴⁸ Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, "Causal Relationship Between HRM Policies and Organizational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector," **European Management Journal**, Vol.28, No.1, 2010, s. 32.

³⁴⁹ Huselid, **a.g.e.**, pp. 635–672.

³⁵⁰ Timothy M. Gardner, Patrick M. Wright, Lisa M. Moynihan, "The Impact of Motivation, Empowerment and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment", **Personnel Psychology**, Vol. 64, 2011, s. 319.

2. Güçlendirici uygulamalar (bilgi paylaşımı, karar almalara katılım ve organizasyon hedeflerine katkı sağlayacak çalışanlar için fırsatlar sağlayacak öneri prosedürleri).
3. Yetenek geliştirici uygulamalar (temin, seçme testleri ve organizasyon çalışanlarının bilgi, beceri ve yetenek seviyesini etkileyen eğitim).

Dhar'a (2015) göre YPIKU uygulamaları, üç şekilde sınıflandırılabilir³⁵¹:

1. Çalışan akışı; seçici kadrolama ve en uygun adayları geliştirme için eğitim, çalışanlarının istenilen kariyer yollarını şekillendirmek için kariyer planlama ve bunların yanında iş güvenliğini sağlamayı içermektedir.
2. Periyodik ve etkili performans değerlendirme, ücretlendirme ve diğer ilgili hakları içeren sağlam bir değerlendirme ve ödül sistemidir.
3. Karar alma sürecine çalışan katılımı, etkili bir yöntemle iş tasarımını içeren güçlü çalışan ilişkilerine vurgu yapmaktadır.

İK sistemleri; çalışan bilgi-beceri-yetenekleri, çalışan motivasyonu-çaba ve katılım fırsatlarını etkilemeye yönelik üç farklı İK politika etki alanını (domain) içermektedir³⁵².

Lepak ve diğerlerine (2006) göre İK uygulamaları; çalışan yetenekleri, çalışan motivasyonu ve çalışan güçlendirmeyle iş yapısını hedefleyen İK politika etki alanlarında gruplanabilir. Bu argümanların genişlemesiyle İK sistemleri, her biri ayrı üç farklı İK politika etki alanı oluşturmaktadır.

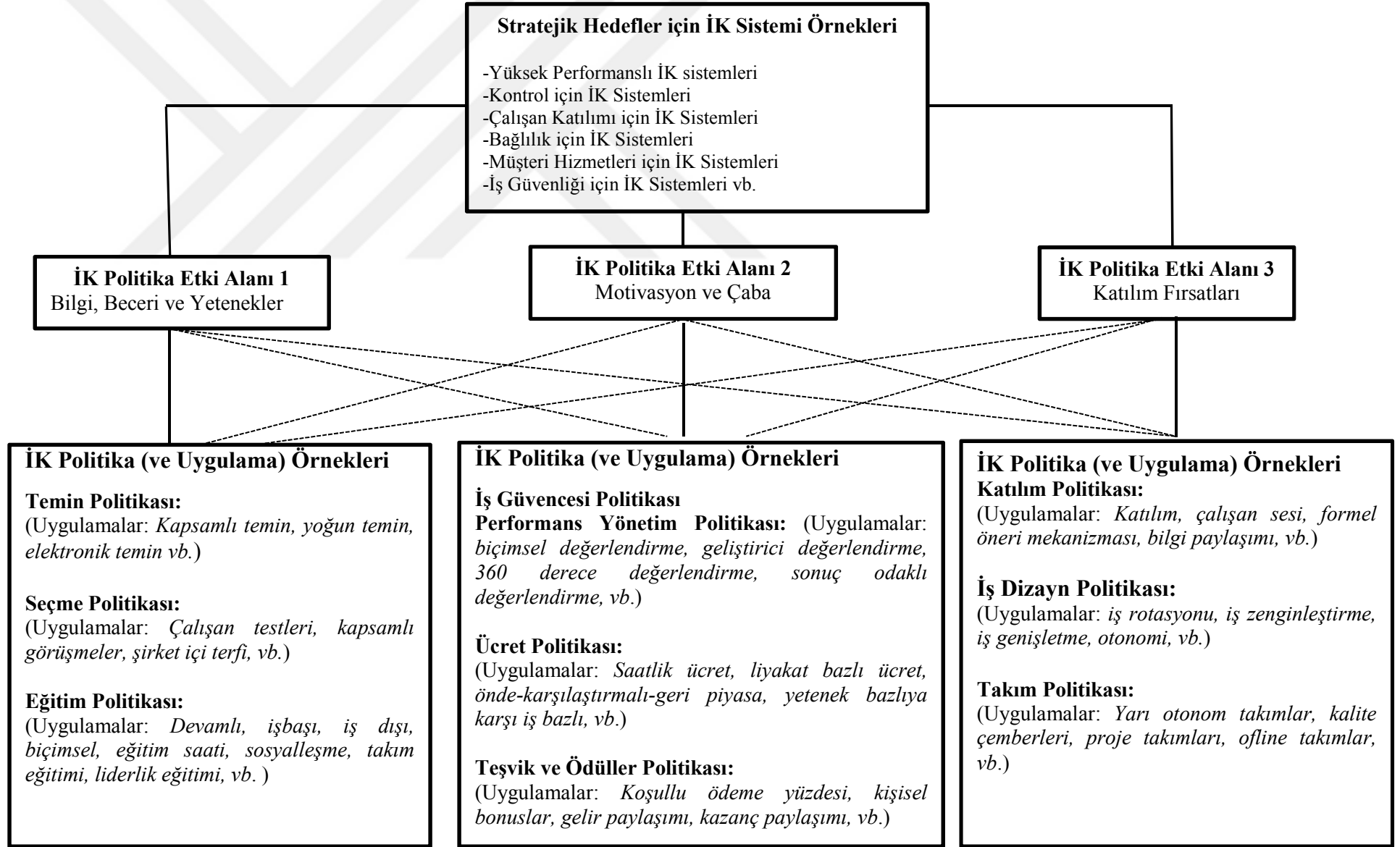
1. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine odaklanan İK politikaları.
2. Çalışanların çaba ve motivasyonunu yönetmeye odaklanan İK politikaları.
3. Çalışanlara katkıda bulunmak için katılım fırsatlarına odaklanan İK politikaları³⁵³.

³⁵¹ Dhar, **a.g.e.**, s. 68

³⁵² Lepak, Liao, Chung, Harden, **a.g.e.**, s. 220.

³⁵³ **A.e.**, s. 234.

Şekil 2-2: İK Sistemleri



Kaynak: David P. Lepak, v.d., "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.25, 2006, s.238.

Şekil:2-2’de İK sistemleri, İK politika etki alanları, İK politika ve uygulamaları arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

İK uygulamaları, çoklu ve potansiyel şekilde farklı politika etki alanları hedeflerini başarmak için kullanılabilir. Örneğin eğitim; çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerini genişletebilir; aynı zamanda çalışanların içsel motivasyon ve iş tatminini geliştirmek için bir araç olarak kullanılabilir. Karar almaya çalışan katılımı ise çalışana performans göstermesi için hem motivasyon hem de fırsat sağlayabilir. Çünkü İK uygulamaları, işletmeden ve çalışanlardan ayrı düşünülemez³⁵⁴.

İKY’nin etkisini değerlendirmek için bireysel uygulamalardan ziyade tüm İK uygulamalarının sistemi dikkate alınmalıdır. Yüksek performanslı İK uygulamalarının üç alan etrafında toplandığına dair bir fikir birliği bulunmaktadır:

- Çalışanların becerileri (seçici kadrolama gibi).
- Motivasyon (performans bazlı ödüllendirme gibi).
- Güçlendirme (katılım mekanizması gibi)³⁵⁵.

Ostroff ve Bowen (2000), çalışan bilgi ve becerilerinin (beşeri sermaye) yüksek becerili çalışan temini ile elde edilebileceğini ya da biçimsel veya biçimsel olmayan eğitim ile geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle çalışan bağlılığı; içsel motivasyon ve ödül motivasyonu, iş güvencesi, başarılı çalışan yönetimi ilişkileri, eğitim, beceri bazlı ödeme, takımlar, iş zenginleştirme, güçlendirme, katılım, liyakat bazlı ücretlendirme, organizasyon bazlı ödeme, durumsal ödeme ve işletme içinde kariyer fırsatları gibi İK uygulamalarıyla genişletilebilmektedir. Delery ve Shaw (2001); bazı İK uygulamalarının İK politika etki alanlarının bir veya birden fazlası ile ilişkili olduğunu ifade ederek, benzer bir çerçeveyi sunmaktadır. Kadrolama ile eğitim ve ücretle ilişkili İK uygulamalarının, çalışanların motivasyonları yanında onların bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilişkili olduğu savunulmaktadır. İş dizaynı yanında performans değerlendirme politikalarının

³⁵⁴ Lepak, Liao, Chung, Harden, **a.g.e.**, s. 236.

³⁵⁵ Kerstin Alfes, v.d., “The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement”, **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, November–December 2013, s. 841.

alışan motivasyonu ve çalışan gclendirme (fırsat) ile ilişkili olduğu ileri srlmektedir³⁵⁶.

Bazı alışmalar, eğitim ve bilgi paylaşımının çalışan yetenekleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ispat etmiştir. Diğer alışmalar; bonuslar, ödüller ve bilgi paylaşımını çalışanları motive edici İK uygulamaları arasında göstermektedir. Bir diğer çalışmalar ise katılım fırsatı sunan İK uygulamalarının rotasyon, bilgi paylaşımı ve katılım için çalışanlara daha fazla fırsat sunduğunu vurgulamaktadır³⁵⁷.

YPIKU, organizasyon performansının daha st bir seviyeye çıkarılmasını sağlayan işletme uygulamaları olarak düşünülebilir. Bamberger ve Meshoulam'a göre (2000) insan, işletme başarısına yol açan en önemli faktör olarak görülmektedir. Bu nedenle YPIKU'nun işletmelere katma değer sağlaması beklenmektedir³⁵⁸.

YPIKU; seçici kadrolama, yoğun eğitim ve geliştirme, teşvikli cretlendirme ve yardım paketleri, katılım ve bilgi paylaşımını içermektedir. YPIKU'nun etkisi, bir işletmenin kaynaklarını oluşturma ve geliştirme yoluyla, dolaylı bir şekilde olmaktadır. Genel olarak YPIKU'nun organizasyon performansına yüksek katkısı olmasına rağmen; çeşitli İK uygulama boyutları, farklı şekilde ıktıları etkilemektedir. Jiang vd. (2012); bir meta analizinde, YPIKU'nun üç boyutundan (yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici uygulamalar) en geniş etkiye sahip olan yetenek geliştirici uygulamaların beşeri sermayeye etkisinin daha fazla olduğunu göstermiştir. Yetenek geliştirici İK uygulamaları; testler ile seçici kadrolama, çalışan çekme için diğer destekler ile yoğun eğitim, geliştirme ve yetenekli çalışanları elde tutmayı içermektedir. Motivasyon geliştirici uygulamalar; organizasyon hedeflerine ulaşmak için çalışanları teşvik etmeye yönelik teşvikli cretlendirme, performans yönetimi, teşvik fırsatları ve gelir paylaşımını içermektedir. Son boyut olan katılım fırsatı geliştirici uygulamalar ise bilgi paylaşımı, anketler ile çalışan katılımı ve çalışanların bilgilerini açıklamaları ve fikirleriyle katkı sağlamaları için çalışanlara izin vermeyi iermektedir³⁵⁹.

³⁵⁶ Lepak, Liao, Chung, Harden, **a.g.e.**, s. 235.

³⁵⁷ Minbaeva, **a.g.e.**, s. 383.

³⁵⁸ Dhar, **a.g.e.**, s. 68

³⁵⁹ Fu, Flood, Bosak, Rousseau, Morris, O'regan, **a.g.e.**, s. 332.

Stratejik İKY'nin önemi, AMO modeli ile daha iyi şekilde anlaşılmaktadır. Modeldeki AMO bileşenleri, çalışanların performansını artırmaktadır. AMO modeline göre yüksek performanslı İK uygulamaları; yetenek (seçici kadrolama, eğitim vb.), motivasyon (performansa göre ücretlendirme vb.) ve işletmeye katılım geliştirmeyi (takımlar ve öneri sistemleri ile) sağlayan uygulamalar olarak sınıflandırılabilir³⁶⁰.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, genel olarak açıklandıktan sonra yüksek performanslı İK uygulamaları boyutlarının ayrıca ele alınması uygun görülmüştür. Çünkü yüksek performanslı İK uygulamaları, araştırma modelinin ana değişkenlerinden biri konumunda bulunmaktadır.

2.2.1 Yetenek Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yüksek performanslı İK uygulamalarının üç boyutundan biri, yetenek geliştirici İK uygulamalarıdır. Yetenek geliştirici İK uygulamaları; işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek, beklenen performansı göstermek ve çalışanların yeteneklerini arttırmak için işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirmeyi kullanması demektir. Aynı zamanda Bello-Pintado (2015); yetenek geliştirici İK uygulamalarını, yeni kadrolama ve eğitime yatırım aracılığıyla organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların yeteneklerini geliştiren uygulamalar olarak ifade etmektedir. Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim & Winkler'e (2012) göre yetenek geliştirici İK uygulamaları; temin ve seçim, eğitim ve geliştirme aracılığıyla çalışanların yetkinliklerini etkileyen uygulamalardır. Başka bir deyişle yetenek geliştirici İK uygulamaları, işletme hedeflerini başarmak için çalışanların yeteneklerini ve yetkinliklerini artıran uygulamalardır. Guerci vd. (2015), Gardner, Wright & Moynihan (2011), Jiang vd. (2012); yetenek geliştirici İK uygulamalarının temin, seçim, eğitim ve geliştirme uygulamalarını kapsadığını ifade etmektedirler. Temin ve seçim uygulamaları; belirli bir iş gereksinimi için beceriler ve yetkinlikler ile eşleşen, doğru personeli seçmekle ve potansiyel çalışanları araştırmakla olmaktadır. Böylece temin ve seçme ile işletmeye, bilgi ve beceri seviyesi daha yüksek çalışanları seçmek ve daha yüksek iş gücü elde etmek mümkün olmaktadır. Etkili temin, seçim, eğitim

³⁶⁰ Obeidat, a.g.e., s. 222.

ve geliştirme uygulamaları; iyi çalışanları işe almak ve elde tutmak, daha düşük iş gücü devri ve çalışanların morallerini geliştirmek için organizasyona yardım etmektedir³⁶¹.

Yetenek geliştirici İK sistemleri; seçici kadrolama, teknik ve problem çözme için seçme, gelişmiş eğitim, teknik ve problem çözme becerileri için eğitim, geliştirme ve davranış temelli performans değerlendirme, iç eşitlik, grup teşvikleri, yetenek bazlı ücret ve tazminat gibi uygulamaları içermektedir³⁶².

Yetenek geliştirme stratejisi, temin ve seçme ile başlayabilir. Fakat yetenekleri geliştirme ve davranışları değiştirme, öğrenme ve geliştirmeye devam edebilmektedir. Çalışanların ekstra yetenekler kazanmaları için onları ödüllendirme yöntemlerine de yönelinebilir. Performans yönetim süreçleri, gelişim ihtiyaçlarını (yetenek ve davranışsal) belirlemek ve insanların yeteneklerini en etkili şekilde kullanmalarını motive etmek için kullanılabilir. Yetkinlik çerçeveleri ve profilleri, gerekli yetenek ve davranışları tanımlamak için kullanılabilir ve seçme, çalışan geliştirme ve çalışan ödül süreçlerinde kullanılabilir³⁶³.

İşletmeler, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için çeşitli İK uygulamalarını bünyelerine uyarlayabilmektedir. Çabalar, işe alınacak bireylerin kalitesini arttırmaya veya mevcut çalışanların becerilerini ve yeteneklerini yükseltmeye ya da her ikisine odaklanabilmektedir. Çalışanlar, sofistike işe alım prosedürleri ile kadrolanabilir. Bununla beraber araştırmalar, seçici kadrolamanın organizasyon performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. İşletmeler, seçme işlevinden sonra gelişmiş eğitim ve geliştirme faaliyetleri sağlamak suretiyle çalışanların mevcut kalitesini geliştirebilmektedir. Önemli bulgular, eğitime yatırımların yararlı organizasyon çıktıları sağladığını göstermektedir³⁶⁴.

³⁶¹ Lee-Chin Tay, Fee-Yean Tan, Khulida Kirana Yahya, "The Power of Ability-Motivation-Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate", **International Journal of Business and Society**, Vol.18, No.3, 2017, s. 549.

³⁶² Youndt, Snell, Dean, Lepak, **a.g.e.**, s. 850.

³⁶³ Michael, **a.g.e.**, s. 156.

³⁶⁴ John T. Delaney, Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, s. 951.

Kadrolama uygulamaları; sıkı temin ve seçme süreçleriyle işletmeye katkı sağlayabilmek için uygun bilgi, beceri ve yetenekli çalışanları elde etme imkânı sunabilmektedir. Seçici kadrolamanın genellikle daha iyi eğitilmiş veya daha profesyonel iş gücünü sağlaması beklenmektedir. Eğitimin ise yüksek performanslı İK uygulamalarında önemli bir rol oynaması muhtemeldir. İşletmeler; formel eğitim veya teknik becerilere ilişkin iş başında eğitim, problem çözme ve takım oluşturma becerilerini artırarak iş gücü becerilerini arttırabilmektedir³⁶⁵.

Eğitim faaliyetleri, işletmeler tarafından çalışanlara iş yerinde veya dışında uygulanmaktadır. Ancak iş yerinde verilen eğitimin birtakım dezavantajları bulunmaktadır. İş yerinde verilen eğitim, çalışanlarda stres oluşturmakta ve daha fazla iş yüküne, daha uzun çalışma saatine yol açmaktadır. Eğitim, genellikle çalışma saatine tam uydurulamamakta ve genişletilmiş bir iş yükünü kapsamaktadır. Yani çalışanlar, eğitimle beraber iş yaşamlarındaki artan karmaşıklıkla yönetmek ve iş görevleriyle eğitim programlarını tamamlamak için daha uzun süre çalışmak zorunda kalmaktadır³⁶⁶.

İK uygulamaları; işletmenin beşeri sermayesinin gelişmesi ve işletme birleşme veya satın alınması aracılığıyla, çalışan becerilerini etkilemektedir. Güvenli ve geçerli bir seçim süreci ile eşleştirilen, nitelikli başvuru havuzunu sağlayan temin prosedürleri; yeni çalışanların sahip olduğu kaliteli beceri tipleri üzerinde, önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Temel beceri eğitimleri, iş başında eğitim, koçluk, mentorluk ve yöntem geliştirme gibi formel ve formel olmayan eğitim imkanları; çalışanların gelişimini daha fazla etkilemektedir³⁶⁷.

Stratejik İKY'ye odaklanan araştırmacılara göre yetenek ve çaba, bireysel performansın önemli belirleyicisi konumunda bulunmaktadır. Fakat araştırmacıların odaklandığı başka bir nokta bulunmaktadır. Çalışanların yetenekleri veya beşeri sermaye seviyesi (çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin birleşme düzeyi vb.), potansiyel katkıyı belirlerken; iş gücü, organizasyon performansı oluşturabilir ama

³⁶⁵ Appelbaum, Berg, **a.g.e.**, s. 278.

³⁶⁶ Mihaela Topcic, Matthias Baum, Rüdiger Kabst, "Are High-Performance Work Practices Related to Individually Perceived Stress? A Job Demands-Resources Perspective", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.27, No.1, 2016, s. 49.

³⁶⁷ Huselid, **a.g.e.**, s. 637.

çalışanların bu potansiyeli gerçekleştirmesi için uygun tutum ve motivasyona da sahip olması gerekmektedir³⁶⁸.

Eğitim ve geliştirme, çalışanlara verilen formel eğitimleri ifade etmektedir. İşletmeler, çalışanlarına yoğun formel (biçimsel) eğitim sağlayabilir. Eğitim, beceri geliştirme üzerine odaklanmaktadır. Eğitimler; iş dışı eğitim, iş başı eğitim, biçimsel eğitim, beceri eğitimi, çapraz fonksiyon eğitimi gibi farklı şekillerde olabilir. Harel ve Tzafrir'e (1999) göre eğitim, iki yolla performansı etkilemektedir³⁶⁹:

1. İlgili becerileri ve yetenekleri geliştirerek.
2. Çalışanın mevcut işi ve iş yeri ile ilgili tatminini arttırarak.

Formel (biçimsel) eğitimin çalışan becerileri, çalışan davranışları, çalışan motivasyonu, çalışan çıktı ve organizasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır³⁷⁰.

Yetenekli çalışanlar yüksek performans için motive edilmezlerse yetenekleri sınırlanacaktır. İK uygulamaları, çalışanları cesaretlendirme yoluyla onların motivasyonunu etkileyebilmektedir. Çalışan davranışlarını yönetme ve çalışanı motive etme; teşvikli ücretlendirme ile bağlayarak bireysel ve grup performansını ölçen performans değerlendirmeyi kullanma, çalışan liyakatına odaklanan iç promosyon sistemlerini kullanma ve paydaşlarla çalışanların ilgilerini uyumlaştırma gibi uygulamaları içermektedir³⁷¹.

Çalışanlara öğrenmeleri ve gelişmeleri için fırsatlar verilmezse istifalar ve iş gücü devri artmaktadır. Gerekli eğitim verilmeden çalışanlardan başarı beklenemez. İşe yeni başlayan çalışanlara işleri ile ilgili yeterli eğitim verilmezse işe başlama

³⁶⁸ Lepak, Liao, Chung, Harden, **a.g.e.**, s. 232.

³⁶⁹ Feng-Hui Lee, Tzai-Zang Lee, Wann-Yih Wu, "The Relationship Between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.21, No.9, July 2010, s. 1353.

³⁷⁰ Sean A. Way, "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector", **Journal of Management**, Vol.28, No.6, 2002, s. 769.

³⁷¹ Huselid, **a.g.e.** s. 638.

sürecinde sorunlar yaşanabilir³⁷². Bu nedenle işletmelerin işe yeni başlayanlara uzun veya kısa süreli bir oryantasyon eğitimi vermesi önemli bir faaliyettir.

2.2.2 Motivasyon Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yüksek performanslı İK uygulamalarının üç boyutundan bir diğeri, motivasyon geliştirici İK uygulamalarıdır. Bello-Pintado (2015); motivasyon geliştirici İK uygulamalarını, çalışanların işlerini yaparken daha fazla çaba ortaya koymalarını sağlamak için ödüllendirme ve performans yönetimi aracılığıyla çalışanların motivasyonunu geliştiren uygulamalar olarak ifade etmektedir. Jiang vd. (2012) göre motivasyon geliştirici İK uygulamaları, organizasyon performansını arttırmak için ücret sistemleri ve performans yönetimi aracılığıyla çalışanların motivasyon ve çabasını etkileyen uygulamalardır. Kısaca motivasyon geliştirici İK uygulamaları, daha yüksek performans için işletmedeki çalışanların motivasyonunu geliştirici uygulamalardır³⁷³.

Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, organizasyon performansı gerçekleştirmek için çalışanların motivasyonunu artırarak durumsal ödüllendirme ve performans yönetimini kullanmayı ifade etmektedir.

İşletmelerde liyakat temelli terfinin (merit-based promotion), çalışan iç piyasasına ve iç kariyer gelişimine verilen önemin göstergesi olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber iç kariyer fırsatları imkânı; çalışanın motivasyonu ve işletmeye bağlılığı açısından, çalışanın artan etkililiği ile ilişkilidir³⁷⁴.

İş dizaynı, çalışanın tatmini ve motivasyonu ile ilgilenebilir. Çalışana işinde izin verilme derecesi, çalışan yeteneklerini etkilemektedir. İşletmelerde yüksek performanslı iş dizaynı uygulamaları; zengileştirilmiş işleri, takımların kullanımını ve diğerlerini kapsamaktadır³⁷⁵.

³⁷² Armstrong, **a.g.e.**, s. 165.

³⁷³ Tay, Tan, Yahya, **a.g.e.**, s. 550.

³⁷⁴ Mehmet Demirbağ, v.d., "High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Emerging Economies: Evidence from MNEs in Turkey", **Management International Review**, Vol.54, 2014, s. 333.

³⁷⁵ Posthuma, Campion, Masimova, Campion, **a.g.e.**, s. 1195.

Eğer yetenekli çalışanlar, işlerinde performans göstermeleri için motive edilmezlerse işler üzerindeki etkililikleri sınırlı olmaktadır. Bir işletmenin insan kaynakları sisteminin yapısı, çalışan motivasyon seviyelerini çeşitli yollarla etkilemektedir. İşletmeler; belirli hedeflere ulaşmak için çalışanlarına ödül sağlayan, kıdeme dayalı ya da teşvikli ücret sistemi uygulayabilirler. Çalışmaların önemli bir kısmı, performans yönetim sistemleri ve teşvikli ücretin organizasyon performansına etkisini göstermektedir. Buna ek olarak çalışanların formel şikâyet prosedürü aracılığıyla keyfi bir muameleden korunması, onları daha fazla çalışmaları için motive etmektedir çünkü çalışanlar, çabalarının adil bir şekilde ödüllendirilmesini beklemektedir³⁷⁶.

Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, durumsal ödüllendirme (performans bazlı ödüllendirme, parça başı sistemleri ve gelir paylaşım sistemleri vb.) ve performans yönetimini içermektedir. Çalışan performansı, adil ödemeler ile ödüllendirildiği zaman; çalışanlar, işlerinde daha fazla çaba göstermek için motive olmaktadır. Örneğin bir işletme, çeşitli finansal ödüller ile ödüllendirerek ve etik davranışlar sergileyerek çalışanlarının bağlılığını güçlendirmektedir. İşletme; performans standartlarını oluşturarak, çalışanlarına performanslarıyla ilgili geribildirimler vererek iletişim kanallarını kullandığı zaman çalışanlarını motive etmektedir. Örneğin bir işletme, çalışanlarını destekleme yollarını anlatmak için etik performans standartları oluşturmaktadır. İşletmenin oluşturduğu bu etik, organizasyon performansına inanılmaz şekilde etkilemektedir³⁷⁷.

MacDuffie'ye (1995) göre motive edilmeyen bilgili ve becerili çalışanların işletmeye herhangi bir isteğe bağlı çaba ve katkı sağlaması olası değildir. MacDuffie, bunun yanında bilgi ve becerisi olmayan motivasyonlu çalışanların da isteğe bağlı çabayla performansa etkisinin az olacağını ifade etmektedir³⁷⁸.

2.2.3 Katılım Fırsatı Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yüksek performanslı İK uygulamalarının üçüncü boyutu ise katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarıdır. Yetenekli çalışanlar, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek

³⁷⁶ Delaney, Huselid, **a.g.e.**, s. 951.

³⁷⁷ Tay, Tan, Yahya, **a.g.e.**, s. 550.

³⁷⁸ Lepak, Liao, Chung, Harden, **a.g.e.**, s. 232.

için motive olsalar bile yeteneklerini kullanmaları için onlara uygun fırsatlar sunulmalıdır. Bu fırsatların neler olduğu hakkında net tanımlar olmamasına rağmen araştırmacılar; iş yapısı, çalışanın katılımı ve güçlendirilmesine odaklanmaktadır³⁷⁹.

Fırsat geliştirici İK uygulamaları; işletmenin çalışanlarını elde tutmak için çalışanlarına yönelik, katılım fırsatları sağlayıcı uygulamaları kullanması anlamına gelmektedir. Bello-Pintado (2015); katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarını, çalışanlara bilgi paylaşımı aracılığıyla yukarıdan aşağıya sorumluluk ve karar alma yetkisini veren uygulamalar olarak ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle Jiang vd. (2012) göre fırsat geliştirici İK uygulamaları, iş tasarımı aracılığıyla çalışanların beceri ve motivasyonlarını açığa çıkarmak için çalışanlara fırsatlar sunan uygulamalardır. Kısaca fırsat geliştirici İK uygulamaları; işletme hedeflerinin başarılması noktasında, çalışanların rolünü arttıran uygulamalardır. Örneğin bir işletmede çalışanların etik konusunda karar alımına katılımı, çalışanlara işletmenin etik programının geliştirilme sürecinde fırsat vermektedir. Sonuçta bu katılım, çalışanların moralini arttırmaktadır. Çünkü işletme, bu şekilde çalışanlarına güven vermekte; çalışanlar da fikirlerine önem verilmesinden dolayı minnettar olmaktadır³⁸⁰.

Otonom işler, kendini yöneten iş grupları, esnek iş dizaynı ve bilgi paylaşımı, fırsat geliştirici gibi uygulamalar; katkı sağlamaları için çalışanlara fırsatlar sunmaktadır. Çalışanlar; değişime katkıda bulundukça, uygulamaların fikir paylaşımı ve otonom için kendilerine izin verdiğini hissettikçe yaratıcı düşünce ve aktiviteleri gerçekleştirebilmektedirler³⁸¹.

Özellikle çalışan katılımı, güçlendirme, takım bazlı üretim sistemlerini içeren iş dizaynı, yoğun çalışan eğitimi, performansla bağlı teşvikli ücret gibi uygulamaların organizasyonun performansını geliştirdiği yaygın şekilde kabul edilmektedir³⁸².

³⁷⁹ A.e., s. 233.

³⁸⁰ Tay, Tan, Yahya, a.g.e., s. 550.

³⁸¹ James Chowhan, "Unpacking The Black Box Understanding the Relationship Between Strategy, HRM Practices, Innovation and Organizational Performance", **Human Resource Management Journal**, Vol.26, No.2, 2016, s. 116.

³⁸² Delaney, Huselid, a.g.e., s. 949.

Çalışan katılımlı sistemler, işletme içinde ilerlemek için çalışanlarına fırsat sağlayan iç çalışan piyasaları ve takım bazlı üretim sistemleri; organizasyon performansını pozitif yönde etkileyen iş organizasyonlarındandır. Bunlara ek olarak iş güvenliğinin sağlanmasının, çalışanların daha fazla çalışmasını teşvik ettiği savunulmaktadır³⁸³.

Bilgi paylaşımında yetenek, motivasyon ve katılım fırsatları yönetimi ile ilişkili İK uygulamaları üzerine yapılan stratejik İKY araştırmaları; en iyi uygulamalar ve yüksek performanslı İK uygulamalarından oluşmaktadır. Yetenek, motivasyon ve katılım fırsatları; yüksek performanslı İK sistemleri ile organizasyon performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasında önemli bir köprü olarak kullanılmaktadır³⁸⁴.

Bailey'e (1993) göre işlerin yapılandırılmasına veya programlanmasına, çalışanların da işleriyle ilgili yeterlilikleri iyi olmasına rağmen; işletme, çalışanlarından görevlerini yerine getirmenin yeni ve daha iyi yollarını bulmalarını beklemektedir. İşletme çalışanları, beceri ve yeteneklerini kullanmak için gerekli fırsatlara sahip değilse yüksek yetenekli ve motivasyonlu iş gücünün bile işletmeye katkısı sınırlı olacaktır. Bu nedenle İK uygulamaları, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını geliştirmelerine izin veren ve çalışanlar arasında katılımı cesaretlendiren organizasyon yapılarının sağlanması yoluyla organizasyon performansını da etkilemektedir. Çapraz fonksiyonlu takımlar, iş rotasyonu ve kalite çemberleri; bu tür organizasyon yapılarına örnek olarak verilebilir³⁸⁵.

Yüksek performanslı İK uygulamaları üç boyutuyla ele alındıktan sonra, bu boyutların organizasyon performansına etkisinin ele alınması uygun görülmüştür.

2.3 İnsan Kaynakları Uygulamalarının Organizasyon Performansına Etkileri

Araştırmaların önemli bir kısmı (1995'ten beri), organizasyon performansı ile İK uygulamaları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır³⁸⁶. İK uygulamalarının

³⁸³ A.e., s. 951.

³⁸⁴ Minbaeva, a.g.e., s. 382.

³⁸⁵ Huselid, a.g.e., s. 638.

³⁸⁶ Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, Charmi Patel, "Content vs. Process in The HRM-Performance Relationship: An Empirical Examination", **Human Resource Management**, Vol.53, No.4, July-August 2014, s. 521.

organizasyon performansını nasıl ve hangi yönde etkilediği, etkileme derecesi; araştırmacıların cevaplamaya çalıştığı önemli bir soru olmuştur. Araştırmacılar ve uygulamacılar, tüm bu sorulara cevap vermek için birçok çalışmada bulunmuştur. Bazı araştırmacılar, İK'nın organizasyon performansına etkisini tutumla ölçerken; diğer araştırmacılar, finansal tablo verileriyle ölçmeye çalışmıştır.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin organizasyon performansı gereksinimleri ile çalışan kapasiteleri ilişkisinde önemli rol oynadığı bilinmesine rağmen; bu ilişki, hala tartışılmaktadır³⁸⁷.

İKY ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak uzun süredir İK araştırmalarının amaçlarından biri olmaya devam etmektedir. İKY'nin ayırt edici özelliği, performansı gerçekleştiren bireysel İK uygulamalarından ziyade; İK sistemlerine odaklanmasıdır. Bu açıdan Wright ve Boswell'e (2002) göre İK uygulamalarının toplu etkileşimi, çalışanı etkileyerek organizasyon performansına katkı sağlamaktadır³⁸⁸.

Çalışmaların çoğu, İK ile performans arasındaki dayanışmayı göstermektedir³⁸⁹. İK ve performans arasındaki dayanışmaya ilişkin gelişmelerin başlangıcı, 1980'li yıllara dayanmaktadır. Örneğin Miles ve Snow (1984), İKY ile iş yönetim/rekabet stratejileri arasında bağlantı kurmuştur³⁹⁰. Daha sonra 1990'larda, ilk defa İK ve performans arasında, istatistiksel tabanlı analiz çalışmaları başlamıştır. Bu gelişmeden sonra Delery ve Doty (1996); çalışmalarıyla evrensel, durumsal ve konfigürasyonel yaklaşımlar tartışmasını başlatmıştır. Delery ve Doty'den sonra Guest, Becker vd. (1997); İKY ile performans ilişkisindeki temel bileşenleri belirlemek için Vroom (1964) ve Lawler'in (1971) bekleyiş teorisini savunmuştur. Daha sonra Appelbaum ve meslektaşları, AMO modelini geliştirmiştir. Bu model, evrensel yaklaşımı temsil etmektedir³⁹¹.

³⁸⁷ Youndt, Snell, Dean, Lepak, **a.g.e.**, s. 837.

³⁸⁸ Brenda Vermeeren, "Variability in HRM Implementation among Line Managers and its Effect on Performance: A 2-1-2 Mediation Multilevel Approach", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.25, No.22, 2014, s. 3040.

³⁸⁹ Guest, **a.g.e.**, s. 1.

³⁹⁰ **A.e.**, s. 4.

³⁹¹ **A.e.**, s. 5.

Huselid (1995); çalışmasında İK uygulamalarının bir setinin *iş gücü devri, muhasebe gelirleri ve firma piyasa değeri* ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir³⁹². Dyer ve Reeves (1995), İK uygulamalarının etkisinin ardışık dört seviyesini ileri sürmektedir: Bu seviyeler; İK (veya çalışan), organizasyon, finans ve piyasa şeklindedir. Benzer şekilde Becker, Huselid, Pinckus ve Spratt (1997); İK uygulamalarının çalışan davranışlarını, operasyonu, finansı ve hisse fiyat performansını etkilediğini öne sürmektedirler³⁹³.

Araştırmacılar, İKY'nin organizasyon performansına etkilerini belirlerken çeşitli performans çıktıları elde etmiştir. Araştırmacılar, bu performans çıktılarını kategorilere ayırarak sınıflandırmıştır. Aşağıda bazı araştırmacılara göre performans çıktılarının verilmesi uygun görülmüştür.

Dyer ve Reeves (1995); İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişki üzerine mevcut çalışmaları gözden geçirerek, organizasyon performansı ölçümünü dört kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler, aşağıda sıralanmaktadır³⁹⁴:

Çalışan Çıktıları: İK uygulamalarının çalışanlar üzerindeki sonuçları ile ilgilenmektedir (çalışanların tutumları ve davranışları, özellikle devamsızlık ve iş gücü devri gibi davranışlar).

Organizasyon Çıktıları: Kârlılığa öncülük eden verimlilik, kalite ve küçülme gibi operasyonel performans ölçümlerine odaklanmaktadır.

Finans/Muhasebe Çıktıları: Finansal performans ölçümlerini ifade etmekte; harcamaları, gelirleri ve kârlılığı içermektedir.

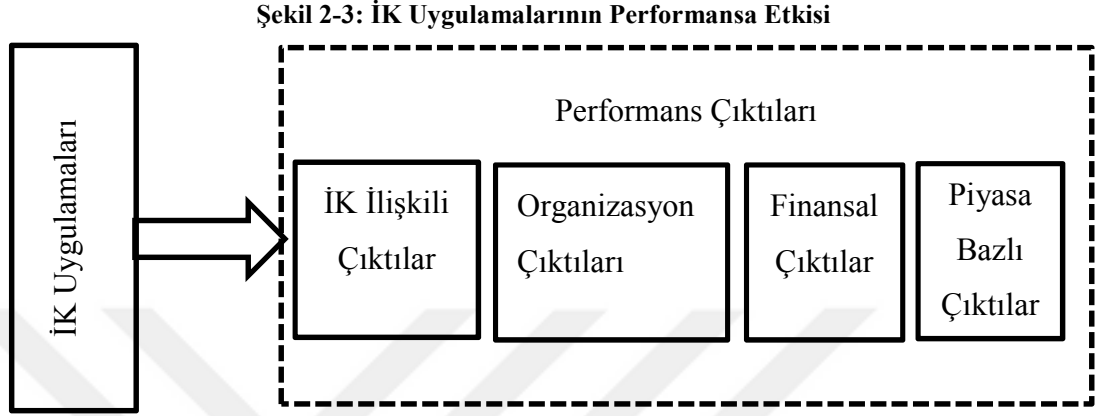
Piyasa Bazlı Çıktılar: Finans piyasalarının işletmeyi değerlendirmesini, özellikle işletmenin borsa değeri veya değişimlerini ifade etmektedir.

³⁹² Patrick M. Wright, v.d., "The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", **Personnel Psychology**, Vol.58, 2005, s. 410.

³⁹³ Kehoe, Wright, **a.g.e.**, s. 369.

³⁹⁴ Patrick M. Wright, Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan, "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units", **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No.3, 2003, s. 23.

İK uygulamalarının performans çıktıları, İK ile performans ilişkisinde oldukça büyük bir öneme sahiptir. Dyer ve Reeves'e göre İK uygulamalarının performans çıktıları, aşağıda Şekil 2-3'te gösterilmektedir.



Kaynak: Asta Savaneviciene, Zivile Stankeviciute, "The Models Exploring the "Black Box" between HRM and Organizational Performance", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol.21, No.4, 2010, s. 428.

Paauwe ve Boselie'ye (2005) göre İK'nın performans çıktıları aşağıdaki gibidir³⁹⁵:

- Finansal çıktılar (gelirler, satışlar, piyasa paylaşımı, Tobin's q vb.).
- Organizasyon çıktıları (verimlilik, kalite, etkililik gibi çıktı ölçümleri vb.).
- İK ilişkili çıktılar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi çalışanlar arasında tutum ve davranışlar vb.).

Beşeri sermaye, finansal performansla pozitif ilişkilidir. Benzer şekilde çalışmalar, seçici kadrolamanın organizasyon performansının algısal ölçümleri ile ilişkili olduğunu; başarılı kadrolama uygulamalarının organizasyon performansının satış ve gelir ölçümleri ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir³⁹⁶. Araştırmalar, finansal performans ve organizasyonel etkililik gibi örgüt seviyesindeki çıktılar ile bazı İK uygulamaları arasında nedensellik ilişkisini kanıtlamaktadır³⁹⁷.

Stratejik İKY alanındaki çoğu araştırma, İK uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki pozitif ilişkiyi kanıtlamıştır. Jiang, Lepak, Hu ve Baer (2012); meta analiz yaparak, yetenek-motivasyon-katılım fırsatı geliştirici uygulamaları

³⁹⁵ Paauwe, Boselie, **a.g.e.**, s. 71.

³⁹⁶ Greer, Carr, Hipp, **a.g.e.**, s. 742.

³⁹⁷ Alfes, Truss, Soane, Rees, Gatenby, **a.g.e.**, s. 840.

kapsayan İK uygulamalar bileşenlerinin geliştirici beşeri sermayesi (eğitim seviyesi, işe özel bilgi ve beceriler vb.), motivasyon (bağlılık, güven vb.) ve katkıda bulunma fırsatları (katılma, güçlendirme, bilgi paylaşımı vb.) aracılığıyla organizasyon performansını etkilediğini belirtmektedir³⁹⁸.

İKY performans ilişkisi ortaya çıktığından bu yana performans ve İK uygulamaları arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmak için iki araştırma akımı gelişmiştir. Bu araştırma akımlarından ilki, organizasyon performansı ve bireysel İK uygulamaları ve/veya uygulamaların bileşenleri veya sistemleri arasındaki doğrudan ilişkiyi esas alırken; diğer araştırma akımı, performans ve bireysel İK uygulamaları ve/veya uygulamaların bileşenleri arasındaki dolaylı ilişkiyi esas almaktadır. Birinci akım dikkate alındığında, İKY-performans ilişkisine yönelik çalışmalar; rekabet avantajı elde edebilen İK uygulamalarının daha etkili organizasyon performansının temelini oluşturduğunu savunmaktadırlar. Performansı geliştirmek için en iyi uygulamaların neler olduğu ve bu uygulamaların sayısı hakkında, araştırmacılar arasında bir fikir birliği yoktur. İkinci araştırma akımında, İK uygulamalarının organizasyon performansını doğrudan etkilemediği fakat aracı değişkenleri (iş gücü devir oranı, verimlilik vb.) doğrudan etkilediği savunulmaktadır. Bu etki, İKY ile performans ilişkisinde “kara kutu” olarak adlandırılmaktadır³⁹⁹.

Başarılı İKY’nin anahtarı; maliyetleri kontrol ederken, daha yüksek performans elde ederek, yatırımların geri dönüşünü (ROI) maksimize etmektir. Stratejik İKY alanında organizasyon performansını ve daha yüksek verimliliği sağlayacak İK uygulamalarının neler olduğunu tespit etmek için çok sayıda çalışma yapılmıştır⁴⁰⁰.

Delaney ve Huselid’e (1996) göre subjektif performans ve objektif performans göstergeleri, organizasyon performansını ölçmek için kullanılabilir. Objektif performans verisi elde edilemediğinde, alternatif olarak subjektif performans

³⁹⁸ In-Sue Oh, v.d., “Human Capital Factors Affecting Human Resource (HR) Managers’ Commitment To HR and The Mediating Role of Perceived Organizational Value on HR”, **Human Resource Management**, Vol.56, No.2, March–April 2017, s. 35.

³⁹⁹ Tamer K. Darwish, Satwinder Singh, Geoffrey Wood, “The Impact of Human Resource Practices on Actual and Perceived Organizational Performance in A Middle Eastern Emerging Market”, **Human Resource Management**, Vol.55, No.2, March–April 2016, s. 263.

⁴⁰⁰ Ying Hong, v.d., “High Performance Work Systems for Service Quality: Boundary Conditions and Influence Processes”, **Human Resource Management**, Vol.56, No.5, September–October 2017, s. 747.

ölçümleri kullanılmaktadır. Çeşitli bağımsız değişkenler ile objektif ve subjektif ölçümler arasındaki ilişki gibi subjektif ve objektif performansın arasında da sağlam bir ilişki bulunmaktadır⁴⁰¹.

2.3.1 Organizasyon Performansı Kavramı

Organizasyon performansı, işletmenin ürettiği değer ile işletme sahiplerinin değer beklentisinin karşılaştırılması olarak tanımlanabilir. Organizasyon performansı, İK ile ilişkili terimler açısından da tanımlanabilir. Örneğin iş gücü devir oranı, devamsızlık, iş tatmini, bağlılık, verimlilik, kalite, servis, üretkenlik, müşteri tatmini ve diğerleri gibi örgütsel çıktılar gösterilebilir. Dahası organizasyon performansı kavramı, finansal göstergeler (gelirler, satışlar, aktif kârlılığı-ROA) veya sermaye piyasası çıktıları (sermaye paylaşımı, Tobin's q, borsa değeri ve büyüme) açısından da tanımlanabilir⁴⁰².

Darwish vd. (2013) göre organizasyon performansı (OP), İK ilişkili çıktılar (iş gücü devri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve diğerleri) veya örgütsel çıktılar (verimlilik, kalite, servis, etkililik ve diğerleri) açısından tanımlanabilir. Dahası organizasyon performansı, finansal göstergeler (ROE veya ROA vb.) veya sermaye piyasası çıktıları (piyasa payı, borsa değeri ve büyüme) terimleri açısından da tanımlanabilir⁴⁰³.

Organizasyon performansı, organizasyon çalışmalarında en geniş ve yoğun kullanılan kavramlardan biridir fakat aynı zamanda kapalı yapılardan biri olarak kalmaya devam etmektedir. Daha önemlisi strateji literatüründe, bu yapı üzerindeki dikkatin odak noktası olarak finansal performans ölçümleri yer almaktadır⁴⁰⁴.

İKY'nin örgütsel çıktılarına etkisi, 1990'lı yıllarda başlayan araştırmaların önemli bir konusu haline gelmiştir⁴⁰⁵. Performans ölçümleri, hem operasyonel (verimlilik,

⁴⁰¹ Vermeeren, **a.g.e.**, s. 3048.

⁴⁰² Darwish, Singh, **a.g.e.**, s. 678.

⁴⁰³ Tamer K. Darwish, Satwinder Singh, A. Fattah Mohamed, "The Role of Strategic HR Practices in Organisational Effectiveness: An Empirical Investigation in the Country of Jordan", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, No.17, 2013, s. 3345.

⁴⁰⁴ Darwish, Singh, Wood, **a.g.e.**, s. 264.

⁴⁰⁵ Lee, Lee, Wu, **a.g.e.**, s. 1352.

kalite, küçülme ve çalışan ücretleri vb.) hem de finansal performans (gelirler ve karlar vb.) ölçümlerini kapsamaktadır⁴⁰⁶.

Organizasyon performansı değerlendirilirken aşağıdaki konulara odaklanılmaktadır⁴⁰⁷:

- Verimlilik, süreklilik ve gelirler
- Çalışanların sağlık ve güvenlik koşulları
- Çalışan güvenliği (iş güvenliği, hastalık ve/veya işsizlik sigortaları)
- Çalışanların geliştirilmesi (eğitim)
- Ücretler
- Çalışan tatmini
- İş baskısı.

Bir işletmenin organizasyon performansı; büyük ölçüde insan kaynakları, süreçler ve teknolojiye bağlanmaktadır. Teknoloji ve süreçlerle etkili olan insan kaynakları için işletmedeki insan kaynakları; doğru sayı ve yetkinlikte, motivasyonlu, doymuş, bağlı, işbirlikçi ve devamlı olmalıdır⁴⁰⁸.

Huselid (1995), çalışmalarında İK uygulamalarının iş gücü devri ile finansal performans ilişkisini göstermiştir. Delery ve Doty'ye (1996) göre İK uygulamalarının bazıları, finansal performansla sadece bazı şartlar altında ilişkili iken; diğer İK uygulamaları, finansal performans ile her zaman tutarlı ilişkiye sahiptir⁴⁰⁹. Çalışmalar, İK uygulamalarının organizasyon performansına etkisini vurgulamasına rağmen; işletmenin sürdürülebilir değer katan kaynak sağlama ihtiyacı hala devam etmektedir⁴¹⁰.

Aktif kârlılığı (ROA: Return on Assets) ve özsermaye kârlılığı (ROE: Return on Equity), işletme finansal performans göstergeleri olarak kabul gören iki temel değişkendir. ROA, işletme kaynak ve verimliliğinin bir ölçümü olarak

⁴⁰⁶ Wright, Gardner, Moynihan, Allen, **a.g.e.**, s. 421.

⁴⁰⁷ Paauwe, **a.g.e.**, s. 70.

⁴⁰⁸ Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, "Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test of A Mediating Model in The Greek Manufacturing Context", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.7, July 2006, s. 1226.

⁴⁰⁹ Patrick M. Wright, v.d., "Comparing Line And HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions", **Human Resource Management**, Vol.40, No.2, Summer 2001, s. 112.

⁴¹⁰ Gürbüz, Mert, **a.g.e.**, s. 1803.

kullanılmaktadır. Buna karşılık ROE, herhangi bir işletmenin finansal dayanıklılığının nihai ölçümünü temsil etmektedir⁴¹¹. ROE, yatırılan sermayenin kârını göstermekte ve stratejik İKY araştırmalarında sıklıkla kullanılmaktadır. ROE, net gelirin toplam özsermayeye bölünmesiyle elde edilmektedir⁴¹².

ROE ve ROA, strateji ve stratejik İKY araştırmalarında sıkça kullanılmaktadır. Çünkü bunlar (ROE, ROA), işletmelerin etkili şekilde iş hacimlerini büyütmek için aktiflerini ve parasını nasıl kullandığını ölçme açısından önde gelen kâr göstergeleridir⁴¹³.

İK uygulamalarının, finansal performans üzerinde etkileri bulunmaktadır. Darwish ve diğerlerinin (2013) çalışmaları; seçici kadrolama, eğitim ve iç kariyer fırsatlarının iş gücü devrinin azalması yönünde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle eğitimin aktif kârlılığı (ROA) ve özsermaye kârlılığı (ROE) ile ölçülen finansal performans üzerinde önemli etkisi olduğu görülmektedir⁴¹⁴.

2.3.2 İKY ve Organizasyon Performansı İlişkisi

İnsan kaynakları uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki ilişki; işletme ve yönetim çalışmalarında, yirmi beş yılı aşkın süredir önemli bir ilgi alanı haline gelmiştir⁴¹⁵. Literatür, belirli İK uygulamalarının (eğitim, bilgi paylaşımı vb.) performansa etkisine odaklanan çalışmaları içermektedir. Araştırmalar, bu uygulama sistemlerinin organizasyon performansına etkisine odaklanmaktadır⁴¹⁶.

İnsan kaynakları politikaları ve uygulamalarının organizasyon performansı üzerindeki etkisi; insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri ile endüstriyel ve organizasyon psikolojisi alanlarında önemli bir başlık olarak yer almaktadır. Gelişmiş çalışan temin ve seçme prosedürlerinin, teşvikli ücret ve performans

⁴¹¹ Darwish, Singh, Wood, **a.g.e.**, s. 271.

⁴¹² Jason D. Shaw, Nina Gupta, John E. Delery, “Alternative Conceptualizations of The Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.1, 2005, s. 60.

⁴¹³ Nai-Wen Chi, Carol Yeh-Yun Lin, “Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol.49, No.3, September 2011, s. 497.

⁴¹⁴ Darwish, Singh, Mohamed, **a.g.e.**, s. 3343.

⁴¹⁵ Demirbağ, Collings, Tatoglu, Mellahi, Wood, **a.g.e.**, s. 321.

⁴¹⁶ Delaney, Huselid, **A.e.**, s. 950.

yönetim sistemlerinin ve geniş iş katılımını içeren yüksek performanslı iş uygulamalarının kullanımı; işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonlarını arttırabilir ve küçülmeyi azaltabilir. Bu uygulamalar, yeterli performans göstermeyen çalışanları işletmeden ayrılmaya cesaretlendirirken; nitelikli çalışanların işletmede kalmasını sağlamaktadır⁴¹⁷.

İKY ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak, İKY araştırmalarının hedeflerinden biri haline gelmiştir⁴¹⁸. İKY ve performans arasındaki ilişkiyi irdelleyen ilk kavramsal modeller, Beer vd. ile Fombrun vd. (1984) ait olan klasik modellerdir. Fombrun vd. (1984); birey ve örgüt seviyesinde performansa katkı sunan dört önemli İK uygulamasını (seçme, ödüllendirme, değerlendirme ve eğitim/geliştirme) kullanarak İK döngüsünü geliştirmiştir⁴¹⁹.

İKY ile performans arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması, Huselid'in (1995) çalışmasına kadar uzanmaktadır. Huselid; her bir çalışana yönelik, piyasa değeri ve satışları önemli miktarda arttıran, daha ileri seviyeli yüksek performanslı iş uygulamaları bulunduğunu ileri sürmektedir⁴²⁰.

İKY ile performans ilişkisiyle ilgili, ilk sistematik ampirik çalışmalar; Arthur (1994), MacDuffie (1995) ve Huselid (1995) tarafından yapılmıştır⁴²¹. Ampirik esaslı buluşlar, üç çalışmanın yayınlanması ile ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar, İK uygulamaları sistemi ile organizasyon performansının bazı ölçümlerini birbiriyle ilişkilendirmiştir. Bu üç çalışmadan en önemlisi, Huselid'in (1995) organizasyon finansal performansı ile İK uygulamalarını ilişkilendiren çalışmasıdır. Huselid, işletmenin İK uygulamaları ile aktif kârlılığı (ROA) ve Tobin's Q (bir işletmenin muhasabe değerlerine göre piyasa değerinin ölçülmesi) arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur⁴²². Huselid (1995); çalışmasında, insan kaynakları uygulamalarının

⁴¹⁷ Huselid, **a.g.e.**, s. 635.

⁴¹⁸ Vermeeren, **a.g.e.**, s. 3040.

⁴¹⁹ Paauwe, **a.g.e.**, s. 55.

⁴²⁰ Paauwe, **a.g.e.**, s. 1.

⁴²¹ Asta Savaneviciene, Zivile Stankeviciute, "The Models Exploring the "Black Box" between HRM and Organizational Performance", **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, Vol.21, No.4, 2010, s. 427.

⁴²² Wright, Ulrich, **a.g.e.**, s. 47.

işletmenin rekabet stratejileri ile uyumlu olduğu zaman sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olabileceğini savunmaktadır.

Huselid'den sonra bazı yazarlar; İK uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki çeşitli ölçümlerinde, benzer pozitif ilişkileri göstermiştir. Örneğin MacDuffie (1995); dünya çapındaki otomobil montaj fabrikaları çalışmasında, İK uygulamaları ile *verimlilik* ve *kalite* arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Delery ve Doty (1996); bankalar örneğinde, İK uygulamaları ve muhasebesel gelirler arasında önemli ilişkiler tespit etmiştir. Youndt, Snell, Dean ve Lepak (1996); üretim işletmeleri örneklerinde, İK uygulamalarının belirli bileşkelerinin operasyonel performans göstergeleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Guthrie (2001); Yeni Zellanda'daki işletmelerin İK uygulamalarının iş gücü devri ve kârlılıkla ilişkisi olduğunu göstermiştir. Huselid ve Becker'a (2000) göre bir işletmenin İK sistemindeki standart sapma değişiminin piyasa değerine etkisi %10-20 arasında olmaktadır⁴²³. İşletmeler, yüksek performanslı İK uygulamaları yürüttüğü zaman çalışanı elde tutma ve verimlilik arasında pozitif; yüksek performanslı İK uygulamaları olmadığı zaman negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur⁴²⁴.

Bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmalar esas alındığında, İK sistemlerinin daha etkili olan ve rekabet avantajı elde eden, organizasyona yardımcı olabilen önemli bir bileşen olduğu söylenebilir. Fakat İKY'nin, organizasyon performansına nasıl katkı sağladığı sorusu, hala cevapsız durumdadır⁴²⁵. Örneğin İK ile organizasyon performansı ilişkisi üzerine gerçekleştirilen 92 meta-analiz çalışmada, yüksek performanslı iş sistemlerinin kullanılmasındaki bir standart sapma artışının, aktif kârlılığı (ROA) 4.6% oranında arttırdığı görülmüştür. Bu durum, İKY'nin organizasyon performansını nasıl artırdığı soruna cevaptır⁴²⁶.

Organizasyon performansı ölçümleri üzerine gerçekleştirilen bir grup çalışma, çeşitli finansal çıktılara (satışlar, gelirler, büyüme); başka bir grup çalışma, organizasyon çıktılarına (verimlilik, kalite, etkililik); bir diğer grup çalışma ise İK ilişkili çıktılara (tutumlar, davranışlar, çalışanların niyetleri) odaklanmaktadır. Kısaca İK

⁴²³ Wright, Gardner, Moynihan, Allen, **a.g.e.**, s. 410.

⁴²⁴ Wright, Gardner, Moynihan, **a.g.e.**, s. 22.

⁴²⁵ Bowen, Ostroff, **a.g.e.**, s. 203.

⁴²⁶ Becker, Huselid, **a.g.e.**, s. 907.

uygulamaları ve performans arasındaki ilişkinin açıklanması için ampirik çalışmaların geçerliliğine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bakımdan İK uygulamalarını işletme stratejisine basitçe bağlamak yeterli değildir. Sonuçta işletmeler; son performans çıktılarını etkilemek için kompleks, dinamik, değişken örgütsel hedefler ve iş gerekleri ile gerekli yetenek ve motivasyonlu çalışanlarla ilişkilendirilmektedir⁴²⁷.

Dyer (1984), örgütsel çıktıları etkileyen iş stratejisi ve İKY sistemleri rolü ile ilgili bir araştırma planı sunmuştur. Bu çalışma, İKY ile organizasyon performansı ilişkisini kanıtlayan ampirik çalışmaları tetiklemiştir. Fakat Boxall ve Purcell (2008); çalışmalarında dikkatleri, İKY ile performans arasındaki aracı mekanizmaya (kara kutu) çekmiştir. Bu kara kutu, sonraki ampirik ve teorik araştırmaların altında yatan gerçeği oluşturmuştur⁴²⁸.

Çoğu makro seviyedeki İKY araştırmasının altında yatan bir varsayım bulunmaktadır. Bu varsayım, İKY uygulamalarının tek başına organizasyon performansını sağlayamayacağı şeklindedir. Bu nedenle aracı (mediator) değişkenler, gitgide önem kazanmaktadır. Araştırmacılar, bu aracı değişkenleri “kara kutu” olarak adlandırmaktadır. İKY uygulamaları ile organizasyon performansı arasındaki ilişkide, aracı olan değişkenleri açıklamak için çalışmalar devam etmektedir⁴²⁹.

Purcell’e (2003) göre kara kutu, girdilerin yararlı çıktılara dönüştürüldüğü ve genellikle açıklanmayan süreçleri temsil etmektedir. Bazı bilim insanları; insan kaynakları yönetiminin performansa etkisini, süreç veya mekanizma bakımından kara kutuyu boşluk, büyük ölçüde tanımlanamayan taraf, kalan boşluk olarak ifade etmektedir⁴³⁰.

Huselid ve Becker’e (2006) göre kara kutu (black box), işletmenin İK mimarisi ile organizasyon performansı arasındaki stratejik mantığı açıklamaktadır. Kara kutu;

⁴²⁷ Buller, McEvoy, **a.g.e.**, s. 45.

⁴²⁸ Delery, Roumpi, **a.g.e.**, s. 3.

⁴²⁹ Chowhan, **a.g.e.**, s. 112.

⁴³⁰ Savaneviciene, Stankeviciute, **a.g.e.**, s. 429

“İK, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl katkı sağlar?” sorusuna, “İK mimarisi ile stratejik yetenek arasındaki uyum” şeklinde cevap vermektedir⁴³¹.

Araştırmacılar, İK ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak için çeşitli modeller geliştirmiştir. Önde gelen araştırmacılara ait, çeşitli seviyelerdeki performans çıktıların veya araştırmacıların performans modellerinin aşağıda açıklanması uygun görülmüştür.

Guest (1987), İK ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla dört belirleyici politik hedefi olan (stratejik uygulama, çalışan bağlılığı, esneklik/uyumluluk ve kalite) bir model geliştirmiştir. Modelde yer alan bu hedefler, insan kaynakları çıktılarına hizmet etmektedir. Hedef ve politikalar, birlikte yüksek iş performansı ve düşük iş gücü devri gibi örgütsel çıktıların aralığını oluşturmaktadır⁴³² (Bkz. Tablo 2-1).

Tablo 2-1: İK ve Örgütsel Çıktıları.

İK Politikaları	İK Çıktıları	Örgütsel Çıktılar
• İşletme ve iş dizaynı • Politika oluşturma ve uygulama/Değişim yönetimi • Temin, seçim ve oryantasyon • Değerlendirme, eğitim ve geliştirme • Çalışan akışı, organizasyon içi ve dışı • Ödül sistemi • İletişim sistemi	• Stratejik Planlama/Uygulama • Çalışan Bağlılığı • Esneklik/Uyumluluk • Kalite	• Yüksek iş performansı • Sorun çözebilme • Başarılı değişim • Düşük şikayet seviyesi • Yüksek maliyet etkililiği (İK tam kullanımı gibi) • Düşük devamsızlık • Düşük iş gücü devri

Kaynak: Jaap Paauwe, *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford, Oxford University Press, 2004, s. 56.

Yukarıda verilen Tablo 2-1, Guest’in ilk modelini göstermektedir. Modelde ilk sütun, İK politikalarını; ikinci sütun, İK çıktıları; son sütun ise örgütsel çıktıları göstermektedir.

⁴³¹ Becker, Huselid, *a.g.e.*, s. 899.

⁴³² Paauwe, *a.g.e.*, s. 55.

Guest (1997), İKY ile performans ilişkisini ortaya koymak için kavramsal modelini Tablo 2-2'deki gibi sunmaktadır.

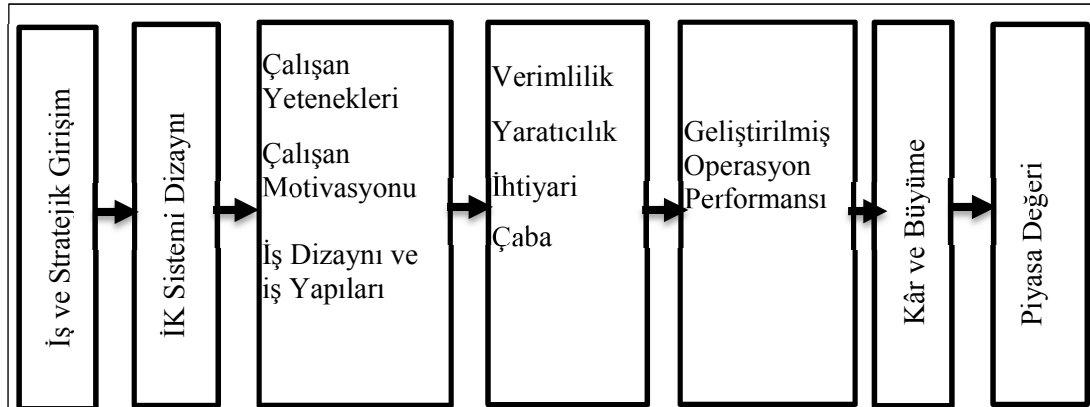
Tablo 2-2: İKY ve Performans Bağlantısı



Kaynak: Jaap Paauwe, **HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability**, Oxford, Oxford University Press, 2004, s. 57.

Guest'in ikinci modeli, İK sistemleri yerine İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Tablodaki İK çıktılarında yer alan bağlılık, işletmeye ait olma isteğini ve işleri yapma istekliliğini temsil etmektedir. Kalite, kapasite ile çalışan bilgi ve yeteneklerini temsil etmekte; esneklik, işletmenin çalışanlarının fonksiyonel esnekliğini (sayısaldan daha ziyade) açıklamaktadır. Guest'e göre sadece bu üç İKY çıktısı (bağlılık, kalite ve esneklik) başarıldığı zaman, davranışlarda değişiklik ve daha yüksek performans beklenmektedir⁴³³.

Şekil 2-4: Becker, Huselid, Pickus ve Spratt'in Kavramsal Modeli



Kaynak: Brain E. Becker, v.d., "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", **Human Resource Management**, Vol.36, No.1, Spring 1997, s. 40.

⁴³³ Paauwe, a.g.e., s. 58.

Şekil 2-4’te verilen Becker ve diğerlerinin (1997) modeli, “iş ve stratejik girişimler” ile başlayan ve “piyasa değeri” ile sonlanan yedi kutudan oluşmaktadır. Modelde İKY sisteminin dizaynı, tamamen iş stratejilerinden elde edilmektedir.

Becker vd. modeli ve Guest modelleri, İKY ile performans arasındaki ilişkide bazı varsayımları ortaya çıkarmıştır. Bu varsayımlar şunlardır⁴³⁴:

- Dikey uyum, başarı için gerekli bir şarttır. Dikey uyum, İKY sistemleri veya İK uygulamaları tasarımı ve strateji arasındaki bağlantıyı temsil etmektedir.
- İKY ve performans arasındaki ilişki doğrusaldır.
- İKY sistemi tasarımı veya İK uygulamaları ile piyasa değeri/finansal performans arasında ilişki bulunmaktadır.
- Gelir, büyüme ve piyasa değeri tarafından temsil edilen finansal performans, dönüşüm sürecinin son çıktısıdır; organizasyon performansını ve sonunda başarıyı temsil etmektedir.

Paaue’a göre (2004) İK ile organizasyon performansı arasındaki ilişki; Tablo 2-3’te İKY, performans ve finans çıktılarını olarak üç kategoride gösterilmektedir. Finansal çıktılar içerisinde ROI, ROA, ROE, ROS, GRATE ve Tobin’s Q yer almaktadır.

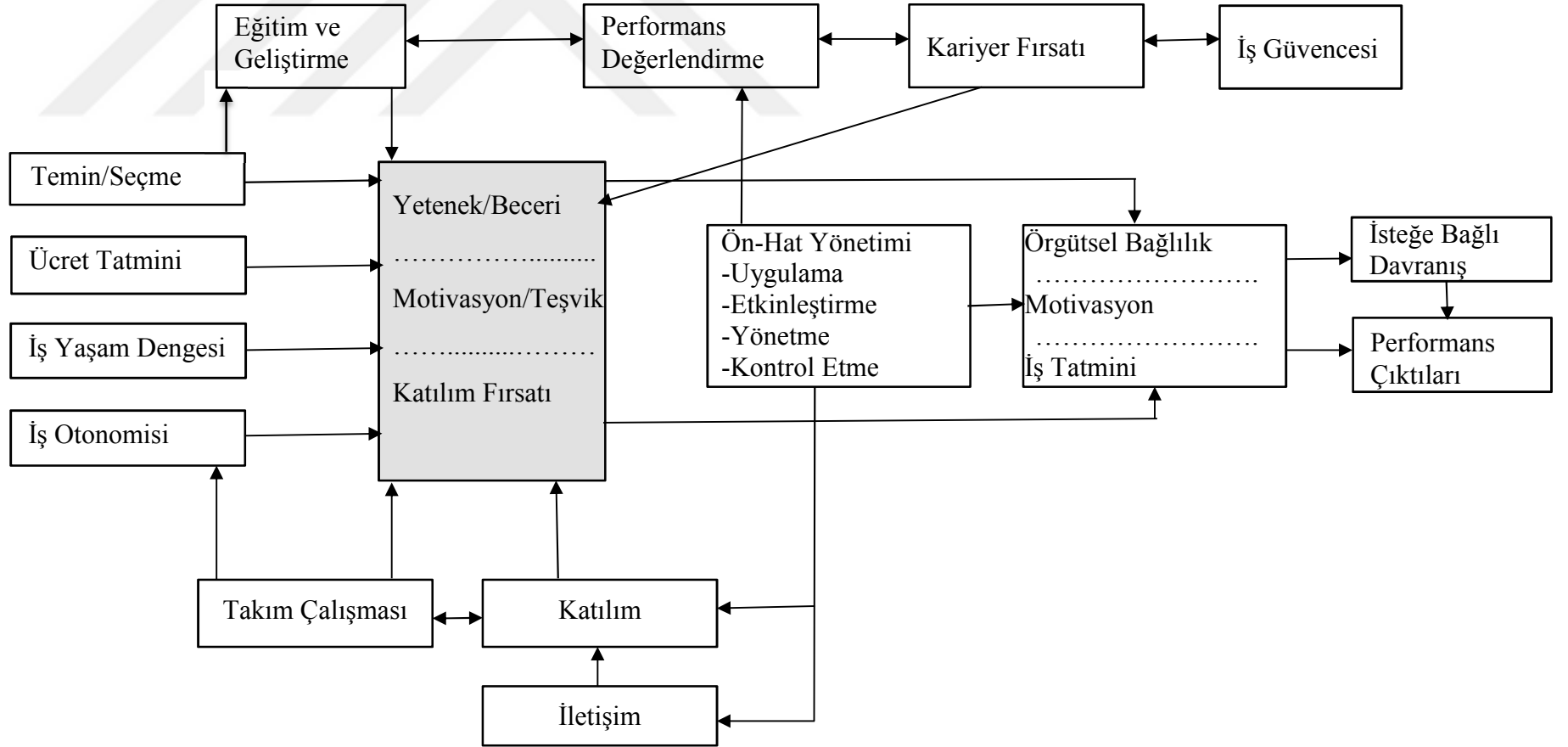
Tablo 2-3: İKY Çıktıları ve Diğer Performans Göstergeleri

İKY Çıktıları	Performans Çıktıları	Finansal Çıktılar
• Çalışan Tatmini • Motivasyon • Elde Tutma • Sosyal İklim • Katılım • Güven • Sadakat • İşten Ayrılma Niyeti • Bağlılık	• Verimlilik • Ürün/Servis Kalitesi • Müşteri Tatmini • Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)	• ROI • ROA • ROE • ROS • GRATE • Tobin's Q (satışlar, market değeri, büyüme, gelir)

Kaynak: Jaap Paaue, *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford, Oxford University Press, 2004, s. 205.

⁴³⁴ A.e.

Şekil 2-5: Bath'ın İnsan ve Performans Modeli



Kaynak: Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management*, 4th Ed., London, Kogan Page, 2008, s. 83.

Şekil 2-5'te Bath'ın insan ve performans modeli gösterilmektedir. Bu modelin merkezi, yetenek-motivasyon-katılım fırsatının bir fonksiyonu olan performanstır. Modelin merkezi dışında bulunan 11 politika veya uygulama alanı, AMO modelini desteklemekte ve bu modele anlam vermektedir. Modelin ikinci önemli özelliği, hat yönetimidir. Bu yöneticiler, İK politikalarını hayata geçirmektedirler. Örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatmini gibi unsurların tümü; isteğe bağlı davranışa neden olmakta ve böylece performans çıktıları ortaya çıkmaktadır⁴³⁵.

Boselie, Dietz ve Boon (2005); çalışmasında son yıllardaki İKY ile performans ilişkisine yönelik literatürü analiz etmişler ve İKY ile performans arasındaki “kara kutu” aşamasını belirtirken, kara kutunun bileşenlerini detaylı şekilde rapor etmişlerdir. Boselie ve diğerleri; teorik çerçeveyi durumsal yaklaşım (İKY, işletme stratejileri gibi durumsal faktörler ile ilişkili şekilde performansı etkiler), kaynak temelli yaklaşım (İKY, organizasyonca tutulan beşeri ve sosyal sermayeye göre performansı etkiler) ve AMO modeli (İKY; çalışanların yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı ile performansı etkiler) olarak göstermektedir⁴³⁶.

“İnsan kaynakları politikaları düzgün tasarlandığında, organizasyon performansına doğrudan ve ekonomik olarak önemli katkı sağlamaktadır” görüşü, İK profesyonelleri ile literatürün üzerinde fikir birliğine vardığı bir konudur⁴³⁷.

İK uygulamaları ile organizasyon performansı ilişkisinin araştırılmasında, 1980’li yılların başından bu yana iki temel araştırma yolu izlenmektedir. Araştırmalarda izlenen ilk yol, bireysel İK uygulamaları ve/veya İK uygulamalarının iç uyumlu İKY sistemleri ve organizasyon performansı arasındaki doğrudan ilişkiyi temel almaktadır [Schuler ve Jackson (1999)]. İkinci yol ise bireysel İK uygulamaları ve/veya İKY sistemleri ile organizasyon performansı arasındaki dolaylı ilişkiyi temel almaktadır [Ferris vd. (1998), Edwards ve Wright (2001)]⁴³⁸.

Lepak vd. (2006) göre İK sistemlerinin çalışan performansını çeşitli yollarla etkileyen mekanizmaları bulunmaktadır. İK sistemleri; performans göstermeleri için

⁴³⁵ Armstrong, **a.g.e.**, s. 85.

⁴³⁶ Katou, **a.g.e.**, s. 120.

⁴³⁷ Huselid, **a.g.e.**, s. 636.

⁴³⁸ Mohinder Chand, Anastasia A. Katou, “The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry”, **Employee Relations**, Vol.29, No.6, 2007 s. 576.

alışan bilgi, beceri ve yeteneklerini doğrudan etkilemektedir. İK sistemleri; doğrudan teşvik ve ödüllendirmeler yaparak, işletmede beklenen davranışların desteklenmesi ve ödüllendirilmesini dikkate alan çalışan algısını şekillendirerek, çalışanların motivasyonunu doğrudan veya dolaylı şekilde etkilemektedir⁴³⁹.

Beşeri sermayenin etkin yönetimi, organizasyon performansının ve bu performansın devamlılığının nihai belirleyicisi olmaktadır. Performans ve performans gelişimi, İKY araştırmaları içinde her zaman merkezi konular olmasına rağmen; araştırmalar, son zamanlara kadar için üstünlüğüne, bireysel performansa ve yönetici/çalışan davranışının ve verimliliğinin diğer yönlerine odaklanmaktadır⁴⁴⁰.

İkinci araştırma yoluna ilişkin olarak araştırmacılar arasında oluşan genel fikir birliği, “İK uygulamaları ve/veya İKY sistemleri, organizasyon performansını doğrudan etkilemez” şeklindedir. Bu araştırmacılara göre İK uygulamaları, beşeri sermaye ve çalışan davranışları gibi işletme kaynaklarını etkilemektedir. Nihayetinde bu kaynaklar ve davranışlar, performansa yol açmaktadır. Bu araştırmacılar, İK uygulamaları ile organizasyon performansı arasında aracılık yapan değişkenler olduğunu savunmaktadır⁴⁴¹.

alışmalar; birinci derecede, doğrudan performans çıktılarını etkileyen ve beşeri sermayeyi geliştiren İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Beşeri sermaye varsayımı; işletmeye özgü bazı bilgi, beceri ve yeteneklerin çalışan davranışlarını doğrudan etkileyerek, performansa dolaylı katkı sağladığını savunmaktadır. Bazı İK alışmaları; temin, seçme ve iç kariyer yollarını geliştirerek İK uygulamalarının organizasyon performansı ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. alışmalar; İKY ile performans ilişkisinde, işletmeye özgü beşeri sermayenin aracı önemine dikkat çekmektedir⁴⁴².

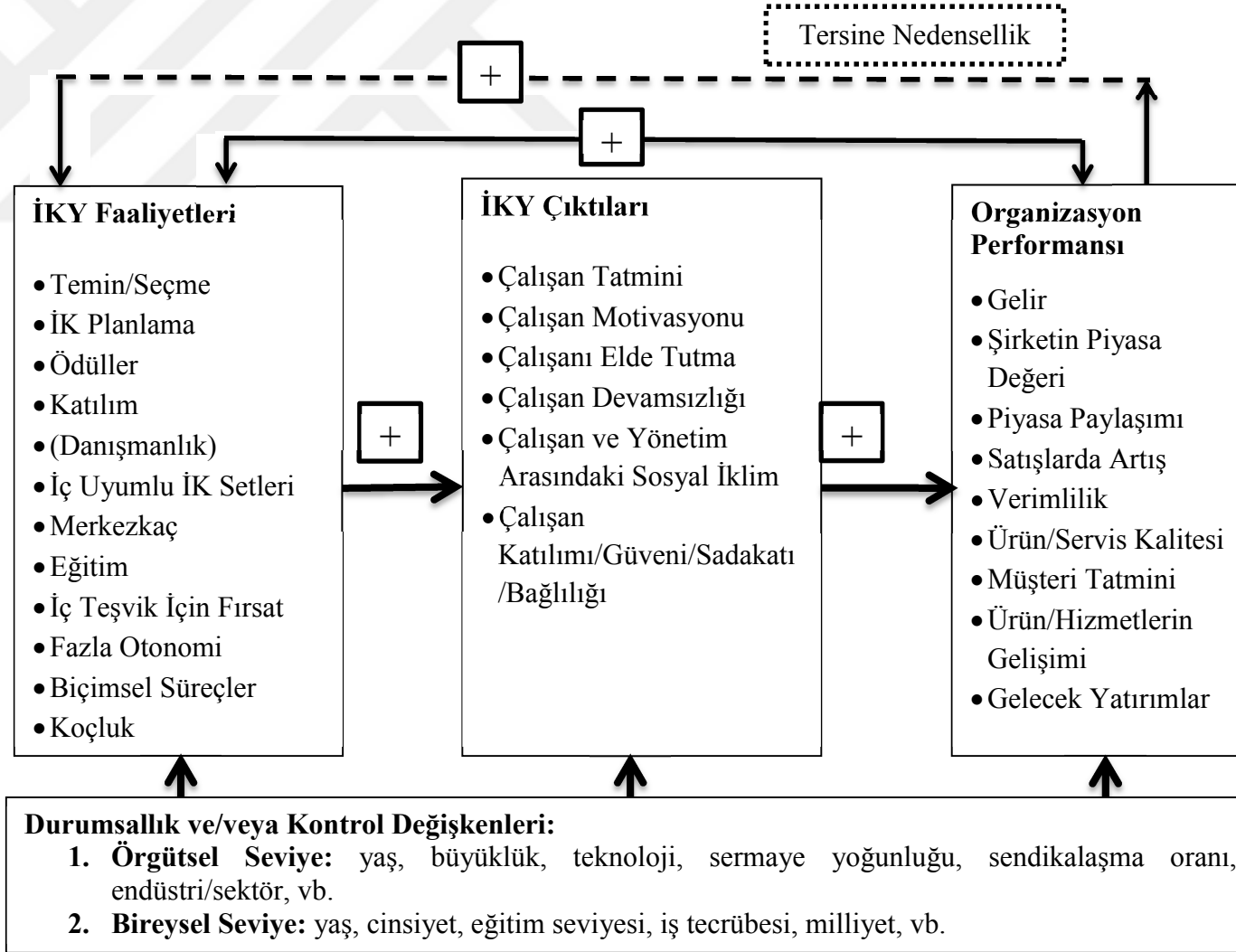
⁴³⁹ Lepak, Liao, Chung, Harden, **a.g.e.**, s. 230.

⁴⁴⁰ Scott A. Snell, Mark A. Youndt, “Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls”, **Journal of Management**, Vol.21, No.4, 1995, s. 711.

⁴⁴¹ Chand, Katou, **a.g.e.**, s. 577.

⁴⁴² Buller, McEvoy, **a.g.e.**, s. 46.

Tablo 2-4: İKY Çıktıları ve Organizasyon Performansı İlişkisinde İKY Faaliyetleri



Kaynak: Jaap Paauwe, *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford, Oxford University Press, 2004, s. 60.

Yukarıda Tablo 2-4’te Paauwe ve Richhardson (1997) tarafından önerilen çerçeve, önceki araştırmaların sonucunu birleştirmektedir. İKY faaliyetleri, İKY çıktıları; İKY çıktıları da organizasyon performansını ortaya çıkarmaktadır. Fakat bazı İKY faaliyetleri, organizasyon performansını doğrudan etkilemektedir⁴⁴³.

Wright, McMahan ve McWilliams (1994); insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajının potansiyel bir kaynağı olmasına rağmen, İK uygulamalarının sistematik şekilde kullanımını geliştirme yeteneğinin bütün işletmelerde olmadığını ileri sürmektedirler. Ancak Wright ve McMahan (1992), rekabet avantajı elde etmede insan kaynaklarının önemini ele almışlardır. Benzer şekilde Huselid ve Pfeffer (1995), organizasyon performansına insan kaynağı geliştirmenin etkisini araştırmak için kaynak temelli yaklaşımı kullanmışlardır. Guthrie’e (2001) göre çalışanlara bilgi, beceri, motivasyon ve özgürlük veren ve rekabet avantajının bir kaynağına yol açan yönetim uygulamaları sisteminin kullanılması önemlidir⁴⁴⁴.

İK uygulamaları ve organizasyon performansı arasındaki ilişkisi ile ilgili çalışmalar, geçtiğimiz birkaç yılda logaritmik biçimde artmıştır. Huselid (1995) tarafından İK uygulamaları ile işletmenin iş gücü devir oranı, gelir ve piyasa değeri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Huselid (1995); *Yüksek Performanslı İş Sistemlerini* temsil ettiği düşünülen İK uygulamalarının bir bütünü olarak 968 işletmede, kıdemli İK yöneticileri ile araştırmasını yapmıştır. Bazı değişkenleri kontrol ettikten sonra İK indekslerinin aktif kârlılığı (ROA) ve Tobin’s Q ile anlamlı ilişkisini ortaya çıkarmıştır⁴⁴⁵.

Bilim insanları, İKY ile organizasyon performansı ilişkine yönelik araştırmalarda iki yaklaşımı kabul etmektedir. Bu yaklaşımlar, sistem yaklaşımı ve stratejik yaklaşımdır. Sistem yaklaşımını baz alan araştırmalar, ayrı ayrı İK uygulamaları ve çalışan performansına odaklanmaktan ziyade; makro seviyede İK uygulamalarının bütüncül setine ve organizasyon performansına odaklanmaktadır. Yani İKY ile organizasyon performansı ilişkine yönelik araştırmaların odak noktası, bireysel İKY

⁴⁴³ Paauwe, a.g.e., s. 59.

⁴⁴⁴ Paul Gooderham, Emma Parry, Kristen Ringdal, “The Impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on The Performance of European Firms”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.19, No.11, November 2008, s. 2042.

⁴⁴⁵ Wright, Gardner, Moynihan, a.g.e., s. 22.

uygulamalarının organizasyon performansına veya bireysel performansa etkisinden ziyade; İK uygulamalarının bütüncül konfigürasyonu veya İK sistemi üzerinedir. Stratejik yaklaşımı dikkate alan araştırmacılar, stratejik yaklaşımda çeşitli İKY uygulamaları ile işletme rekabet stratejisi arasındaki uyumu araştırmaktadır⁴⁴⁶.

İKY ile organizasyon performansı ilişkisinde sistem ve stratejik yaklaşımlar birlikte ele alındığında, İKY uygulamaları ve bu uygulamaların çalışan özelliklerine etkisinin örgüt seviyesinde (verimlilik, finansal performans ve rekabet avantajı vb) açıklanmasını sağlamaktadır. Fakat bu oluşum içindeki süreçlerde, hala cevaplanmayan sorular bulunmaktadır. Her iki perspektif de makro bir yaklaşımı benimsemesine rağmen; İK uygulamaları, çalışanın bireysel özellikleri ve organizasyon performansı arasında çok seviyeli ve açık olmayan ilişkileri kabul etmektedir. Bu bağlantıları kolaylaştırmak için gerekli olan İKY özellikleri yeterince belirgin değildir⁴⁴⁷.

Combs vd. (2006); İK ile organizasyon performansı ilişkisi üzerine son 92 çalışmanın meta analizinde, yüksek performanslı iş sistemlerinin kullanılmasında bir standart sapma artışının, aktif kârlılığında (ROA) %4,6 artış sağladığını ve iş gücü devir oranında da %4,4 azalma ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. YPİS'in organizasyon performansına etkisinin sadece istatistiksel olarak anlamlı değil, aynı zamanda yönetim tarzı ile de ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır⁴⁴⁸.

İKY araştırmacılarının vurguladıkları performans ölçüm analizlerinin seviyesi değişmektedir. Geleneksel İKY araştırması, iş performansı gibi genellikle bireysel düzeyde çıktılara odaklanırken; stratejik İKY araştırması iş verimliliği, hurda oranı (scrap rate), satış büyümesi, özsermaye kârlılığı (ROE), yatırımların kârlılığı (ROI) ve piyasa bazlı performansla ilgili işletme veya departman düzeyinde çıktılara odaklanmaktadır⁴⁴⁹.

⁴⁴⁶ Bowen, Ostroff, **a.g.e.**, s. 203.

⁴⁴⁷ **A.e.**, s. 204.

⁴⁴⁸ Paauwe, **a.g.e.**, s. 132.

⁴⁴⁹ Saba Colakoglu, David P. Lepak, Ying Hong, "Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context", **Human Resource Management Review**, Vol.16, 2006, s. 210.

Etkili insan kaynakları departmanı, işletmeye sağladığı katma değeri ancak performans ölçümleri aracılığıyla ortaya koyabilmektedir⁴⁵⁰. İKY ile organizasyon performansı arasındaki ilişki üzerine gerçekleştirilen çoğu çalışma, Birleşik Devletler (ABD) ve Birleşik Krallık'ta (UK) sürdürülmüştür. Son zamanlarda birkaç araştırma, Çin gibi yükselen ekonomilerde ve geçiş ekonomilerinde (Slovanya gibi) başlatılmıştır. İKY ile organizasyon performansı arasındaki pozitif ilişki, yaygın şekilde kabul edilmesine rağmen; İKY performans ilişkisinin açıklanmasını sağlayacak, ilave ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır⁴⁵¹.

2.3.3 Stratejik İKY ile Organizasyon Performansı İlişkisi

Stratejik İKY ile organizasyon performansı arasındaki ilişki, 1990'ların başından bu yana dikkat çekmekte ve hala araştırmacılar arasında ilgi uyandırmaya devam etmektedir⁴⁵².

Guest (2011); stratejik İKY ile performans arasındaki ilişkiyi, çalışan ve organizasyon performansını geliştiren uygulamalar şeklinde ifade etmektedir. Çeşitli endüstri çevrelerinde, stratejik İKY ile performans ilişkisi kabul edilmektedir. Fakat bu ilişki, bazı sırlar içermektedir⁴⁵³.

İşletmelerin kaynak temelli yaklaşım ve davranışsal yaklaşımı içeren stratejik İKY teorisi, organizasyon performansı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları ilişkisini sağlamaktadır⁴⁵⁴.

Stratejik İKY alanındaki ampirik araştırmalar; yüksek performanslı iş sistemleri [Becker ve Huselid (1998); Huselid (1995)], bağlılık bazlı İK sistemleri [Arthur (1994)], yüksek katılımlı İK sistemleri [Batt (2002); Guthrie (2001)] veya yenilikçi çalışan sistemleri [Ichniowski vd. (1997)] gibi çeşitli isimlerle ifade edilen İK uygulamaları setinin analizinde [Arthur (1994); Ichniowski vd. (1997); Youndt vd. (1996)] iş birimi [Koch ve McGrath (1996)] ve örgüt seviyesinde [Becker ve Huselid (1998); Huselid (1995)] performansını ilişkilendiren önemli gelişmeleri ortaya

⁴⁵⁰ V. Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, Ağustos 2014, s. 3.

⁴⁵¹ Chand, Katou, **a.g.e.**, s. 577.

⁴⁵² Gürbüz, Mert, **a.g.e.**, s. 1804.

⁴⁵³ McDermott, Conway, Rousseau, Flood, **a.g.e.**, s. 291.

⁴⁵⁴ Shin, Konrad, **a.g.e.**, s. 973.

koymuştur. Bu gelişmelere rağmen geçmişte çok dikkate alınmayan esas konulardan biri, organizasyon performansını etkileyen İK uygulamaları yoluyla aracı mekanizmaların veya süreçlerin anlaşılması olmuştur. Çalışmalar; İK sistemleri ile performans ilişkisinde rol oynayan, çeşitli aracı değişkenler olduğunu göstermiştir⁴⁵⁵.

İKY araştırmacıları, İK uygulamalarının bireysel düzeydeki çıktılara (görev performansı, devamsızlık ve iş gücü devri gibi) etkisi üzerine geleneksel şekilde çalışırken; stratejik İKY araştırmacılarının asıl üzerinde durduğu nokta, makro düzeydeki çıktılar olmaktadır. Örneğin bu araştırmacılardan Delery ve Doty (1996), bağımlı değişkenler olarak aktif kârlılığı (ROA) ve özsermaye kârlılığını (ROE) kullanırken; Huselid (1995) ise bağımlı değişkenler olarak GRATE ve Tobin's q (şirket piyasa değeri) değişkenlerini kullanmıştır.

Stratejik İKY ile performans ilişkisine yönelik araştırmaların çoğu, 16 en iyi uygulamaya yoğunlaşmıştır. Pfeffer (1998), daha sonra bu uygulamaları 7 uygulamada birleştirmiştir. Bu uygulamaların (eğitim ve beceri geliştirme, promosyon, katılım ve çalışma, bilgi paylaşımı vd.) daha fazla kullanımı, verim ve gelir artışını sağlayacak ve böylece organizasyonun başarılı rekabet avantajını sağlayacaktır. Bu sınıflama, popüler bir sınıflama olmasına rağmen; bununla beraber stratejik İKY-performans ilişkisine yönelik çalışmaları sürdürmek için farklı ölçekler de kullanılmıştır. Bugüne kadar hangi İK uygulamaları kombinasyonun organizasyon performansını geliştirdiği hakkında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Aynı uygulamalar, farklı araştırmacılar tarafından kullanılmasına rağmen; bu uygulamaların sonuçları, birbirinden son derece farklı olabilmektedir⁴⁵⁶.

İKY'nin yürütülmesini vurgulayan ilk araştırmacılardan olan Gratton ve Truss (2003), İKY'nin yürütülmesinin İK'nın yatay ve dikey uyumu olarak organizasyon performansı ile ilişkili olduğunu açıklamıştır. Diğer bir araştırmada, Khilji ve Wang (2006); İKY'nin uyumlu yürütülmesinin İKY ile çalışan iş tatminini nasıl artırdığını ve böylece organizasyon performansı ile pozitif ilişkisini göstermiştir. Chow (2012), YPİS ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi aracılık etkisiyle açıklamıştır.

⁴⁵⁵ Jiang, Takeuchi, Lepak, **a.g.e.**, s. 1449.

⁴⁵⁶ Tamer K. Darwish, Satwinder Singh, A. Fattaah Mohamed, "The Role of Strategic HR Practices in Organisational Effectiveness: An Empirical Investigation in the Country of Jordan", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, No.17, 2013, s. 3344.

Sonunda Woodrow ve Guest (2014), uygulamalar etkili yürütülmezse iyi İK politikaları ve uygulamaların hala kötü sonuçlar getirebileceği sonucuna ulaşmıştır⁴⁵⁷.

Huselid (1995); bu ilişkiyi, “İK uygulamaları, işletmenin rekabet stratejileri ile İK uygulamaları (HPWS=Yüksek Performanslı İş Sistemleri) uyumlu olursa rekabet avantajının bir kaynağını oluşturmaya yardımcı olabilir.” şeklinde ifade etmektedir. Huselid’in çalışması; İK uygulamaları ile iş gücü devri, aktif kârlılığı (ROA) ve Tobin’s Q arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu çalışma, İK uygulamalarının finansal performansın piyasa temelli ölçümleri üzerinde önemli bir etkisinin olabileceğini göstermiştir⁴⁵⁸.

Stratejik İKY’nin iki temel yaklaşımı (en iyi uygulamalar ve en iyi uyum), İKY ve organizasyon performansı tartışmasını takip etmiştir. En iyi uygulamalar; bağlam ve İK uygulamalarının gelişen organizasyon performansında, birbirinden bağımsız olduğunu savunmaktadır. En iyi uyum ise İK uygulamalarının artan iş performansında, verilen bağlam ile uyumlu olmasını savunmaktadır. Her iki yaklaşımda, İKY ile performans ilişkisine yönelik araştırmalarda ön plana çıkan nokta; bireysel İK uygulamalarından İK sistemine yöneliş olmasıdır. İKY sistemini oluşturan bireysel uygulamalar, İKY sisteminin içeriğini oluşturmaktadır. Yani İKY sisteminin içeriği, İK uygulamaları ve politikalarının bir bütünü ifade etmektedir⁴⁵⁹.

Evrensel yaklaşıma göre işletme stratejileri ile İKY uygulamaları, organizasyon performansını belirlemede birbirinden bağımsızdır. Durumsal yaklaşıma göre İK uygulamaları, işletme stratejilerini takip ederek organizasyon performansını etkilemektedir. Konfigürasyonel yaklaşıma göre işletme stratejisi ile İK uygulamaları, işletme bağlamındaki etkileşimleriyle organizasyon performansını belirlemektedir⁴⁶⁰.

⁴⁵⁷ Trullen, Stirpe, Bonache, Valverde, **a.g.e.**, s. 451.

⁴⁵⁸ Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s. 82.

⁴⁵⁹ Katou, Budhwar, Patel, **a.g.e.**, s. 528.

⁴⁶⁰ Chand, Katou, **a.g.e.**, s. 577.

Durumsal yaklaşım; uygun bağımsız değişkenler (İK uygulamaları gibi) ve bağımlı değişken (performans) arasındaki ilişkinin işletme büyüklüğü, işletme yaşı, teknoloji, strateji, sermaye yoğunluğu, sendikalaşma oranı, endüstri/sektör, sahiplik ve konum gibi unsurlara göre değiştiğini savunmaktadır⁴⁶¹.

İK faaliyetleri, İK çıktıları ile doğrudan ya da dolaylı şekilde organizasyon performansını etkilemektedir. Fakat organizasyon performansı ile İKY ilişkisinde, hangi İK faaliyetlerinin (politika ve/veya uygulamaları) daha önemli olduğu sorusu ortaya çıkmaktadır. Doty ve Delery (1997); benzer organizasyon çıktılarını sağlayan, farklı kombinasyonlar olduğunu ileri sürmüştür. Huselid (1995) ve MacDuffie (1995), bireysel uygulamalara odaklanmak yerine; İK uygulamaları sistemlerini değerlendirmenin önemli olduğunu önermektedir. Çünkü bu önerinin arkasındaki bakışa göre organizasyon performansı, birbirini destekleyen uygulamalar sistemi ile gelişecek ve karşılıklı güçlendirme etkisi, organizasyon performansına çalışan katkısı sağlayacaktır⁴⁶².

Stratejik İKY araştırmaları, insan kaynakları yönetimi girişimlerinin etkililiğini değerlendirmek için genellikle finansal performans ölçümleri üzerine yoğunlaşmıştır⁴⁶³. Çeşitli çalışmalar, stratejik İKY'nin organizasyon performansına pozitif etkisini kanıtlamaktadır. Son zamanlarda araştırmacılar; İK etkililiğinde, stratejik İKY'nin etkisini araştırmaya başlamıştır⁴⁶⁴.

Son yıllarda araştırmacılar ve uygulamacılar; beşeri sermaye yönetiminin organizasyon performansı sağlamada, giderek artan önemini tanımaya başladılar. Stratejik İKY araştırmacıları, organizasyonların etkililiğini sürdürmesi için performans ve bağlılığı güçlendiren İK uygulamalarının kullanılması önerisinde bulunmaktadırlar⁴⁶⁵.

⁴⁶¹ Jaap Paauwe, Paul Boselie, "HRM and Societal Embeddedness", Ed. by. Paul Peter Boxall, John Purcell Patrick Wright, **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, 2007, s. 169.

⁴⁶² Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, "The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms", **Thunderbird International Business Review**, Vol.49, No.1, January–February 2007, s. 5.

⁴⁶³ Colakoglu, Lepak, Hong, **a.g.e.**, s. 209.

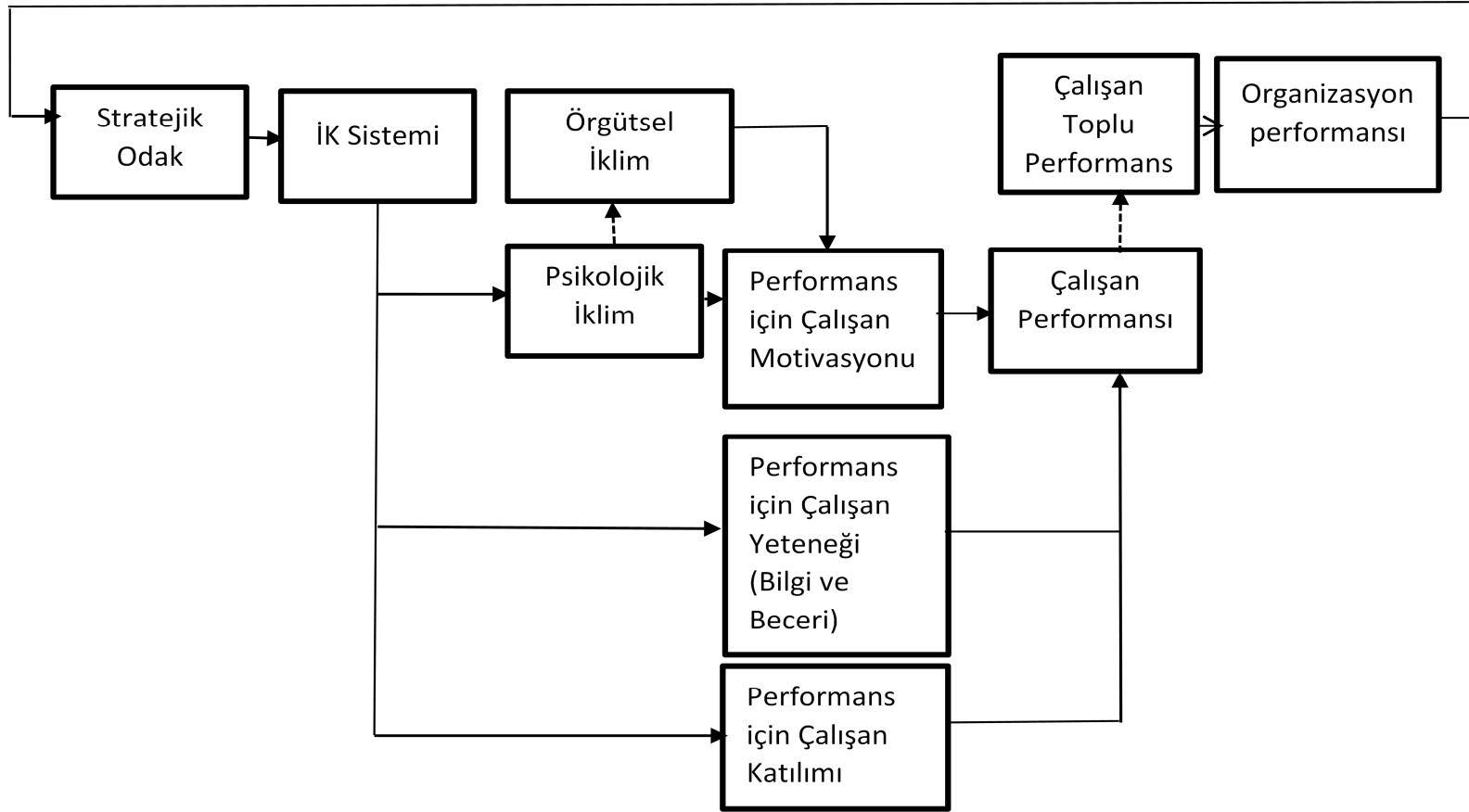
⁴⁶⁴ Green, Wu, Whitten, Medlin, **a.g.e.**, s. 559.

⁴⁶⁵ Kehoe, Wright, **a.g.e.**, s. 367.

Stratejik İKY ile organizasyon performansı ilişkisine yönelik çalışmalarda Richard ve Johnson (2001); yaptıkları çalışmada iş gücü devir oranı, çalışan başına net gelir ve ROE gibi İK ve finansal göstergeleri dikkate almıştır. Li (2003); çalışmasında çalışan başına satış, ROA, iş gücü devir oranı gibi organizasyon performans göstergelerini ele almıştır. Ruzic (2012) ise organizasyon performans göstergeleri arasında likidite katsayısı, kâr mârjı, ROA, ROE ve borç katsayısı gibi göstergeleri kabul etmiştir. Minbaeva (2013), organizasyon performans kriterleri arasında öznel performans olarak öz değerlendirme; nesnel performans olarak ise ROA, ROE ve satışları almıştır⁴⁶⁶.

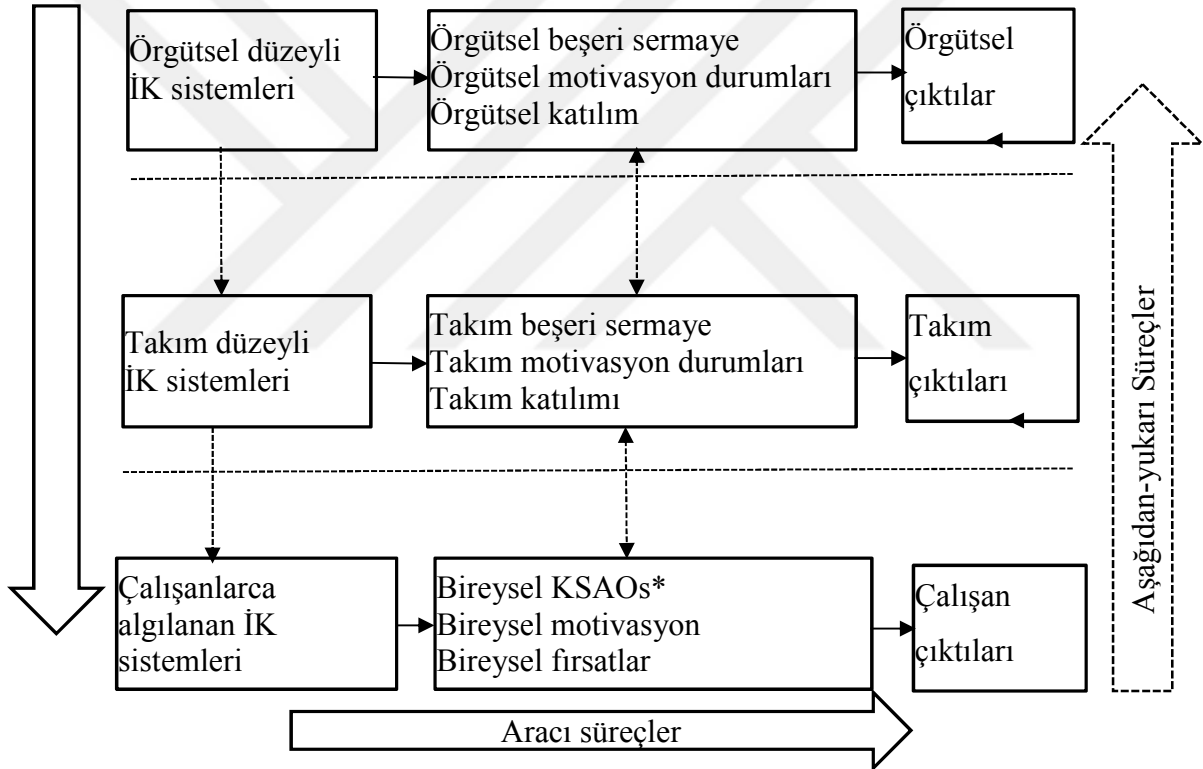
⁴⁶⁶ Bayraktaroğlu, Atay, **a.g.e.**, s. 208.

Şekil 2-6: İK Sistemi, İK Sistem Mekanizması ve Organizasyon Performansını Bağlayan Entegre Bir Model



Kaynak: David P. Lepak, v.d., “A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.25, 2006, s. 231.

Şekil 2-6, organizasyon performansı ve İK sistemi bütünleşik ilişkisini bir çerçeve ile göstermektedir. Organizasyon etkinliği ve performans hedefleri, organizasyonun stratejik odağını belirlemekte ve stratejik odak, İK sisteminin stratejik amacını etkilemektedir. İK sistemleri, çalışanların toplu performansını artırarak organizasyon etkinliğine katkı sağlamaktadır⁴⁶⁷.



Şekil 2-7: Stratejik İKY'nin Çok Düzeyli Modeli

Kaynak: Kaifeng Jiang, Riki Takeuchi, David P. Lepak, "Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research", **Journal of Management Studies**, Vol.50, No.8, December 2013, s. 1461.

*KSAOs (Bilgi, Beceri, Yetenek ve Fırsatlar).

Jiang vd. (2013), Şekil 2-7'de örgütsel çıktıları üzerine İK sistemlerinin etkin süreçlerini açıklamak için üç seviyeli aracı bir model önermektedir. Bu modelin birincisi seviyesine göre İK sistemleri ile performans ilişkisinin aracı mekanizmaları

⁴⁶⁷ Lepak, Liao, Chung, Harden, a.g.e., s. 230.

üç düzeydedir. Bu düzeyler; örgütsel düzey, takım düzeyi ve bireysel düzeydir. Modelin ikinci seviyesine göre daha yüksek düzeyli İK sistemlerinin daha düşük düzeyli İK sistemleri üzerinde, yukarıdan-aşağıya doğru etkisi bulunmaktadır. Örneğin örgüt düzeyinde tasarlanan İK sistemleri, takım düzeyinde İK sistemlerinin nasıl uygulanacağını belirlemektedir. Takım düzeyindeki İK sistemleri, bu sistemlerin bireysel düzeyde nasıl algılanacağını ve yorumlanacağını etkilemektedir. Modelin üçüncü seviyesine göre modelin daha alt düzeydeki araçlar ile aşağıdan yukarıya doğru etkisini belirlemekte ve daha üst düzeyde araçlar ve örgütsel çıktılar oluşturmaktadır⁴⁶⁸.

Organizasyon performansı hakkındaki tartışmalar, iki araştırma akımını oluşturmaktadır: Bu akımlardan biri, stratejik İKY ile performans arasındaki doğrudan ilişki üzerine; diğeri ise stratejik İKY ile performans arasındaki dolaylı ilişki üzerinedir⁴⁶⁹. Birinci araştırma akımı, bireysel İK uygulamaları ve/veya İK uygulamalarının bileşeni ile performans arasındaki doğrudan ilişkiyi benimsemektedir. İkinci araştırma akımı, bireysel İK uygulamaları ve/veya İK uygulamalarının bileşeni ile performans arasındaki dolaylı ilişkiyi benimsemektedir⁴⁷⁰.

Stratejik İKY ile performans ilişkisine yönelik doğrudan çalışmalar, belirli İK uygulamalarının organizasyon performansını (OP) tamamen geliştirebileceğini ileri sürmektedir [Pfeffer (1994); Huselid (1995); MacDuffie (1995); Delaney ve Huselid (1996); Guest (1997); Guest, Mitchie, Conway ve Sheehan (2003)]⁴⁷¹.

Araştırmacılar, İK uygulamalar sisteminin veya İK uygulamalar setinin performansa etkisi üzerine çalışmaktadırlar. Uygulamaların bir seti (iç ve yatay uyum), parçaların toplamından daha büyük bütünü oluşturduğu için daha fazla etki üretmelidir. Örneğin eğitim sağlamadan iyi çalışanları temin ve seçme, çalışanlara karar alma yetkisi vermeden eğitim verme; performans için daha az etki üretecektir. Diğer bir deyişle bu üç uygulamanın (temin ve seçme, eğitim, karar alma yetkisi) birlikte yürütülmesi, performans için daha fazla etki üretecektir. Fakat araştırmacılar arasında, bu

⁴⁶⁸ Jiang, Takeuchi, Lepak, **a.g.e.**, s. 1460.

⁴⁶⁹ Darwish, Singh, Mohamed, **a.g.e.**, s. 3344.

⁴⁷⁰ **A.e.**, s. 3345.

⁴⁷¹ **A.e.**

uygulamaların tam olarak ne olacağı veya performansı geliştiren uygulamalarının sayısı hakkında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu bağlamda tek fikir birliği; bu uygulamaların bütün organizasyonlarda daha iyi performans sağlayacağı şeklindedir⁴⁷².



⁴⁷² A.e.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORGANİZASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı ve önemi açıklandıktan sonra; araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan analizler üzerinde durulacaktır. Bu bölümde son olarak araştırmanın bulguları, yorumları ve önerileri yer almaktadır.

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU

İKY araştırmalarında en fazla üzerinde durulan konulardan biri, stratejik insan kaynaklarının organizasyon performansına etkisi olmuştur.

Araştırmada üzerinde durulan konular; İK'nın stratejik rolünün, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla organizasyon performansına etkisi, bu etkide öngörülen değişkenler ve değişkenlerin organizasyon performansına etkisinin şiddeti ve yönüdür.

Çalışma içerisinde; yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (YPIKU) boyutları, AMO modeline göre YPIKU boyutlarının (yetenek geliştirici İK uygulamaları, motivasyon geliştirici İK uygulamaları ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları) organizasyon performansına etkisi, organizasyon performansını belirleyici parametreler gibi bağımsız, aracı ve kontrol değişkenlerinin etkisi ele alınmıştır.

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; insan kaynakları (İK) stratejik ortak rolünün, organizasyon finansal performansına etkisini araştırmaktır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin, işletmelerin bottom-line (bilanço) değerlerine ne gibi katkı sağladığı tespit edilmeye

çalışılacaktır. Ayrıca bu çalışmada “Katkı sağlayan değişkenler hangisi/hangileri olabilir?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Aracı (mediator) değişken(ler)in SİKY’nin organizasyon finansal performansına aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayan İK uygulamaları ve organizasyon performansı ilişkisi, araştırmacıların dikkatlerini üzerine çekmektedir. Fakat İK uygulamaları ve organizasyon performansını ilişkilendiren süreçler, henüz tam olarak açıklanamamıştır⁴⁷³. İşte bu nedenlerden dolayı İK uygulamaları ile organizasyon finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen, fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda bu araştırma, ilgili literatüre katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

İK’nın işletme performansına etkisiyle ilgili araştırmalar bulunmakla beraber, konu hakkındaki araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu konuda ulusal çevrede çok az araştırma yapılmıştır. Yapılan literatür taramasında İK ile organizasyon performansı üzerine araştırmaların devam edeceği tespit edilmiştir. Yapılan çalışma ile İK’nın stratejik ortak rolü ve organizasyon finansal performansına etkisi araştırılmış olup yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) aracı değişkenlerinin performans üzerindeki etkileri de ortaya konmuştur. Bu çalışmada algı değil, finansal göstergelerden hareketle işletme performansı dikkate alınmaktadır. Böylece SİKY doğrudan değil de yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının aracı olarak performans üzerindeki etkisi belirlenebilecektir.

Çalışmanın başlıca dört temel amacı bulunmaktadır: Bunlardan birincisi İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansına etkisini belirlemek, ikincisi İK stratejik ortak rolünün YPIKU üzerindeki etkisini belirlemek, üçüncüsü YPIKU’nun organizasyon finansal performansına etkisini belirlemek ve sonuncusu ise İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansına etkisinde YPIKU’ların rolünü belirlemektir.

⁴⁷³ Chowhan, a.g.e., s. 112.

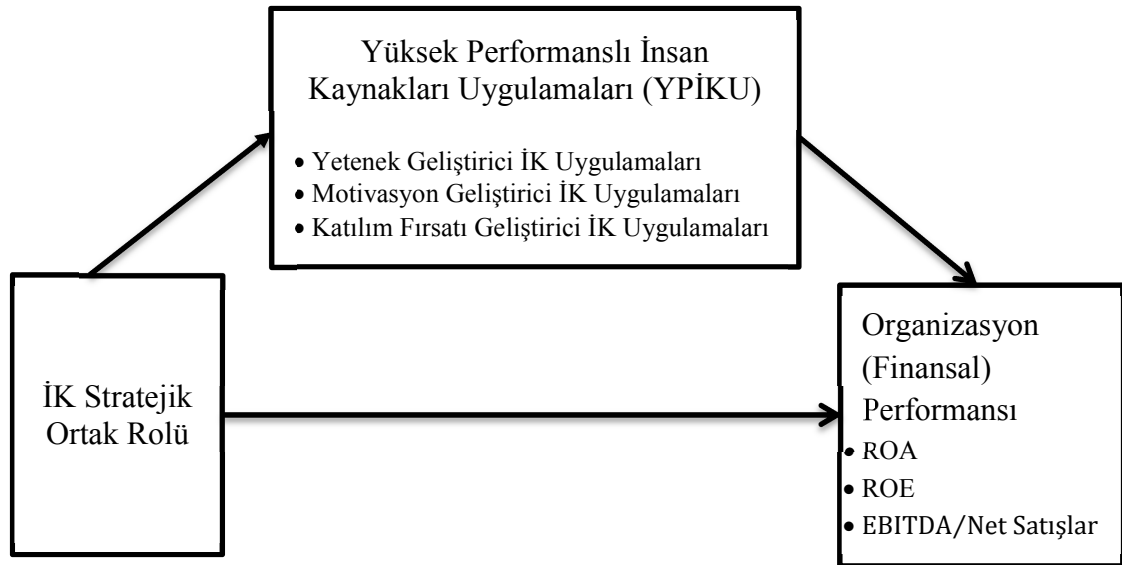
3.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışma; İK stratejik ortak rolü ile organizasyon finansal performansı arasındaki yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) aracı değişkeninin etkilerini araştırmaktadır.

Çalışma, İK stratejik ortak rolünün, organizasyon performansı ile ilişkili olup olmadığını belirleme konusunda, Türkiye açısından bir bakış açısı getirmesi bakımından önem taşımaktadır. İşletmelerin yürüttükleri yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının stratejik ortak rolüne uygun tasarlanmasının, rekabet avantajı elde etme de önemli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin organizasyon performansı ile stratejik ortak rolü arasında ilişki kurmalarının, işletmelere sahip oldukları beşeri sermayeden etkin ve verimli şekilde yararlanma imkanı sağlayacağı öngörülmektedir. Çalışmada 144 şirketin verilerinin kullanılması, bu şirketlerin finansal performansları ile beşeri sermaye kaynaklarının kullanımı arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

3.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil 3-1: İK Stratejik Ortak Rolünün Organizasyon Finansal Performansına Etkisinde Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının (YPIKU) Aracı Rolüne İlişkin Kuramsal Bir Araştırma Modeli



3.5 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında ele alınan model ve değişkenleri ile geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir.

Hipotezler:

- 1H₁:** İK stratejik ortak rolü, organizasyon finansal performansını etkiler.
- 1H_{1a}:** İK stratejik ortak rolü, ROA performansını etkiler.
- 1H_{1b}:** İK stratejik ortak rolü, ROE performansını etkiler.
- 1H_{1c}:** İK stratejik ortak rolü, EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.
- 2H₁:** İK stratejik ortak rolü, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını (YPIKU) etkiler.
- 2H_{1a}:** İK stratejik ortak rolü, yetenek geliştirici İK uygulamalarını etkiler.
- 2H_{1b}:** İK stratejik ortak rolü, motivasyon geliştirici İK uygulamalarını etkiler.
- 2H_{1c}:** İK stratejik ortak rolü, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarını etkiler.
- 3H₁:** Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU), organizasyon finansal performansını etkiler.
- 3H_{1a}:** Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU), ROA performansını etkiler.
- 3H_{1b}:** Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU), ROE performansını etkiler.
- 3H_{1c}:** Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU), EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.
- 4H₁:** Yetenek geliştirici İK uygulamaları, organizasyon finansal performansını etkiler.
- 4H_{1a}:** Yetenek geliştirici İK uygulamaları, ROA performansını etkiler.
- 4H_{1b}:** Yetenek geliştirici İK uygulamaları, ROE performansını etkiler.
- 4H_{1c}:** Yetenek geliştirici İK uygulamaları, EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.
- 5H₁:** Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, organizasyon finansal performansını etkiler.
- 5H_{1a}:** Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, ROA performansını etkiler.

- 5H_{1b}:** Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, ROE performansını etkiler.
- 5H_{1c}:** Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.
- 6H₁:** Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, organizasyon finansal performansını etkiler.
- 6H_{1a}:** Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, ROA performansını etkiler.
- 6H_{1b}:** Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, ROE performansını etkiler.
- 6H_{1c}:** Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.
- 7H_{1a}:** İK stratejik ortak rolünün ROA performansı üzerinde, YPIKU'nun aracı rolü etkisi vardır.
- 7H_{1b}:** İK stratejik ortak rolünün ROE performansı üzerinde, YPIKU'nun aracı rolü etkisi vardır.
- 7H_{1c}:** İK stratejik ortak rolünün EBITDA/Net Satışlar performansı üzerinde, YPIKU'nun aracı rolü etkisi vardır.
- 7H₁:** İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerinde, YPIKU'nun aracı rolü etkisi vardır.
- 8H_{1a}:** İK stratejik ortak rolünün ROA performansı üzerinde, YPIKU'nun düzenleyici rolü etkisi vardır.
- 8H_{1b}:** İK stratejik ortak rolünün ROE performansı üzerinde, YPIKU'nun düzenleyici rolü etkisi vardır.
- 8H_{1c}:** İK stratejik ortak rolünün EBITDA/Net Satışlar performansı üzerinde, YPIKU'nun düzenleyici rolü etkisi vardır.
- 8H₁:** İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerinde, YPIKU'nun düzenleyici rolü etkisi vardır.

3.6 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi bölümünde araştırmanın kapsamı, veri toplama yöntemi, araştırmanın değişkenleri ve ölçekler ile araştırmada kullanılan anket formu içeriği açıklanmıştır.

3.6.1 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Evren (anakütle), araştırma bulgularının genellendiği ve içerisinden araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruptur. Örneklem, belirli bir evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük kümedir. Araştırma evreninden örneklem seçim işlemine örnekleme denir⁴⁷⁴.

Araştırmada örnekleme sürecinin ilk aşaması olan *araştırma evrenini belirlerken*, araştırma modeli ve toplanacak veriler dikkate alınmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak işletmelerin finansal verilerine ihtiyaç duyulmuştur. Bundan dolayı mali tabloları bağımsız mali denetim kuruluşlarınca yapılan ve finansal verilerini kamuoyuna açıklayan Borsa İstanbul (BİST) şirketleri, araştırmanın evreni (anakütle) olarak seçilmiştir. Diğer bir deyişle araştırma evreni olarak seçilen BİST şirketlerinin kamuya açıkladığı gerçek finansal tablo verileri kullanılarak çalışmadan sağlıklı sonuçlar elde edilmesi amacı hedeflenmiştir.

Örneklem sürecinin diğer aşaması olarak *örneklem çerçevesinin belirlenmesi* için Borsa İstanbul şirketlerinin listesi, www.kap.org.tr web sitesinden elde edilmiştir. Araştırmaya başlanan 2018 tarihinde bu listede 450 şirket yer almaktadır.

Örnekleme sürecinin son aşaması olan örneklem tekniğinin belirlenmesinde, zaman ve imkân sınırları doğrultusunda kolayda örnekleme kullanılması uygun bulunmuştur. Çünkü bu teknikte amaç, çalışma evreni içerisinden en kolay ve erişilebilir deneklerden veri toplamaktır.

Kolayda örnekleme tekniğinde esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. En kolay bulunan denek, en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi, arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam etmektedir⁴⁷⁵.

Araştırma kapsamında 330 işletmeye ulaşılmış ve bu işletmelerden 148'inden dönüş alınmıştır. Ancak dönüş yapan işletmelerden dört işletmenin anket cevapları yetersiz görülmüştür. Araştırma analizlerinde %42 dönüş oranı ile 144 işletmenin verileri kullanılmıştır.

⁴⁷⁴ Sait Gürbüz, Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 2.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2014, s. 123.

⁴⁷⁵ A. Oya Özçelik, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma Yöntemleri Ders Notları**, 2015, s. 76.

3.6.2 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veriler, anket formu ile toplanmıştır. Her işletmenin ilgili İK üst düzey yöneticilerine önce telefonla ulaşılarak araştırma hakkında bilgi verilmiş, formda işletmenin isminin yer almasının finansal verilerle ile eşleştirilmesi için gerekli olduğu anlatılarak, anket formu bağlantısı e-mail ile gönderilmiştir. Telefon görüşmesinde uygun olanlardan öncelikle randevu talep edilmiş ve anket formlarının yüz yüze görüşülerek doldurulması sağlanmıştır. Randevu alınamayan İK üst düzey yöneticilerine telefonla ulaşılarak, bu kişilerin e-mail ile gönderilen araştırma bağlantısı üzerinden formu cevaplamaları sağlanmıştır. Elde edilen verilerin 58'i, araştırma bağlantısı üzerinden; kalan 86 tanesi ise e-mail ve yüz yüze görüşme ile toplanmıştır.

Araştırma formunda yer alan ölçek maddeleri; İK stratejik ortak rolü, yüksek performanslı İK uygulamaları ve organizasyon performansı ölçekleri olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Anket içerisinde kontrol değişkenleri ve demografik bilgileri içeren ifadeler de kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önce geliştirilen ve çeşitli araştırmalarda kullanılan orijinal ölçeklerden oluşmaktadır. Orijinali İngilizce olan ölçekler, alanında uzman akademisyen ve uygulamacılar ile yapılan ortak çalışma sonucu Türkçeye çevrilmiştir.

Anketler; işletmelerin İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, İK Başkanı, İK Direktörü, İK Müdürü, İK Yöneticisi ve İK Uzmanı gibi İK profesyonellerine uygulanmış ve organizasyon düzeyinde veri elde edilmiştir.

Organizasyon finansal performansında finansal rasyo değerleri olarak aktif kârlılığı (ROA: Return on Assets), özsermaye kârlılığı (ROE: Return on Equity) ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ olmak üzere üç farklı finansal rasyo kullanılmıştır. Rasyo değerleri için işletmelerin son dört yıl mali durum tablosu (bilanço), kâr-zarar (gelir) tablosu gibi mali tablo verileri kullanılmıştır. Her bir işletme için rasyolar hesaplanırken 2016, 2017, 2018 ve 2019 yılı olmak üzere işletmelerin son dört yıl verilerinin ortalamaları kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda hipotezlere göre faktör analizi, hiyerarşik regresyon analizi, basit ve çoklu regresyon analizleri SPSS paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

3.6.3 ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ve ÖLÇEKLERİ

Araştırmada daha önceki araştırmalarda kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekte bazı kısımlara yeni maddeler ilave edilmiş ve diğer ölçeklerden maddeler eklenmiştir. Hangi maddelerin eklendiği ve bu maddelerin nereden alındığı bilgisi, aşağıda verilecektir. Ayrıca ölçek maddeleri, EK-1’de bulunan anket formunda yer almaktadır.

3.6.3.1 Bağımlı Değişken: Organizasyon Finansal Performansı

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan organizasyon finansal performansını ölçmek için Zhu vd. (2008) tarafından geliştirilen ölçekten iki madde kullanılmıştır⁴⁷⁶. Bu ölçekten alınan aktif kârlılığı (ROA: Return on Assets), özsermaye kârlılığı (ROE: Return on Equity) maddelerine ek olarak $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ rasyosu ilave edilmiştir.

Böylece araştırmada işletmelerin finansal performansının ölçülmesi için üç finansal göstergeden yararlanılmıştır. ROA, Snell ve Youndt’un (1995) çalışmasında firma performansının ölçümünde kullandığı iki göstergeden (ROA ve satışların büyümesi) biridir⁴⁷⁷.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan organizasyon finansal performansını gösteren oran ROA, varlıkların işletmede kârlılığını göstermek için kullanılmakta olup aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁴⁷⁸.

$$ROA = \frac{\text{Faaliyet Kârı}}{\text{Ortalama Varlık Toplamı}}$$

⁴⁷⁶ Cherrie Jihura Zhu, v.d., “Devolvment of HR Practices in Transitional Economies: Evidence from China”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 19, No. 5, May 2008, s. 854

⁴⁷⁷ Snell, Youndt, **a.g.e.**, s. 719.

⁴⁷⁸ Öztin Akgüç, **Mali Tablolar Analizi**, 16. Baskı, İstanbul, Arayış Basım ve Yayıncılık, 2017, s. 594.

Yukarıdaki ROA formülünde yer alan *faaliyet kârı*, faiz ve vergi öncesi kâr olan FVÖK (EBIT: Earnings Before Interest Tax) değerini ifade etmektedir. İşletmelerin EBIT (FVÖK) değerleri, finansal tablolardan aşağıdaki formül aracılığıyla elde edilmiştir.

$$EBIT = [\text{Net Satışlar} - \text{Satışların Maliyeti} - \text{Faaliyet Giderleri}]$$

Yukarıda EBIT formülünde yer alan *faaliyet giderleri*, işletmelerin finansal tablolarından hesaplanmış olup pazarlama giderleri, genel yönetim giderleri ve Ar-Ge (varsa) giderleri toplanarak elde edilmiştir. Ortalama Varlık Toplamı da toplam aktifleri ifade etmektedir.

Benzer şekilde Yücel ve Gözümlü (2016), ROA'yı aşağıdaki şekilde ifade etmektedirler⁴⁷⁹.

$$\text{Aktif Kârlılığı (ROA)} = \frac{\text{Faiz ve Vergiden Önceki Kâr}}{\text{Ortalama Varlıklar}}$$

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan organizasyon finansal performansını gösteren diğer oran ise özsermaye kârlılığı (ROE: Return on Equity) olup aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır⁴⁸⁰.

$$\text{Özsermaye Kârlılığı (ROE)} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Ortalama Özsermaye}}$$

İşletmenin kârlılık durumu değerlendirilirken net kârın özsermayeye oranı, işletme sahip veya sahipleri tarafından sağlanan sermayenin bir birimine düşen kâr oranını ortaya koyduğu için anlamlı ölçüdür⁴⁸¹. Finans profesyonelleri tarafından işletmenin kârlılık oranları olan ROE>ROA olunca işletme finansal olarak başarılı kabul edilmektedir. Başka bir ifade ile elde edilen ROE ile ROA rasyo değerleri,

⁴⁷⁹ M. Sait Gözümlü, Göksel Yücel, **Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Finans**, 2. Baskı, İstanbul, Humanist Kitap Yayıncılık, 2016, s. 77.

⁴⁸⁰ A.e., s. 77.

⁴⁸¹ Akgüç, a.g.e., s. 591.

ROE>ROA şartını sağlıyorsa işletme başarılı; aksi durumda ise işletme başarısız kabul edilmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan organizasyon finansal performansını gösteren sonuncu oran ise $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ olarak kârlılık oranı hesaplanmıştır. Bu formülde yer alan EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization) değeri işletmelerin finansal tablolardan EBIT, amortisman ve itfa giderleri toplanarak hesaplanmıştır. EBITDA değeri, aşağıdaki formül kullanılarak elde edilmiştir.

$$EBITDA=EBIT+Amortisman\ ve\ İtfa\ Giderleri$$

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda finansal rasyoların hesaplanması için Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerin finans tablolarındaki (finansal durum tablosu ve gelir tablosu vb.) veriler kullanılmıştır. Finansal tablolar; SPK ve İMKB mevzutlarına göre düzenli bir şekilde, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nun (KAP) resmi web sitesinde (www.kap.org.tr) belirli periyotlarla, düzenli bir şekilde yayınlanmaktadır.

3.6.3.2 Bağımsız Değişken: İK'nın Stratejik Ortak Rolü

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan İK stratejik ortak rolünü ölçmek için Conner ve Ulrich tarafından (1996) geliştirilen on (10) maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi şeklinde kullanılmıştır. Bu ölçek, Raub vd. (2006), Voermans ve Veldhoven (2007), Obeidat vd. (2013)⁴⁸², Tuysuz (2019) gibi araştırmacılar tarafından İK stratejik ortak rolü ölçüm araştırmalarında kullanılmıştır. Araştırmada İK yöneticisi olan katılımcılara, İK stratejik ortak rolü on ifade ile sorulmuştur.

⁴⁸² Mitchell, Obeidat, Bray, a.g.e., s. 906.

3.6.3.3 Aracı Değişken: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (YPIKU)

Araştırmanın aracı değişkeni olan yüksek performanslı İK uygulamaları için yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici olmak üzere üç boyuttan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Snell ve Dean (1992), Huselid (1995), Flood vd. (2008) tarafından geliştirilen ölçeklerden Mitchell vd. tarafından (2013) tekrar geliştirilen ölçek⁴⁸³ araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada dokuz ifade yetenek geliştirici, on ifade motivasyon geliştirici ve altı ifade katılım fırsatı geliştirici olmak üzere 25 ifadeli ve 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada yüksek performanslı İK uygulamalarını ölçmeye yönelik ölçek ifadeleri, çoklu kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın aracı değişkeni olan yüksek performanslı İK uygulamalarını gösteren boyutu olan yetenek geliştirici İK uygulamaları, kadrolama (biçimsel iş analizi, temin ve seçme vb.) ile eğitim ve geliştirme gibi uygulamaları içeren dokuz ifadeyle kullanılmıştır. Yetenek geliştirici İK uygulamalarına “İşletmenizde çalışanlarınızın yüzde kaç *birden çok işi yapabilecek veya birden çok beceriyi edinecek şekilde eğitime* tabi tutulur?” ifadesi örnektir.

Araştırmanın aracı değişkeni olan yüksek performanslı İK uygulamalarının diğer boyutu olan motivasyon geliştirici İK uygulamaları, daha çok performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve iş dizaynı uygulamalarını ölçmek için on ifadeyle kullanılmıştır. Çalışmada EK-1’de yer alan ölçeğin, motivasyon geliştirici İK uygulamaları boyutu ifadelerinde aşağıda belirtilen değişiklik yapılmıştır. Ölçekte motivasyon boyutunda üçüncü ifade olan “*Çalışanlarınızın yüzde kaçını örgüt performansına dayalı biçimde ücretlendirmektesiniz?*” ifadesi, orijinalinde grup performansı iken örgüt performansına çevrilmiştir. Çünkü takım performansının önem ve açıklayıcılığı, örgüt performansından daha sonra gelmektedir.

Çalışmada EK-1’de verilen ölçeğin motivasyon geliştirici İK uygulamaları boyutuna aşağıda belirtilen araştırmacıların çalışmalarından ifadeler ilave edilmiştir. Ölçekte aynı boyutta yer alan, 7. ifade olan “*Çalışanlarınızın yüzde kaç formal mentörlük*

⁴⁸³ A.e.

almaktadır?” ifadesi; Na Fu, Flood vd. (2017) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Yine 8. ifade olan *“İşletmenizdeki işlerin ne kadarının yapısını çalışanlarınızı daha fazla tatmin edecek şekilde (iş dizaynı çalışmaları gibi) yapılandırmaktasınız?”* ifadesi, İK profesyonelleri ve akademisyenleri ile yapılan görüşme ile ölçeğe ilave edilmiştir. Çünkü iş dizaynı ve iş tatmini, motivasyon üzerinde önemli derecede belirleyici bir etkiye sahiptir.

Ölçeğin motivasyon geliştirici İK uygulamaları boyutu içerisinde yer alan 9. ifade olan *“İşletmenizde giriş düzeyinde olmayan pozisyonlarınızın yüzde kaç işletme içerisinden temin yoluyla doldurulmaktadır?”* ifadesi ise Huselid’in (1995) çalışmasından alınmıştır. Bu ifade; Flood (2008), Guthrie ve Flood vd. (2009), Flood, Fu ve diğerleri (2017) gibi araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Mitchell vd. (2013) çalışmasından alınan ve 10. ifade olan *“Çalışanlarınızın yüzde kaç, kendi kendini yöneten çalışma takımlarında yer alır?”* ifadesi, daha ziyade motivasyon içerikli olarak değerlendirildiğinden *motivasyon geliştirici İK uygulamaları* boyutu içerisine kaydırılması uygun görülmüştür.

Araştırmanın aracı değişkeni olan yüksek performanslı İK uygulamalarının son boyutu olarak *katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları*, iletişim ve katılım fırsatı gibi uygulamaları ölçmek için kullanılmıştır. Orijinali Flood vd. (2008) tarafından geliştirilen ifadeler, ölçekte kullanılmıştır. Guthrie ve diğerlerinin (2009) çalışmasından alınan *“Çalışanlarınızın yüzde kaçının biçimsel bir şikâyet/çözüm prosedürüne erişim olanağı bulunmaktadır?”* ifadesi, son ifade olarak ölçeğin katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları boyutuna eklenmiştir.

3.6.3.4 İşletme ve Cevaplayan Hakkında Bilgiler

Kontrol değişkenleri, bağımlı değişkenlere yardımlarından dolayı çalışma içerisinde yer alması uygun görülmüştür. Kontrol değişkenleri olarak *işletme büyüklüğü*, *işletme yaşı* ve *ülke sahipliği* gibi değişkenler kullanılabilir. Literatür taraması; işletme büyüklüğü ve işletme yaşının, İKY ile performans arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda yaygın kullanılan kontrol değişkenlerinden olduğunu göstermektedir. Bu değişkenler, İKY’nin organizasyon performansına etkisinde önemli değişimlere

neden olabilir. Özellikle işletme büyüklüğü, önemli bir kontrol değişkeni olarak görülmektedir⁴⁸⁴.

Araştırmada yer alan işletme hakkındaki bilgiler (işletme büyüklüğü, işletme yaşı, işletme sahipliği ve sektör gibi veriler), anket yöntemi ile toplanmıştır. Ayrıca anketi cevaplayan kişinin unvan, işyeri kıdemi vb. bilgiler de toplanmıştır. İşletme büyüklüğü çalışanların sayısını ifade etmektedir. İşletme yaşı, şirketin faaliyet yıllarını belirtmektedir. İşletme sahipliği, işletmenin yerli ve/veya yabancı sahipliğini ifade etmektedir.

İşletme büyüklüğü ve işletme yaşını kontrol değişkeni olarak dikkate alan modellere göre stratejik İK'nın organizasyon performansına etkisi, hem uygulama açısından hem de istatistiksel açıdan anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle İKY ile organizasyon stratejisi arasındaki uyum ne kadar büyükse İK'nın işletmeye finansal dönüşünün o kadar büyük olduğu ifade edilmektedir⁴⁸⁵.

3.7 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı varsayımlar bulunmaktadır. Veriler toplanırken her araştırmada olabileceği gibi kişilerin doğru bilgi vermemeleri, bilgi gizlemeleri veya eksik bilgi vermeleri gibi problemler yaşanabilmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılanların ankette yer alan ifadeleri doğru biçimde anladıkları ve anket ifadelerini gerçeğe uygun olarak, içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırma evrenini BİST şirketleri oluşturduğu için araştırma sonuçlarının genellenmesi mümkün değildir. Bu bağlamda araştırmada elde edilen sonuçlar yanıtlayıcı işletmelere özgüdür ve sonuçların tüm şirketlere genellenebilmesi söz konusu değildir.

İnsan kaynaklarının stratejik ortak rolünün, yine insan kaynaklarının kendisi tarafından değerlendirilmesi, araştırmaya sınırlılık getirmektedir. Çünkü insan kaynaklarının stratejik ortak rolü, insan kaynakları yöneticilerine sorulmakta ve aynı kişilerden cevap alınmaktadır.

⁴⁸⁴ Darwish, Singh, **a.g.e.**, s. 682.

⁴⁸⁵ **A.e.**, s. 686.

Araştırmada veri toplama işleminin kolayda örnekleme yöntemi ile yapılması ve araştırmanın erişilebilen işletmeye yapılması, araştırmadaki önemli sınırlılıklardan biridir. Anketlerin en üst insan kaynakları yöneticilerinin erişilebilir olanlarına uygulanması, bir diğer sınırlılıktır.

Araştırma sınırlılıklarından bir diğeri de işletmenin her bir işletme için erişilebilir en üst düzey İK yöneticisinin yanıtına göre değerlendirilmesidir. Yine araştırmadaki başka bir sınırlılık, örnekleme yer alan işletme finansal raporlarının 2016-2019 için yayınlanmış olması ve sadece BİST’te yer alan işletmeleri kapsamasıdır.

Araştırmada insan kaynakları stratejik ortak rolünün, organizasyon performansına etkisinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının aracı rolü incelendiği için organizasyon performansına etki edecek diğer değişkenlerin araştırma kapsamının dışında bırakılması ise başka bir sınır oluşturmaktadır. Ayrıca organizasyon performansı olarak ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ kârlılık oranları ele alınarak diğer organizasyon performans boyutlarının araştırma kapsamına alınmaması başka bir sınırlılıktır.

3.8 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZLER

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi, IBM SPSS Statistics Version 20 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizi kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespiti için Alfa Modeli kullanılarak Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırmada ele alınan İK stratejik ortak rolü, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) ile organizasyon finansal performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon, hiyerarşik, basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

3.9 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada kullanılan İK stratejik ortak rolü ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliklerini belirlemek için

sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak elde edilen bulgular açıklamalarıyla sunulmuştur.

Geçerliliğin birçok türü bulunmaktadır. En yaygın geçerlilik türleri; içerik geçerliliği ve yapı geçerliliğidir. Yapı geçerliliğini de test etmenin çeşitli teknikleri vardır. Bu teknikler; korelasyon analizi, regresyon analizi, faktör analizi gibi teknikleridir. Bu çalışmada geçerlilik analizi yapılırken faktör analizi kullanılmıştır ve faktör analizi sonuçları, Tablo 3-1 ve Tablo 3-2’de yer almaktadır.

Faktör analizi; veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan, çok değişkenli bir istatistiksel analiz türüdür. Faktör analizinin esas amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Faktör analizi, bu ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlamaktadır. Veri indirgemesi sonucu oluşacak yeni veri grupları, daha sonra yapılacak analizlerde araştırmacıya kolaylık sağlayacaktır⁴⁸⁶. Kısaca faktör analizi, kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesidir. Faktör analizinin bir başka kullanım nedeni de değişken sayısını azaltmaktır⁴⁸⁷.

Faktör analizi yapabilmenin ön şartı, değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon (ilişki) bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Eğer Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler, faktör analizi yapmaya uygun değildir⁴⁸⁸.

Faktör analizinin başlıca varsayımlarından biri, değişkenler arasındaki ilişkinin (korelasyonun) doğrusal olduğudur. Veriler, en az aralıklı ölçek ile ölçülmüş olmalıdır. Faktör analizinde özdeğeri 1’in üzerindeki faktörler anlamlıdır ve tüm anlamlı faktörlerin toplam değişkenlerdeki değişimin (varyans) en az %60’ını açıklaması istenir⁴⁸⁹. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test

⁴⁸⁶ Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, Şubat 2010, s. 189.

⁴⁸⁷ Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, Eylül 2013, s. 73.

⁴⁸⁸ **A.e.**, s. 79.

⁴⁸⁹ Kurtuluş, **a.g.e.**, s. 189.

eder. KMO değeri, 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması; değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir⁴⁹⁰.

Faktör analizinde, çıkarma metodu olarak Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis), faktör döndürme yöntemi olarak dik döndürme metodlarından Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Temel bileşenler analizi yönteminde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Bu şekilde kalan faktörler belirlenmeye devam edilir. Önemli olan nokta, analiz sonucu elde edilen faktörlerin arasında korelasyon olmaması başka bir deyişle elde edilen faktörlerin orthogonal olmasıdır⁴⁹¹.

Birçok araştırmada, analizlerin gerçekleştirilmesinden önce, verinin analize uygun güvenilirlik derecesinde olup olmadığının test edilmesine ihtiyaç duyulacaktır. Güvenilirlik, bir ölçekte tüm değişkenlerin biribiri ile tutarlılığını ve iç uyumunu ortaya koyan bir kavramdır⁴⁹². Dolayısı ile diğer analizlere geçmeden önce güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı doğru bir şekilde çıkarması, ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi *güvenilirlik* olarak tanımlanır. Bu bir anlamda, aynı ölçme aracıyla farklı zamanlarda yapılan ölçüm sonuçları arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir⁴⁹³. Sosyal bilim araştırmalarında en yaygın kullanılan güvenilirlik türlerinden biri iç tutarlılık güvenilirliğidir.

İç tutarlılık güvenilirliği, bir ölçüm aracının tek seferde yapılan ölçümle söz konusu olan kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini göstermektedir. Ölçüm aracında yer alan maddelerin söz konusu kavramla ilişkili olması ve aynı zamanda bu

⁴⁹⁰ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, **a.g.e.**, s. 80.

⁴⁹¹ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 6. Baskı, Ankara, Asil Yayın, 2014, s. 321.

⁴⁹² Kurtuluş, **a.g.e.**, s. 184.

⁴⁹³ Gürbüz, Şahin, **a.g.e.**, s. 155.

maddelerin kendi aralarında ilişkili olması, tutarlılığın bir göstergesidir⁴⁹⁴. İç tutarlılık güvenilirliği, çeşitli yöntemler ile hesaplanmaktadır. Yöntemlerden birisi de Cronbach alfa değerinin hesaplanmasıdır. Araştırmada iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach alfa değeri kullanıldı.

Cronbach alfa değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir⁴⁹⁵. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır⁴⁹⁶:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Başka bir ifadeyle Cronbach alfa değeri, ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin söz konusu kavramı ölçüp ölçmediğini belirlemektedir. Bir ölçüm aracında içsel tutarlılık hesaplanmasında kullanılan en yaygın ve en güçlü yöntem Cronbach alfa değerinin saptanmasıdır⁴⁹⁷. Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Ölçek güvenilirliğini düşüren değişkenler, gerekiyorsa ölçekten çıkarılabilir. Cronbach alfa değerinin %70 olması istenmekle beraber, keşfedici araştırmalarda bu sınır %60'a kadar çekilebilir⁴⁹⁸.

Analizler sonucu elden edilen dört faktör (İK stratejik ortak rolü, yetenek geliştirici İKU, motivasyon geliştirici İKU ve katılım fırsatı geliştirici İKU) için faktör değerleri hesaplanmıştır. Faktör değerlerinin hesaplanmasında iki ana yöntemden (maddelerin toplam değerlerinin hesaplanması ve faktör puanlarının hesaplanması) maddelerin toplam değerlerinin hesaplanması yöntemi kullanılmıştır. Toplam değerleri hesaplarken en son faktör altındaki maddelerin toplamının aritmetik ortalaması alınmıştır. Maddelerin toplam değerlerinin hesaplanması yöntemi ile dört faktörün, ortalama faktör değeri elde edilmiş ve bundan sonraki analiz çalışmalarında faktörlerin bu ortalama değerleri kullanılmıştır.

⁴⁹⁴ A.e., s. 156.

⁴⁹⁵ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, a.g.e., s. 89.

⁴⁹⁶ Kalaycı, a.g.e., s. 405.

⁴⁹⁷ Gürbüz, Şahin, a.g.e., s. 158.

⁴⁹⁸ Kurtuluş, a.g.e., s. 184.

3.9.1 İK Stratejik Ortak Rolü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

İK stratejik ortak rolü ölçeğine keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi yöntemleri sırasıyla uygulanmıştır. İK stratejik ortak rolü ölçeği maddeleri, Ulrich tarafında yapılan analiz sonucundaki gibi tek boyutta toplanmıştır. İK stratejik ortak rolü ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerin sonuçları Tablo 3-1’de verilmiştir.

Tablo 3-1: İK Stratejik Ortak Rolüne İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach’s Alpha (α)
İK departmanımız, işletme stratejilerini gerçekleştirmek için İK stratejilerini işletme stratejisi ile ilişkilendirecek İK programları ve süreçleri geliştirir.	0,738	0,935
İK departmanımız, üst yönetim tarafından “iş ortağı” olarak görülür.	0,833	
İşletmemizde İK departmanının güvenilirliği, İK departmanımızın işletme stratejilerini gerçekleştirmeye sağladığı destekten kaynaklanır.	0,767	
İK departmanımız, işletmenin genel iş planlamasında aktif bir katılımcıdır.	0,803	
İK departmanımız, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.	0,811	
İK departmanımız, stratejik konulara zaman ayırır.	0,772	
İK departmanımız, İK stratejileri ve işletme stratejilerini uyumlaştırmak için çalışır.	0,847	
İşletmemizde İK departmanının performansı, işletme stratejilerinin gerçekleşmesine katkı sağlama becerisi ile ölçülür.	0,762	
İK departmanımız, işletme stratejilerinin belirlenmesi sürecine katılır.	0,800	
İK departmanımız, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile uyumlu olmasını sağlar.	0,847	
Açıklanan Toplam Varyans: KMO: Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare: Df (Serbestlik Derecesi): p değeri:		%63,788 0,923 1005,417 45 0,000

İşletmelerin insan kaynakları stratejik ortak rolü algısını ölçmek için araştırmada on maddelik İK stratejik ortak rolü ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal components) çıkarma metodu ve “varimax” eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,923 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2(45)= 1005,417$, $p<0,001$], maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KFA’da özdeğerlerin (eigenvalues) 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Faktör analizi neticesinde bir faktör elde edilmiştir. Öngörüldüğü şekilde orijinal ölçekteki gibi ölçekten tek faktör elde edilmiştir. Faktörün toplam varyansın %63,788’ni açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,60’ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçek maddeleri ve maddelerin faktördeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 3-1’de gösterilmiştir.

On maddeden oluşan İK stratejik ortak rolü ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. İK stratejik ortak rolü ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach alfa (α) değeri 0,935 bulunmuştur. Bu değer, ölçeği oluşturan on maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir (Bkz. Tablo 3-1). Ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık değeri, kabul edilebilir değer olan 0,70’ten yüksektir.

3.9.2 Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) ölçeğine keşfedici faktör analizi (KFA) ve güvenilirlik analizi yöntemleri sırasıyla uygulanmıştır. YPIKU ölçeği maddeleri, üç boyutta toplanmıştır. YPIKU ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerin sonuçları Tablo 3-2’de sunulmuştur.

Tablo 3-2: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Cronbach 's Alpha (α)
<i>Yetenek Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları</i>	İşletmenizde çalışanların yüzde kaç, formel iş analizi olan işleri yürütmektedir?	0,845	24,261	0,878
	İşletmenizde çalışanlarınızın yüzde kaç, “ genel beceriler ” üzerine eğitim almıştır (problem çözme, iletişim becerileri, vb.)?	0,680		
	İşletmenizde çalışanlarınız, ne ölçüde “ kapsamlı ” temin çalışmalarına dayalı olarak işe alınır?	0,661		
	İşletmenizde çalışanlarınızın yüzde kaç, “ şirkete özgü beceriler ” üzerine eğitim almıştır (görev veya işe özgü beceriler gibi)?	0,684		
	Çalışanlarınızın yüzde kaçına işe alım sırasında en az bir istihdam testi uygulamaktasınız (beceri testi, yetenek testleri, zihinsel/bilişsel yetenek testleri vb.)?	0,542		
	İşletmenizde son bir yılda çalışan başına ortalama eğitim saati ne kadardır?	0,652		
	Giriş düzeyinde olmayan işleri yapan çalışanlarınız, ne oranda performansa veya liyakata dayalı olarak terfi ettirilmektedir (kıdeme dayalı olarak değil)?	0,587		
<i>Motivasyon Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları</i>	Çalışanlarınızın yüzde kaçının ücretleri, bireysel performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenir?	0,767	18,882	0,827
	Çalışanlarınızın yüzde kaçını örgüt performansına dayalı biçimde ücretlendirmektesiniz?	0,871		
	Çalışanlarınızın yüzde kaç, birden fazla kaynaktan (değerlendiriciden) formel performans değerlendirme ve geri bildirime tabi tutulmaktadır?	0,642		

	İşletmenizde çalışanların yüzde kaç, ‘katılımı’ sağlayan ve çalışan girdisini (fikir, öneri vb.) dikkate alan programlara tabi tutulur (kalite çemberleri, problem çözme ve/veya danışma komiteleri gibi)?	0,661		
Katılım Fırsatı Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları	Çalışanların yüzde kaçına operasyonel anlamda işletme performansınıza ilişkin bilgiler sağlanır (kalite ve verimlilik bilgisi gibi)?	0,657	23,608	0,856
	Çalışanlarınızın yüzde kaçına finansal anlamda işletme performansınıza ilişkin bilgiler sağlanır (kâr ve satış bilgileri gibi)?	0,802		
	Çalışanlarınızın yüzde kaçına stratejik anlamda işletme performansınıza ilişkin bilgiler sağlanır (stratejik misyon, hedefler, taktikler ve rakiplere ilişkin bilgiler gibi)?	0,862		
	Çalışanlarınızın yüzde kaçının formel bir şikayet/çözüm prosedürüne erişim olan ağı bulunmaktadır?	0,634		
			Açıklanan Toplam Varyans:	%66,750
			KMO:	0,861
			Bartlett Küresellik Testi	
			Ki-Kare:	1435,564
			Df (Serbestlik Derecesi):	105
			p değeri:	0,000

İşletmelerin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını ölçmek amacıyla, 25 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal components) çıkarma metodu ve “varimax” eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,861 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2(105)= 1435,564, p<0,001$], maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KFA’da özdeğerlerin (eigenvalues) 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeğine yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan D5, C5, B9, C1, C9, B6 ve C8 maddelerinin (Bkz.: EK-1) birden fazla faktör altında birbirine yakın faktör ağırlıklarının bulunması (çapraz yüklenme) veya düşük faktör ağırlıkları (0,50’nin altında) bulunması sebebiyle analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Tekrar yapılan faktör analizi sonucunda dört faktör elde edilmiştir. Elde edilen bu dört faktöre güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda birinci faktör 7 madde, ikinci faktör 5 madde, üçüncü faktör 4 madde ve dördüncü faktör ise 2 maddede toplanmış ve bunun sonucu ölçek, 18 maddede toplanmıştır. Faktör 1, Faktör 2 ve Faktör 3; güvenilirlik analizinden başarıyla geçebilmiş ama Faktör 4’ün güvenilirlik analizi sonucu, Cronbach alfa $\alpha=0,487$ değeri güvenilirlik sınırlarının altında kalmıştır. Dolayısı ile Faktör 4’ün Cronbach alfa değeri 0,60’ın altında olduğu için Faktör 4 elenmiştir. Çünkü 0,487 değeri güvenilirlik sınırının altında olduğundan her ne kadar sorular anlamlı bir şekilde bir araya gelmiş olsalar da Faktör 4’ü oluşturan maddeler, bu kavramı tutarlı bir şekilde açıklayamamıştır. Faktör 4’ü oluşturan C7 ve C10 ölçek maddeleri, bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır. Ayrıca Faktör 3 altında yer alan C6 maddesinin, faktörün güvenilirliğini düşürdüğü için analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 15 maddelik ölçeğin öngörülen şekilde üç faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansının %66,750’sini açıkladığı ve maddelerin

faktör yüklerinin 0,60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. 15 maddelik ölçek maddeleri ve maddelerin faktör yükleri Tablo 3-2'de verilmiştir.

Faktör altında yüklenen maddeler; kuramsal beklentiden hareket ederek yetenek geliştirici insan kaynakları uygulamaları (faktör 1), motivasyon geliştirici insan kaynakları uygulamaları (faktör 2) ve katılım fırsatı geliştirici insan kaynakları uygulamaları (faktör 3) şeklinde isimlendirilmiştir. Tablo 3-2'de görüldüğü üzere yetenek geliştirici insan kaynakları uygulamaları varyansı (faktör 1) %24,261, motivasyon geliştirici insan kaynakları uygulamaları varyansı (faktör 2) %18,882 ve katılım fırsatı geliştirici insan kaynakları uygulamaları varyansı (faktör 3) %23,608 oranında açıklanmaktadır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin, daha önceki çalışmalardaki gibi üç faktörden oluştuğu görülmüştür (Tablo 3-2).

Yedi maddeden oluşan yetenek geliştirici insan kaynakları uygulamaları alt ölçeğinin güvenirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Yetenek geliştirici insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin güvenirlik analizi sonucuna göre Cronbach alfa (α) değeri 0,878'dir. Bu değer, ölçeği oluşturan 7 maddenin iç tutarlılık güvenirliğini göstermektedir (Tablo 3-2).

Dört maddeden oluşan motivasyon geliştirici insan kaynakları uygulamaları alt ölçeğinin güvenirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Motivasyon geliştirici insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin güvenirlik analizi sonucuna göre Cronbach alfa(α) değeri 0,827'dir. Bu değer, ölçeği oluşturan 4 maddenin iç tutarlılık güvenirliğini göstermektedir (Tablo 3-2).

Dört maddeden oluşan katılım fırsatı geliştirici insan kaynakları uygulamaları alt ölçeğinin güvenirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Katılım fırsatı geliştirici insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin güvenirlik analizi sonucuna göre Cronbach alfa (α) değeri 0,856'dır. Bu değer, ölçeği oluşturan 4 maddenin iç tutarlılık güvenirliğini göstermektedir (Tablo 3-2). Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0,70'ten yüksektir.

3.10 ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLARI

Araştırmada öncelikle işletme ve cevaplayıcı İK yöneticisi hakkındaki genel bilgiler, frekans analizi ve tanımlayıcı istatistik analizleri ile sunulmuş daha sonra ise araştırma hipotezleri ile ilgili gerekli analizler yapılmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

3.10.1 Örneklemen Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma örneklemini içindeki işletmelerin sektör, İK departmanı, sermaye yapısı vb. bilgilere göre dağılımları incelenerek elde edilen bulgular sunulmuştur. Aşağıda Tablo 3-3'te yer alan 13 sektör ismi, kamuyu aydınlatma platformu (KAP) resmi web sitesi www.kap.org.tr'den alınmıştır⁴⁹⁹.

Tablo 3-3: Örneklem Sektörleri Hakkında Bulgular

Sıra No	Sektör	Frekans	Yüzdelik(%)
1	Tarım Ormancılık Balıkçılık	0	0
2	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	0	0
3	İmalat	61	42,3
4	Elektrik Gaz ve Su	8	5,6
5	İnşaat ve Bayındırlık	0	0
6	Toptan ve Parakende Ticaret Otel ve Lokantalar	3	2,1
7	Ulaştırma Haberleşme ve Depolama	7	4,8
8	Mali Kuruluşlar	59	41
9	Eğitim Sağlık Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler	0	0
10	Teknoloji	5	3,5
11	Mesleki Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	0	0
12	İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	1	0,7
13	Gayrimenkul Faaliyetleri	0	0
Toplam		144	100

Araştırmaya katılan 61 işletme (%42,3) imalat sektöründe, 59 işletme (%41) mali kuruluşlar sektöründe iken; 8 işletmenin (%5,6) elektrik-gaz-su sektöründe ve 7 işletmenin (%4,8) ulaştırma-haberleşme-depolama sektöründe yer aldıkları görülmüştür. Ancak tarım-ormancılık-balıkçılık, madencilik-taş-ocakçılığı, inşaat-bayındırlık, eğitim-sağlık-spor-diğer sosyal hizmetler, mesleki-bilimsel-teknik

⁴⁹⁹ <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim Tarihi: 08 Haziran 2020)

faaliyetler ile gayrimenkul faaliyetleri sektöründen araştırmaya katılan işletme olmamıştır. Kısaca araştırmaya ağırlıklı olarak imalat ve mali kuruluşlar sektöründe faaliyet gösteren işletmeler (%83,3) katılmıştır.

Tablo 3-4: Örneklemin İK Departmanı ve Erişilebilen İK Yöneticileri Hakkında Bulgular

		Frekans	Yüzde(%)
İşletmede Toplam Çalışan Sayısı	50'den az	20	13,9
	50 ve üzeri ile 100'den az	15	10,4
	100 ve üzeri ile 500'den az	50	34,7
	500 ve üzeri ile 1000'den az	17	11,8
	1000+	42	29,2
	Toplam	144	100
İK Bölümünde Çalışan Sayısı	10'dan az	95	66
	10 ve üzeri ile 20'den az	22	15,2
	20 ve üzeri ile 30'dan az	9	6,3
	30 ve üzeri ile 40'dan az	5	3,5
	40+ kişi	13	9
	Toplam	144	100
En Üst İK Yöneticisi	İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı	11	7,6
	İK'dan Sorumlu GM Yardımcısı	38	26,4
	İK Direktörü	39	27,1
	İK Müdürü	49	34
	İK İş Ortağı (HRBP)	0	0
	İK Uzmanı	7	4,9
	Toplam	144	100
Erişilebilen En Üst İK Yöneticisi	İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı	1	0,7
	İK'dan Sorumlu GM Yardımcısı	3	2,1
	İK Direktörü	31	21,5
	İK Müdürü	83	57,6
	İK İş Ortağı (HRBP)	12	8,3
	İK Uzmanı	14	9,8
	Toplam	144	100
Erişilebilen En Üst İK Yöneticisinin Kurum Kıdemi	1 yıldan az	3	2,1
	1 yıl ve üzeri ile 5 yıldan az	36	25,0
	5 yıl ve üzeri ile 10 yıldan az	43	29,9
	10+ yıl	62	43,0
	Toplam	144	100

Erişilebilen En Üst İK Yöneticisinin Eğitim Durumu	Lise	1	0,7
	Ön Lisans	1	0,7
	Lisans	80	55,5
	Lisansüstü	62	43,1
Toplam		144	100

Araştırmaya katılan işletmelerde toplam çalışan sayısına göre, 20 işletme (%13,9) 10'dan az çalışan, 15 işletme (%10,4) 50+ ile 100'den az çalışan, 50 işletme (%34,7) 100+ ile 500'den az çalışan, 17 işletme (%11,8) 500+ ile 1000'den az çalışan ve 42 işletme (%29,2) 1000 ve daha fazla çalışandan oluşmaktadır. Başka bir ifade ile işletmelerin yaklaşık %41'i, 500 ve daha fazla çalışana sahiptir. Yani örneklemdeki işletmelerin yaklaşık yarısı, büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Kısacası araştırmanın, insan kaynaklarının güçlü olduğu işletmelerde yürütüldüğü söylenebilir (Tablo 3-4).

Tablo 3-4'e göre araştırmaya katılan işletmelerin İK departmanında, 95 (%66) işletme 10'dan az, 22 (%15,2) işletme 10+ ile 20'den az, 9 (%6,3) işletme 20+ ile 30'dan az, 5 (%3,5) işletme 30+ ile 40'tan az ve 13 (%9) işletme ise 40 ve üzeri çalışanı istihdam etmektedir. Öyle görülüyor ki işletmelerin büyük çoğunluğu, (yaklaşık %66) 10 civarında İK çalışanı ile İK fonksiyonu görevini yerine getirmeye çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde İK fonksiyonun en üst İK yöneticiliğini 11 (%7,6) işletmede İK'den Sorumlu Başkan Yardımcısı, 38 (%26,4) işletmede İK'dan Sorumlu GM Yardımcısı, 39 (%27,1) işletmede İK Direktörü, 49 (%34) işletmede İK Müdürü ve 7 (%4,9) işletmede İK Uzmanı temsil etmektedir. Dolayısı ile örneklem içinde işletmelerin yaklaşık %34'nün üst yönetimde temsil edildiği söylenebilir (Tablo 3-4).

Araştırma kapsamında erişilebilen en üst İK yöneticileri; 1 (%0,7) İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı, 3 (%2,1) İK'dan Sorumlu GM Yardımcısı, 31 (%21,5) İK Direktörü, 83 (%57,6) İK Müdürü, 12 (%8,3) HRBP ve 14 (%9,8) İK uzmanından oluşmaktadır. Yine araştırma kapsamında erişilebilen en üst İK yöneticilerinin kurum

kıdemli; 62 (%43) kişi 10+ yıl üzeri, 43 (%29,9) kişi 5+ yıl ile 10 yıldan az, 36 (%25,0) kişi 1+ yıl ve 5 yıldan az iken 3 (%2,1) kişi bir yıldan az kıdemli olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3-4).

Örnekleme erişilebilen en üst İK yöneticilerinin eğitim düzeylerinin 80 (%55,5) lisans ve 62 (%43,1) lisansüstü olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3-4).

Tablo 3-5: İşletme Yaşı ve Sermaye Yapısı Hakkında Bilgiler

		Frekans	Yüzde(%)
İşletme Yaşı	1 Yıldan Az	0	0
	1-5 Yıl (5 yıl dâhil)	3	2,1
	6-10 Yıl (10 yıl dâhil)	7	4,9
	11-15 Yıl (15 yıl dâhil)	8	5,6
	16-20 Yıl (20 yıl dâhil)	6	4,1
	21+ yıl	120	83,3
	Toplam	144	100
İşletme Sermaye Yapısı	Yerli	98	68,1
	Yabancı	16	11,1
	Yerli ve Yabancı Ortaklığı	30	20,8
Toplam		144	100

Tablo 3-5'e göre örnekleme bulunan 120 (%83,3) işletme, 21 yılı aşkın işletme yaşına sahiptir. Sermaye yapısına göre 98 (%68,1) işletmenin yerli, 16 (%11,1) işletmenin yabancı ve 30 (%20,8) işletmenin yerli ve yabancı ortaklığı olduğu görülmüştür.

3.10.2 Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcıların araştırmanın değişkenlerine ilişkin yanıtları doğrultusunda hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 3-6'da sunulmuştur.

Tablo 3-6: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma
İK Stratejik Ortak Rolü	144	4,2417	0,6068
Yüksek Performanslı İK Uygulamaları	144	3,4375	0,9858
Yetenek Geliştirici İK Uygulamaları	144	3,4514	0,9953
Motivasyon Geliştirici İK Uygulamaları	144	3,1545	1,2741
Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamaları	144	3,7066	1,1244
ROA	144	0,0557	0,0648
ROE	144	0,1012	0,2251
$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$	116	0,1483	0,1715

Tablo 3-6’da katılımcıların (erişilebilir en üst İK Yöneticileri) İK stratejik ortak rolü algılarının ortalaması 4,24, yüksek performanslı İK uygulamaları ortalamasının ise 3,43 olduğu görülmüştür. Katılımcıların, YPIKU’nun alt boyutlarından katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları algılarının ortalamasının oldukça yüksek (3,70), yetenek geliştirici İK uygulamaları ortalamasının yüksek (3,45) ve motivasyon geliştirici İK uygulamaları ortalamasının ise (3,15) düşük olduğu görülmüştür. Organizasyon finansal performansı alt boyutları ortalamalarına bakıldığında ROA (%5) ve ROE (%10) ortalaması, nispeten düşük iken; $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ (%14) ortalaması, diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

3.10.3 Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin sınanması testlerine geçmeden önce araştırmanın değişkenleri arasında ilişkilerin yönünü ve derecesini incelemek üzere değişkenlere çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkan korelasyon katsayıları işaretlenerek Tablo 3-7’de özet şeklinde sunulmuştur.

Tablo 3-7: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Bulguları (N=144)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1-İK Stratejik Ortak Rolü	1							
2-YPIKU	,561**	1						
3-Yetenek Geliştirici İKU	,525**	,856**	1					
4-Motivasyon Geliştirici İKU	,417**	,864**	,575**	1				
5-Katılım Fırsatı Geliştirici İKU	,537**	,893**	,716**	,631**	1			
6-ROA	,035	-,244**	-,086	-,262**	-,268**	1		
7-ROE	,111	-,080	,052	-,154	-,083	,459**	1	
8- $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$	,193*	,065	,171	-,092	,117	,443**	,228*	1

** $p < 0,01$ (Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

* $p < 0,05$ (Korelasyon 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

Yukarıda Tablo 3-7'deki değerler incelendiğinde İK stratejik ortak rolü ile yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı (r), değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve bu ilişkinin derecesi hakkında bilgi verir. Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi, bu ilişkinin kuvvetini gösterir. Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler alır. Bu katsayının 0 ile 1 arasında değerler alması, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının ne kadar anlamlı olduğunu yorumlamak, tam değerler dışındaki diğer değerler için oldukça güç olsa da; 0-0,3 arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,3-0,7 arasında değerler alıyorsa ilişkinin orta ve 0,7-1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu söylenebilir⁵⁰⁰. Buna göre İK stratejik ortak rolü ile YPIKU (0,561) arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki görülmektedir. YPIKU boyutları açısından bakıldığında, İK stratejik ortak rolü ile katılım fırsatı geliştirici İKU (0,537) ve yetenek geliştirici İKU'nun (0,525), motivasyon geliştirici İKU'ya (0,417) nazaran daha pozitif ve orta derecede bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İK stratejik ortak rolü ile organizasyon finansal performansı boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, ROA (0,035) ve ROE (0,111) ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ (0,193) ile 0,05

⁵⁰⁰ Gürbüz, Şahin, a.g.e., s. 256.

anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Organizasyon finansal performansının boyutları açısından bakıldığında, YPIKU ile ROE (-0,080) ve $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ (0,065) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken; ROA (-0,244) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Yetenek geliştirici İK uygulamaları boyutu ile organizasyon finansal performansı boyutları ROA (-0,086), ROE (0,052) ve $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ (0,171) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Motivasyon geliştirici İK uygulamaları boyutu ile organizasyon finansal performansı boyutlarından sadece ROA (-0,262) ile arasında negatif yönlü ve anlamlı zayıf bir ilişki bulunurken, ROE (-0,154) ve $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ (-0,092) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları ile organizasyon finansal performans boyutları arasındaki ilişkide de benzer şekilde sonuçlara ulaşılmıştır. İki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı, bu iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Başka bir deyişle İK stratejik ortak rolü ile YPIKU, birlikte artmakta veya azalmaktadır.

3.10.4 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın en önemli amacı; İK stratejik ortak rolünün organizasyonun finansal performansına etkisinde, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının aracı ve düzenleyici rolünün olup olmadığının belirlenmesidir.

3.10.4.1 İK Stratejik Ortak Rolünün Organizasyon Finansal Performansına Etkisi

İşletmelerin en üst düzey (erişilebilir) İK yöneticilerinin İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansını ne kadar belirlediğini incelemek üzere ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ alt boyutlarına, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon metodu olarak *enter* metodu kullanılmıştır. Her bir alt boyut için model

özeti, ANOVA ve katsayı tabloları, toplu şekilde aşağıda verilerek elde edilen bulgular açıklanmıştır.

Tablo 3-8: İK Stratejik Ortak Rolünün ROA Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (1H1a)

ROA	B	β	t	p
Sabit	-0,247		-0,417	0,678
İK Stratejik Ortak Rolü	0,058	0,035	0,421	0,674
<i>R:</i>		0,035		
<i>R²:</i>		0,001		
<i>Düzeltilmiş R²:</i>		-0,006		
<i>F:</i>		0,177		
<i>p:</i>		0,674		

Tablo 3-8’de İK stratejik ortak rolünün ROA üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=0,177$; $p=0,674>0,05$). Dolayısıyla İK stratejik ortak rolünün ROA üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

İK stratejik ortak rolünün, organizasyon finansal performansının ROA boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre İK stratejik ortak rolünün, ROA’yı etkilemediği saptanmıştır. Buna göre, Hipotez 1H1a reddedilmiştir.

Tablo 3-9: İK Stratejik Ortak Rolünün ROE Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (1H1b)

ROE	B	β	t	p
Sabit	-0,776		-1,318	0,189
İK Stratejik Ortak Rolü	0,183	0,111	1,332	0,185
<i>R:</i>		0,111		
<i>R²:</i>		0,012		
<i>Düzeltilmiş R²:</i>		0,005		
<i>F:</i>		1,774		
<i>p:</i>		0,185		

Tablo 3-9’da İK stratejik ortak rolünün ROE üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı

olmadığı görülmüştür ($F=1,774$; $p=0,185>0,05$). Dolayısıyla İK stratejik ortak rolünün ROE üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

İK stratejik ortak rolünün, organizasyon finansal performansının ROE boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre İK stratejik ortak rolünün ROE'yi etkilemediği saptanmıştır. Buna göre Hipotez 1H1b reddedilmiştir.

Tablo 3-10: İK Stratejik Ortak Rolünün EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (1H1c)

EBITDA/Net Satışlar	B	β	t	p
Sabit	-1,362		-2,078	0,040
İK Stratejik Ortak Rolü	0,324*	0,193	2,099	0,038
	R:	0,193		
	R²:	0,037		
	Düzeltilmiş R²:	0,029		
	F:	4,405		
	p:	0,038		

* $p<0,05$ (İlgili değer 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

Tablo 3-10'da İK stratejik ortak rolünün $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ 'a etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=4,405$; $p=0,038<0,05$).

İK yöneticilerinin İK stratejik ortak rolü algısı ile $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ arasındaki korelasyon değeri (R), %19,3 olarak belirlenmiştir. $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %3,7 (R^2) oranında, İK stratejik ortak rolü bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı 0,05 anlamlılık seviyesinde görülmüştür. Başka bir ifadeyle $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ 'ı tahmin etmede, İK stratejik ortak rolü algısını bilmek; %3,7'lik bir doğruluk payı ile (model özeti tablosundaki R^2 değerine dayanarak) imkân tanımaktadır. İK stratejik ortak rolünde 1 birimlik artış, $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde 0,324 birimlik artışa neden olmaktadır. İK stratejik ortak rolünün $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde etkili olduğu ($B=0,324$; $p=0,038<0,05$), İK stratejik ortak rolü algısında oluşacak 1 birim standart sapmalık

değişme; $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde 0,193 standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır (Bkz. Tablo 3-10).

İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansının $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen regresyon analizi sonucunda, İK stratejik ortak rolünün $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ 'ı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Buna göre, Hipotez 1H1c kabul edilmiştir.

İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansına etkisi olup olmadığını belirlemek için organizasyon finansal performansı boyutlarına regresyon analizi uygulanmıştır. İK stratejik ortak rolünün, organizasyon finansal performans boyutları ROA ve ROE üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiş fakat $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Buna göre Hipotez 1H1 kısmen kabul edilmiştir.

3.10.4.2 İK Stratejik Ortak Rolü Algısının YPİKU'na Etkisi

İşletmelerin en üst düzey (erişilebilir) İK yöneticilerinin İK stratejik ortak rolünün, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını (YPİKU) ne kadar etkilediğini incelemek üzere İK stratejik ortak rolü ile YPİKU arasında basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon metodu olarak *enter* metodu kullanılmıştır. YPİKU'nun her bir boyutu için model özeti, ANOVA ve katsayılar tablosu toplu olarak aşağıda verilmiş ve elde edilen bulgular açıklanmıştır.

Tablo 3-11: İK Stratejik Ortak Rolünün YPİKU'na Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (2H1)

YPİKU	B	β	t	p
Sabit	-0,426		-0,881	0,380
İK Stratejik Ortak Rolü	0,911***	0,561	8,068	0,000
R: 0,561 R²: 0,314 Düzeltilmiş R²: 0,310 F: 65,100 p: 0,000				

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

Tablo 3-11'de İK stratejik ortak rolünün YPİKU'ya etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=65,100; p=0,000<0,05).

İK yöneticilerinin İK stratejik ortak rolü algısı ile YPİKU arasındaki korelasyon değeri (R), %56,1 olarak belirlenmiştir. YPİKU bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %31,4 (R²) oranında İK stratejik ortak rolü bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı 0,001 anlamlılık seviyesinde görülmüştür. Başka bir ifadeyle YPİKU'yu tahmin etmede, İK stratejik ortak rolü algısını bilmek; %31,4'lük bir doğruluk payı ile (model özeti tablosundaki R² değerine dayanarak) tahmine imkân tanımaktadır. İK stratejik ortak rolünde 1 birimlik artış, YPİKU üzerinde 0,911 birimlik artışa neden olmaktadır. İK stratejik ortak rolünün YPİKU üzerinde etkili olduğu (B=0,911; p=0,000<0,05), İK stratejik ortak rolü algısında oluşacak 1 birim standart sapmalık değişme; YPİKU üzerinde 0,561'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır (Bkz. Tablo 3-11).

İK stratejik ortak rolünün YPİKU üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen regresyon analizi sonucunda, İK stratejik ortak rolünün YPİKU üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre, Hipotez 2H1 kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra İK stratejik ortak rolünün, YPİKU boyutları üzerindeki etkisini ele alabilmek amacıyla yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici YPİKU boyutları için de basit

regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3-12: İK Stratejik Ortak Rolünün Yetenek Geliştirici İKU'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (2H1a)

Yetenek Geliştirici YPIKU	B	β	t	p
Sabit	-0,201		-0,400	0,690
İK Stratejik Ortak Rolü	0,861***	0,525	7,349	0,000
<i>R:</i> 0,525				
<i>R²:</i> 0,276				
<i>Düzeltilmiş R²:</i> 0,270				
<i>F:</i> 54,013				
<i>p:</i> 0,000				

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

Tablo 3-12’de İK stratejik ortak rolünün Yetenek Geliştirici İKU’ya etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=54,013; p=0,000<0,05).

İK yöneticilerinin İK stratejik ortak rolü algısı ile Yetenek Geliştirici İKU arasındaki korelasyon değeri (R), %52,5 olarak belirlenmiştir. Yetenek Geliştirici İKU bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %27,6 (R²) oranında İK stratejik ortak rolü bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı 0,001 anlamlılık seviyesinde görülmüştür. Başka bir ifadeyle Yetenek Geliştirici İKU’yu tahmin etmede, İK stratejik ortak rolü algısını bilmek; %27,6’lık bir doğruluk payı ile (model özeti tablosundaki R² değerine dayanarak) tahmine imkân tanımaktadır. İK stratejik ortak rolündeki 1 birimlik artış, Yetenek Geliştirici İKU üzerinde 0,861 birimlik artışa neden olmaktadır. İK stratejik ortak rolünün Yetenek Geliştirici İKU üzerinde etkili olduğu (B=0,861; p=0,000<0,05), İK stratejik ortak rolü algısında oluşacak 1 birim standart sapmalık değişme; Yetenek Geliştirici İKU üzerinde 0,525’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır (Bkz. Tablo 3-12).

İK stratejik ortak rolünün Yetenek Geliştirici İKU üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen regresyon analizi sonucunda; İK

stratejik ortak rolünün Yetenek Geliştirici İKU üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre Hipotez 2H1a kabul edilmiştir.

Tablo 3-13: İK Stratejik Ortak Rolünün Motivasyon Geliştirici İKU'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (2H1b)

Motivasyon Geliştirici İKU	B	β	t	p
Sabit	-0,563		-0,821	0,413
İK Stratejik Ortak Rolü	0,877***	0,417	5,474	0,000
<i>R:</i> 0,417 <i>R²:</i> 0,174 <i>Düzeltilmiş R²:</i> 0,168 <i>F:</i> 29,966 <i>p:</i> 0,000				

***p<0,001(İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

Tablo 3-13'te İK stratejik ortak rolünün Motivasyon Geliştirici İKU'ya etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=29,966; p=0,000<0,05).

İK stratejik ortak rolü algısı ile Motivasyon Geliştirici İKU arasındaki korelasyon değeri (R), %41,7 olarak belirlenmiştir. Motivasyon geliştirici İKU bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %17,4 (R²) oranında İK stratejik ortak rolü bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı 0,001 anlamlılık seviyesinde görülmüştür. Başka bir ifadeyle motivasyon geliştirici İKU'yu tahmin etmede, İK stratejik ortak rolü algısını bilmek; %17,4'lük bir doğruluk payı ile (model özeti tablosundaki R² değerine dayanarak) tahmine imkân tanımaktadır. İK stratejik ortak rolündeki 1 birimlik artış, Motivasyon Geliştirici İKU üzerinde 0,877 birimlik artışa neden olmaktadır. İK stratejik ortak rolünün Motivasyon Geliştirici İKU üzerinde etkili olduğu (B=0,877; p=0,000<0,05), İK stratejik ortak rolü algısında oluşacak 1 birim standart sapmalık değişme; Motivasyon Geliştirici İKU üzerinde 0,417'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır (Bkz. Tablo 3-13).

İK stratejik ortak rolünün Motivasyon Geliştirici İKU üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen regresyon analizi sonucunda, İK

stratejik ortak rolünün Motivasyon Geliştirici İKU üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre Hipotez 2H1b kabul edilmiştir.

Tablo 3-14: İK Stratejik Ortak Rolünün Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (2H1c)

Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamaları	B	β	t	p
Sabit	-0,514		-0,914	0,362
İK Stratejik Ortak Rolü	0,995***	0,537	7,584	0,000
<i>R:</i> 0,537				
<i>R²:</i> 0,288				
<i>Düzeltilmiş R²:</i> 0,283				
<i>F:</i> 57,522				
<i>p:</i> 0,000				

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

Tablo 3-14'te İK stratejik ortak rolünün katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarına etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=57,522; p=0,000<0,05).

İK stratejik ortak rolü algısı ile katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları arasındaki korelasyon değeri (R), %53,7 olarak belirlenmiştir. Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %28,8 (R^2) oranında İK stratejik ortak rolü bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı 0,001 anlamlılık seviyesinde görülmüştür. Başka bir ifadeyle katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarını tahmin etmede, İK stratejik ortak rolü algısını bilmek; %28,8'lik bir doğruluk payı ile (model özeti tablosundaki R^2 değerine dayanarak) tahmine imkân tanımaktadır. İK stratejik ortak rolündeki 1 birimlik artış, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları üzerinde 0,995 birimlik artışa neden olmaktadır. İK stratejik ortak rolünün katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları üzerinde etkili olduğu (B=0,995; p=0,000<0,05), İK stratejik ortak rolü algısında oluşacak 1 birim standart sapmalılık değişme; *katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları* üzerinde 0,537'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır (Bkz. Tablo 3-14).

İK stratejik ortak rolünün *katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları* üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen regresyon analizi sonucunda, İK stratejik ortak rolünün *katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları* üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre, Hipotez 2H1c kabul edilmiştir.

Kısaca İK stratejik ortak rolünün YPIKU'ya ve YPIKU boyutlarına olan etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısı ile hem ana (2H1) hem de alt hipotezler (2H1a, 2H1b ve 2H1c) kabul edilmiştir.

3.10.4.3 YPIKU'nun Organizasyon Finansal Performansına Etkisi

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) boyutlarının hangilerinin, organizasyon finansal performansı boyutlarına anlamlı bir katkı sağladığını belirlemeye yönelik, stepwise metodu ile elde edilen çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. ROA, ROE ve $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ boyutlarına yapılan analizler ve elde edilen bulgular sırası ile tablolar yardımıyla gösterilmiştir.

Tablo 3-15: YPIKU Boyutlarının ROA'ya Etkisine İlişkin Model Özeti^a Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	İstatistikler					Durbin-Watson
					ΔR^2	ΔF	df1	df2	İstatistiksel Anlamlılık	
1	,268 ^b	,072	,065	,0626	,072	11,011	1	142	0,001	1,759

a. Bağımlı Değişken: ROA

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Katılım Fırsatı Geliştirici İKU

Tablo 3-15'te model özeti tablosunda görüldüğü üzere organizasyon finansal performansı boyutu ROA değişkenindeki değişimin yaklaşık %7'sinin, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları değişkeni tarafından açıklandığı görülmüştür. Başka bir ifade ile organizasyonun ROA'sını tahmin etmede, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları bilmek (model özeti tablosundaki R² değerine göre); %7'lik bir doğruluk payı ile tahmine imkân tanımaktadır. Yetenek geliştirici ve motivasyon geliştirici İK uygulamaları değişkenlerinin ise organizasyon finansal performansı ROA'ya katkısına ilişkin anlamlı bir katkısı olmadığından dolayı modele dahil edilmemiştir. Çoklu regresyon varsayımlarından olan otokorelasyon olup olmadığını

görmek için Durbin-Watson testi uygulanmıştır. Genellikle 1,5-2,5 arasında bir Durbin-Watson testi değeri, otokorelasyon olmadığını gösterir⁵⁰¹. Çoklu regresyon analizi modelinde, hata terimleri arasında otokorelasyon (Durbin-Watson=1,759) olmadığı görülmüştür (Bkz. Tablo 3-15).

Tablo 3-16: YPİKU Boyutlarının ROA'ya Etkisine İlişkin ANOVA^a Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1	Regresyon	0,043	1	0,043	11,011	0,001 ^b
	Artık Değer (Residual)	0,558	142	0,004		
	Total	0,601	143			

a. Bağımlı Değişken: ROA

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Katılım Fırsatı Geliştirici İKU

Tablo 3-16'da katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları değişkeninin ROA'ya etkisinin belirlenmesi için yürütülen çoklu regresyon analizi ANOVA sonuçlarına göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=11,011; p=0,001<0,05).

Tablo 3-17: YPİKU Boyutlarının ROA'ya Etkisine İlişkin Katsayılar^a Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Bağlantı Teşhis İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	0,056	0,005		10,676	0,000		
	Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamaları	-0,017	0,005	-0,268	-3,318	0,001	1,000	1,000

a. Bağımlı Değişken: ROA

Değişkenler arasındaki etkiye bakıldığında katılım fırsatı geliştirici İKU'nun (t=-3,318; p=0,001<0,05) ROA üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Beta değeri ise katılım fırsatı geliştirici İKU'ya ilişkin β =-0,268 olduğu görülmektedir. En yüksek Beta değerine sahip olan katılım fırsatı geliştirici İKU değişkeni, görece olarak en önemli değişkendir⁵⁰². Katılım fırsatı geliştirici İKU'da bir birimlik artış, ROA'da 0,017 birimlik azalışa neden olur. Buna göre katsayılar

⁵⁰¹ Kalaycı, a.g.e., s.267.

⁵⁰² A.e., s. 269.

tablosundaki sonuçlardan modele ilişkin tahmini sonuç, aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$ROA=0,056-0,017(\text{KatılımFırsatıGeliştiriciİKÜ})$$

Çoklu doğrusal bağlantı varsayımı, çoklu doğrusal regresyon modellerinde incelenmesi gereken bir varsayımdır. VIF değerinin 10'dan büyük olması durumunda çoklu bağlantıdan şüphe edilebilir⁵⁰³. Modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını anlamak için yapılan analiz sonucu, katsayılar tablosundaki hiçbir VIF değeri, 10'dan büyük olmadığından modelde çoklu bağlantı sorunu gözlenmemiştir.

Kısaca işletmelerin YPİKU boyutlarının organizasyonun finansal performansı ROA üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen çoklu regresyon analizi sonucunda yetenek geliştirici ve motivasyon geliştirici İK uygulamalarının anlamlı bir etkisi görülmezken katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre Hipotez 3H1a kabul edilmiştir.

Tablo 3-18: YPİKU Boyutlarının ROE'ye Etkisine İlişkin Model Özeti^a Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	İstatistikler					Durbin-Watson
					ΔR ²	ΔF	df1	df2	İstatistiksel Anlamlılık	
1	,249 ^b	,062	,042	,9789	,062	3,072	3	140	,030	1,899

a. Bağımlı Değişken: ROE

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yetenek, Motivasyon ve Katılım Fırsatı Geliştirici İKU

Tablo 3-18'de model özeti tablosunda görüldüğü üzere organizasyon finansal performansı boyutu ROE değişkenindeki değişimin %6,20'sinin, YPİKU boyutları (yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici İKU) değişkenleri tarafından açıklandığı görülmüştür. Başka bir ifade ile organizasyonun ROE'sini tahmin etmede, YPİKU boyutlarını bilmek (model özeti tablosundaki R² değerine göre); %6,20'lik bir doğruluk payı ile tahmine imkân tanımaktadır. Otokorelasyon olup olmadığını görmek için Durbin-Watson testi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi

⁵⁰³ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, a.g.e. s.155-156.

modelinde, hata terimleri arasında otokorelasyon (Durbin-Watson=1,899) olmadığı görülmüştür (Bkz. Tablo 3-18).

Tablo 3-19: YPIKU Boyutlarının ROE'ye Etkisine İlişkin ANOVA^a Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1	Regresyon	8,831	3	2,944	3,072	0,030 ^b
	Artık Değerler (Residual)	134,169	140	0,958		
	Total	143,00	143			

a. Bağımlı Değişken: ROE

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yetenek, Motivasyon ve Katılım Fırsatı Geliştirici İKU

Tablo 3-19'da YPIKU boyutlarının ROE'ye etkisinin belirlenmesi için yürütülen çoklu regresyon analizi ANOVA sonuçlarına göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=3,072; p=0,000<0,05).

Tablo 3-20: YPIKU Boyutlarının ROE'ye Etkisine İlişkin Katsayılar^a Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Bağlantı Teşhis İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	0,047	0,311		0,152	0,880		
	Yetenek Geliştirici İKU	0,287	0,121	0,286	2,371	0,019	0,462	2,163
	Motivasyon Geliştirici İKU	-0,179	0,085	-0,227	-2,099	0,038	0,571	1,751
	Katılım Fırsatı Geliştirici İKU	-0,128	0,113	-0,144	-1,133	0,259	0,416	2,406

a. Bağımlı Değişken: ROE

Değişkenler arasındaki etkiye bakıldığında yetenek geliştirici İKU (t=2,371; p=0,019<0,05) ve motivasyon geliştirici İKU'nun (t=-2,099; p=0,038<0,05) ROE üzerindeki etkisi, istatistiksel olarak anlamlı iken; katılım fırsatı geliştirici İKU'nun (t=-1,133; p=0,259>0,05) anlamlı olmadığı görülmüştür. Beta değerleri ise yetenek geliştirici İKU'ya ilişkin değer (β=0,286), diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek Beta değerine sahip olan yetenek geliştirici İKU değişkeni,

görel olarak en önemli değişkendir⁵⁰⁴. Yetenek geliştirici İKU'da bir birimlik artış, ROE'de 0,287 birimlik artışa neden olurken; motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici İKU'lar, ROE'de sırasıyla 0,179 birimlik ve 0,128 birimlik azalışa neden olur. Buna göre katsayılar tablosundaki sonuçlardan modele ilişkin tahmini sonuç, aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$ROE = [0,047 + 0,287(\text{YetenekGeliştiriciİKU}) - 0,179(\text{MotivasyonGeliştiriciİKU}) - 0,128(\text{KatılımFırsatıGeliştiriciİKU})]$$

Ayrıca modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını anlamak için yapılan analiz sonucu, katsayılar tablosundaki hiçbir VIF değeri, 10'dan büyük olmadığından modelde çoklu bağlantı sorunu gözlenmemiştir.

Kısaca işletmelerin YPIKU boyutlarının organizasyonun finansal performansı boyutu ROE üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen enter metodu ile yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, yetenek ve motivasyon geliştirici İK uygulamalarının (İKU), ROE üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; ancak katılım fırsatı geliştirici İKU'nun anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Ayrıca stepwise metodu ile regresyon analizi de uygulanmıştır ve anlamlı bir etki görülmemiştir. Buna göre Hipotez 3H1b reddedilmiştir.

Tablo 3-21: YPIKU Boyutlarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Model Özeti^a Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	İstatistikler					Durbin-Watson
					ΔR ²	ΔF	df1	df2	İstatistiksel Anlamlılık	
1	,297 ^b	,088	,064	,9675	,088	3,612	3	112	,016	2,012

a. Bağımlı Değişken: EBITDA/Net Satışlar

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yetenek, Motivasyon ve Katılım Fırsatı Geliştirici İKU

Tablo 3-21'de model özeti tablosunda görüldüğü üzere; organizasyon finansal performansı boyutu $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ değişkenindeki değişimin %8,8'inin, YPIKU boyutları (yetenek, motivasyon ve katılım fırsatı geliştirici İKU) değişkenleri tarafından açıklandığı görülmüştür. Başka bir ifade ile organizasyonun $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ 'ını tahmin

⁵⁰⁴ Kalaycı, a.g.e., s. 269.

etmede, YPİKU boyutlarını bilmek (model özeti tablosundaki R^2 değerine göre); %8,8’lik bir doğruluk payı ile tahmine imkân tanımaktadır. Otokorelasyon olup olmadığını görmek için Durbin-Watson testi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi modelinde hata terimleri arasında otokorelasyon (Durbin-Watson=2,012) olmadığı görülmüştür (Bkz. Tablo 3-21).

Tablo 3-22: YPİKU Boyutlarının EBITDA/Net Satışlar’a Etkisine İlişkin ANOVA^a Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1	Regresyon	10,146	3	3,382	3,612	0,016 ^b
	Artık Değerler (Residual)	104,854	112	0,936		
	Total	155,000	115			

a. Bağımlı Değişken: EBITDA/Net Satışlar

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yetenek, Motivasyon ve Katılım Fırsatı Geliştirici İKU

Tablo 3-22’de YPİKU boyutlarının EBITDA/Net Satışlara etkisinin belirlenmesi için yürütülen çoklu regresyon analizi ANOVA sonuçlarına göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=3,612$; $p=0,000<0,05$).

Tablo 3-23: YPİKU Boyutlarının EBITDA/Net Satışlara Etkisine İlişkin Katsayılar^a Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Bağlantı Teşhis İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	-0,517	0,336		-1,537	0,127		
	Yetenek Geliştirici İKU	0,237	0,130	0,230	1,827	0,070	0,513	1,951
	Motivasyon Geliştirici İKU	-0,264	0,098	-0,322	-2,692	0,008	0,569	1,758
	Katılım Fırsatı Geliştirici İKU	0,146	0,122	0,166	1,195	0,235	0,423	2,366

a. Bağımlı Değişken: EBITDA/Net Satışlar

Değişkenler arasındaki etkiye bakıldığında motivasyon geliştirici İKU’nun ($t=-2,692$; $p=0,008<0,05$) EBITDA/Net Satışlar üzerindeki etkisi, istatistiksel olarak anlamlı

iken; yetenek geliştirici İKU ($t=1,827$; $p=0,070>0,05$) ve katılım fırsatı geliştirici İKU'nun ($t=1,195$; $p=0,235>0,05$) anlamlı olmadığı görülmüştür. Beta değerleri ise motivasyon geliştirici İKU'ya ilişkin değerin ($\beta=-0,322$), diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek Beta değerine sahip olan motivasyon geliştirici İKU değişkeni, göreceli olarak en önemli değişkendir⁵⁰⁵. Yetenek geliştirici İKU ve katılım fırsatı geliştirici İKU'lardaki birer birimlik artış, EBITDA/Net Satışlar sırasıyla 0,237 ve 0,146 birimlik artışa neden olurken; motivasyon geliştirici İKU'da bir birimlik artışın ise EBITDA/Net Satışlarda 0,264 birimlik azalışa neden olduğu saptanmıştır. Buna göre katsayılar tablosundaki sonuçlardan modele ilişkin tahmini sonuç, aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}} = [-0,517 + 0,237(\text{YetenekGeliştiriciİKU}) - 0,264(\text{MotivasyonGeliştiriciİKU}) + 0,146(\text{KatılımFırsatıGeliştiriciİKU})]$$

Ayrıca modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını anlamak için yapılan analiz sonucu, katsayılar tablosundaki hiçbir VIF değeri, 10'dan büyük olmadığından modelde çoklu bağlantı sorunu gözlenmemiştir.

İşletmelerin YPIKU boyutlarının organizasyonun finansal performansı boyutu $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen çoklu regresyon analizi sonucunda motivasyon geliştirici İKU'nun, $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; ancak yetenek geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının (İKU) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Ancak stepwise metodu ile yürütülen regresyon analizi sonucu anlamlı bir etki görülmemiştir. Buna göre Hipotez 3H1c reddedilmiştir.

Kısaca YPIKU boyutlarının organizasyon finansal performansı boyutu sadece ROA üzerine etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 3H1b ve 3H1c alt hipotezleri reddedilirken 3H1a alt hipotezi kabul edilmiştir. Tüm alt hipotezler reddedilmediğinden 3H1 ana hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Dolayısıyla yüksek performanslı İK uygulamalarının

⁵⁰⁵ A.e.

organizasyon finansal performansına anlamlı bir etkisi olduğu, yapılan çoklu regresyon analizi sonucu görülmüştür.

3.10.4.4 Yetenek Geliştirici İK Uygulamalarının Organizasyon Finansal Performansına Etkisi

Yetenek geliştirici İK uygulamalarının, hangi organizasyon finansal performansı boyutlarına anlamlı bir katkı sağladığını belirlemeye yönelik basit regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ boyutlarına yapılan analizler ve elde edilen bulgular sırası ile tablolar yardımıyla sunulmuştur.

Tablo 3-24 Yetenek Geliştirici İK Uygulamalarının ROA'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (4H1a)

ROA	B	β	t	p
Sabit	0,297		0,986	0,326
Yetenek Geliştirici İKU	-0,086	-0,086	-1,026	0,307
	R:	0,086		
	R²:	0,007		
	Düzeltilmiş R²:	0,000		
	F:	1,052		
	p:	0,307		

Tablo 3-24'te yetenek geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (F=1,052; p=0,307>0,05). Dolayısıyla yetenek geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Yetenek geliştirici İK uygulamalarının, organizasyon finansal performansının ROA boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre yetenek geliştirici İK uygulamalarının ROA'yı etkilemediği saptanmıştır. Buna göre Hipotez 4H1a reddedilmiştir.

Tablo 3-25: Yetenek Geliştirici İK Uygulamalarının ROE'ye Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (4H1b)

ROE	B	β	t	p
Sabit	-0,180		-0,594	0,553
Yetenek Geliştirici İKU	0,052	0,052	0,618	0,537
	<i>R:</i>	0,052		
	<i>R²:</i>	0,003		
	<i>Düzeltilmiş R²:</i>	-0,004		
	<i>F:</i>	0,382		
	<i>p:</i>	0,537		

Tablo 3-25'te yetenek geliştirici İK uygulamalarının ROE üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=0,382$; $p=0,537>0,05$). Dolayısıyla yetenek geliştirici İK uygulamalarının ROE üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Yetenek geliştirici İK uygulamalarının, organizasyon finansal performansının ROE boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre yetenek geliştirici İK uygulamalarının ROE'yı etkilemediği saptanmıştır. Buna göre Hipotez 4H1b reddedilmiştir.

Tablo 3-26: Yetenek Geliştirici İK Uygulamalarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (4H1c)

EBITDA/Net Satışlar	B	β	t	p
Sabit	-0,584		-1,779	0,078
Yetenek Geliştirici İKU	0,176	0,171	1,853	0,066
	<i>R:</i>	0,171		
	<i>R²:</i>	0,029		
	<i>Düzeltilmiş R²:</i>	0,021		
	<i>F:</i>	3,434		
	<i>p:</i>	0,066		

Tablo 3-26'da yetenek geliştirici İK uygulamalarının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=3,434$; $p=0,066>0,05$).

Dolayısıyla yetenek geliştirici İK uygulamalarının $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Yetenek geliştirici İK uygulamalarının, organizasyon finansal performansının $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre yetenek geliştirici İK uygulamalarının $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ 'ı etkilemediği saptanmıştır. Buna göre Hipotez 4H1c reddedilmiştir.

Kısaca yetenek geliştirici İK uygulamalarının organizasyon finansal performansı boyutları (ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$) üzerine etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonucu ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre 4H1a, 4H1b ve 4H1c alt hipotezleri reddedilmiştir. Hiçbir alt hipotez kabul edilmediğinden 4H1 ana hipotezi reddedilmiştir.

3.10.4.5 Motivasyon Geliştirici İK Uygulamalarının Organizasyon Finansal Performansına Etkisi

Motivasyon geliştirici İK uygulamalarının hangilerinin, organizasyon finansal performansı boyutlarına anlamlı bir katkı sağladığını belirlemeye yönelik basit regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ boyutlarına yapılan analizler ve elde edilen bulgular sırası ile tablolar yardımıyla sunulmuştur.

Tablo 3-27: Motivasyon Geliştirici İK Uygulamalarının ROA'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (5H1a)

ROA	B	β	t	p
Sabit	0,649		3,003	0,003
Motivasyon Geliştirici İK Uygulamaları	-0,206**	-0,262	-3,237	0,002
	R:		0,262	
	R²:		0,069	
	Düzeltilmiş R²:		0,062	
	F:		10,447	
	p:		0,002	

**p<0,01(İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

Tablo 3-27’de motivasyon geliştirici İK uygulamalarının ROA’ya etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=10,447$; $p=0,000<0,01$).

Motivasyon geliştirici İK uygulamaları ile ROA arasındaki korelasyon değeri (R), %26,2 olarak belirlenmiştir. ROA bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %6,9 (R^2) oranında, motivasyon geliştirici İK uygulamaları bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı 0,01 anlamlılık seviyesinde görülmüştür. Başka bir ifadeyle ROA’yı tahmin etmede, motivasyon geliştirici İK uygulamalarını bilmek; %06,9’luk bir doğruluk payı ile (model özeti tablosundaki R^2 değerine dayanarak) tahmine imkân tanımaktadır. Motivasyon geliştirici İK uygulamalarında 1 birimlik artış, ROA üzerinde 0,206 birimlik azalışa neden olmaktadır. Motivasyon geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde etkili olduğu ($B= -0,206$; $p=0,000<0,01$), motivasyon geliştirici İK uygulamalarında oluşacak 1 birim standart sapmalılık değişme; ROA üzerinde -0,262’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır (Bkz. Tablo 3-27).

Motivasyon geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen regresyon analizi sonucunda, motivasyon geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre Hipotez 5H1a kabul edilmiştir.

Tablo 3-28: Motivasyon Geliştirici İK Uygulamalarının ROE’ye Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (5H1b)

ROE	B	β	t	p
Sabit	0,381		1,723	0,087
Motivasyon Geliştirici İK Uygulamaları	-0,121	-0,154	-1,858	0,065
	R:	0,154		
	R²:	0,024		
	Düzeltilmiş R²:	0,017		
	F:	3,451		
	p:	0,065		

Tablo 3-28’de motivasyon geliştirici İK uygulamalarının ROE üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=3,451$; $p=0,065>0,05$). Dolayısıyla motivasyon geliştirici İK uygulamalarının ROE üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Motivasyon geliştirici İK uygulamalarının, organizasyon finansal performansının ROE boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre motivasyon geliştirici İK uygulamalarının ROE’yi etkilemediği saptanmıştır. Buna göre Hipotez 5H1b reddedilmiştir.

Tablo 3-29: Motivasyon Geliştirici İK Uygulamalarının EBITDA/Net Satışlar’a Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (5H1c)

EBITDA/Net Satışlar	B	β	t	p
Sabit	0,224		0,909	0,365
Motivasyon Geliştirici İK Uygulamaları	-0,075	-0,092	-0,981	0,328
	R:	0,092		
	R²:	0,008		
	Düzeltilmiş R²:	0,000		
	F:	0,963		
	p:	0,328		

Tablo 3-29’da motivasyon geliştirici İK uygulamalarının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=0,963$; $p=0,328>0,05$). Dolayısıyla motivasyon geliştirici İK uygulamalarının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Motivasyon geliştirici İK uygulamalarının, organizasyon finansal performansının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre motivasyon geliştirici İK uygulamalarının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ ’ı etkilemediği saptanmıştır. Buna göre Hipotez 5H1c reddedilmiştir.

Kısaca motivasyon geliştirici İK uygulamalarının organizasyon finansal performansı boyutları (ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$) üzerine etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonucuna göre ROA üzerine etkisi, istatistiksel olarak anlamlı iken; ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre 5H1a alt hipotezi, kabul edilirken; 5H1b ve 5H1c alt hipotezleri reddedilmiştir. Tüm alt hipotezler red edilmediğinden 5H1 ana hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.10.4.6 Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarının Organizasyon Finansal Performansına Etkisi

Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının hangilerinin, organizasyon finansal performansı boyutlarına anlamlı bir katkı sağladığını belirlemeye yönelik basit regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ boyutlarına yapılan analizler ve elde edilen bulgular sırası ile tablolar yardımıyla sunulmuştur.

Tablo 3-30: Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarının ROA'ya Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (6H1a)

ROA	B	β	t	p
Sabit	0,884		3,176	0,002
Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamaları	-0,239**	-0,268	-3,318	0,001
	R:	0,268		
	R²:	0,072		
	Düzeltilmiş R²:	0,065		
	F:	11,011		
	p:	0,001		

**p<0,01(İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.)

Tablo 3-30'da katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROA'ya etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=11,011; p=0,000<0,01).

Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları ile ROA arasındaki korelasyon değeri (R), %26,8 olarak belirlenmiştir. ROA bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %7,2 (R^2) oranında, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı 0,01 anlamlılık seviyesinde görülmüştür. Başka bir ifadeyle ROA'yı tahmin etmede, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarını bilmek; %07,2'lik bir doğruluk payı ile (model özeti tablosundaki R^2 değerine dayanarak) tahmine imkân tanımaktadır. Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarında 1 birimlik artış, ROA üzerinde 0,239 birimlik azalışa neden olmaktadır. Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde etkili olduğu ($B=-0,239$; $p=0,000<0,01$), katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarında oluşacak 1 birim standart sapmalık değişme; ROA üzerinde -0,268'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır (Bkz. Tablo 3-30).

Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik yürütülen regresyon analizi sonucunda, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre Hipotez 6H1a kabul edilmiştir.

Tablo 3-31: Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarının ROE'ye Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (6H1b)

ROE	B	β	t	p
Sabit	0,273		0,949	0,344
Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamaları	-0,074	-0,083	-0,991	0,323
	R:	0,083		
	R^2:	0,007		
	Düzeltilmiş R^2:	0,000		
	F:	0,982		
	p:	0,323		

Tablo 3-31'de katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROE üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=0,982$; $p=0,323>0,05$). Dolayısıyla katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROE üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının, organizasyon finansal performansının ROE boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROE'yi etkilemediği saptanmıştır. Buna göre Hipotez 6H1b reddedilmiştir.

Tablo 3-32: Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamalarının EBITDA/Net Satışlar'a Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (6H1c)

EBITDA/Net Satışlar	B	β	t	p
Sabit	-0,365		-1,196	0,234
Katılım Fırsatı Geliştirici İK Uygulamaları	0,103	0,117	1,256	0,212
	<i>R:</i>	0,117		
	<i>R²:</i>	0,014		
	<i>Düzeltilmiş R²:</i>	0,005		
	<i>F:</i>	1,576		
	<i>p:</i>	0,212		

Tablo 3-32'de katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerine etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ($F=1,576$; $p=0,212>0,05$). Dolayısıyla katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının, organizasyon finansal performansının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ 'ı etkilemediği saptanmıştır. Buna göre Hipotez 6H1c reddedilmiştir.

Kısaca katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının organizasyon finansal performansı boyutları (ROA, ROE ve $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$) üzerine etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonucuna göre ROA üzerine etkisi, istatistiksel olarak anlamlı iken; ROE ve $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre

6H1a alt hipotezi, kabul edilirken; 6H1b ve 6H1c alt hipotezleri reddedilmiştir. Tüm alt hipotezler reddedilmediğinden 6H1 ana hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.10.4.7 İK Stratejik Ortak Rolünün Organizasyon Finansal Performansı Üzerinde YPIKU'ların Aracı Rolü Etkisi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık modellerinin test edilmesinde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan biri de Baron ve Kenny yöntemi olarak bilinen nedensel adım yaklaşımıdır. Bu yöntemle göre bir dizi adımların sağlanması gerekir. Baron ve Kenny'nin yaklaşımına göre bazı kriterlerin bulunması gerekir. Kriterler dört dizi aşamadan oluşmaktadır⁵⁰⁶:

- Birinci Aşama: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- İkinci Aşama: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Üçüncüsü Aşama: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Dördüncü Aşama: Bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation); bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelir.

İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performans boyutlarına etkisinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (YPIKU) aracı rolüne ilişkin, enter metodu ile elde edilen basit/çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Ancak daha önceki analizlerde İK stratejik ortak rolünün ROA (Hipotez 1H1a) ve ROE (Hipotez 1H1b) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığından sadece $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ boyutuna yapılan analizler ve elde edilen bulgular tablolarda gösterilmiştir.

⁵⁰⁶ Gürbüz, Şahin, a.g.e., 2015, s. 279.

İK stratejik ortak rolünün ROA ve ROE üzerinde YPIKU'nun aracılık rolü, Baron ve Kenny'nin aracılık analizi yöntemine göre herhangi bir aşama anlamlı olmadığı için tespit edilememiştir. Bu nedenle aracılık rolünün anlamlılığını test etmek için kullanılan Sobel testi analizi yapılmamıştır. Dolayısıyla 7H1a ve 7H1b hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3-33: İK Stratejik Ortak Rolünün EBITDA/Net Satışlar Üzerine Etkisinde Yüksek Performanslı İK Uygulamalarının (YPIKU) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (7H1c)

Aşamalar	Regresyon Katsayıları			Model
	B	S.H.	β	İstatistikleri
1. Aşama BsızD: İK Stratejik Ortak Rolü BlıD: EBITDA/Net Satışlar	0,324	0,155	0,193*	$R^2 = 0,037$; $F(1,114) = 4,405$; $p < 0,05$
2. Aşama BsızD: İK Stratejik Ortak Rolü BlıD: YPIKU	0,911	0,113	0,561***	$R^2 = 0,314$; $F(1,142) = 65,100$; $p < 0,001$
3. Aşama BsızD: YPIKU BlıD: EBITDA/Net Satışlar	0,068	0,097	0,065	$R^2 = 0,004$; $F(1,114) = 0,484$; $p > 0,05$
4. Aşama BsızD1: İK Stratejik Ortak Rolü BsızD2: YPIKU BlıD: EBITDA/Net Satışlar	0,377	0,185	0,224*	$R^2 = 0,040$; $F(2,113) = 2,325$; $p > 0,05$
	-0,060	0,115	-0,058	

Not: BsızD = Bağımsız Değişken; BlıD = Bağımlı Değişken

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tablo 3-33'te İK stratejik ortak rolü algısının organizasyon finansal performansı $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerindeki etkisinde, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının aracı rolünün incelenmesi için yapılan regresyon analizleri sonuçları bulunmaktadır. Analizin ilk iki aşamasında İK stratejik ortak rolünün $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ ($\beta = 0,193$; $p < 0,05$) ve YPIKU üzerinde ($\beta = 0,561$; $p < 0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Üçüncü aşamasında YPIKU'nun $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde

($\beta=0,065$; $p>0,05$) anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Dördüncü aşamada ise İK stratejik ortak rolü ($\beta=0,224$; $p<0,05$) ile YPIKU'nun ($\beta=-0,058$; $p>0,05$) birlikte, $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Ancak İK stratejik ortak rolünün $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ üzerinde YPIKU'nun aracılık rolü, Baron ve Kenny'nin aracılık analizi yöntemine göre herhangi bir aşama anlamlı olmadığı için tespit edilememiştir. Bu nedenle aracılık rolünün anlamlılığını test etmek için kullanılan Sobel testi analizi yapılmamıştır. Buna göre Hipotez 7H1c reddedilmiştir.

Kısaca İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (YPIKU) aracı rolüne ilişkin yürütülen regresyon analizleri sonuçlarına göre anlamlı bir etkisi olmadığından 7H1a, 7H1b ve 7H1c alt hipotezleri reddedilmiştir. Tüm alt hipotezler reddedildiğinden Hipotez 7H1 ana hipotezi de reddedilmiştir.

3.10.4.8 İK Stratejik Ortak Rolünün Organizasyon Finansal Performansı Üzerinde YPIKU'ların Düzenleyici Rolü Etkisi

Düzenleyicilikten söz edebilmek için bağımsız değişkenle düzenleyici değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkileşimsel etkisinin (interaction effect) istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir⁵⁰⁷.

İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performans boyutlarına etkisinde, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (YPIKU) düzenleyici rolüne ilişkin enter metodu ile elde edilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Daha önceki analizlerde İK stratejik ortak rolünün ROA ve ROE üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı için sadece $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ boyutuna yapılan analizler ve elde edilen bulgular tablolarda gösterilmiştir. Dolayısıyla İK stratejik ortak rolünün ROA ve ROE üzerinde YPIKU'nun düzenleyici rolünün olmadığı söylenebilir. Buna göre 8H1a ve 8H1b hipotezleri reddedilmiştir.

⁵⁰⁷ Gürbüz, Şahin, a.g.e., 2015, s. 287.

Tablo 3-34: İK Stratejik Ortak Rolünün EBITDA/Net Satışlar Üzerinde YPİKU'ların Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (8H1c)

Değişkenler	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
İK Stratejik Ortak Rolü	0,212	0,113	0,276*	0,117
YPİKU	-0,027	0,114	0,017	0,116
İK Stratejik Ortak Rolü X YPİKU			0,139	0,076
R	0,194		0,256	
R ²	0,038		0,066	
ΔR ²	0,038		0,028	

Bağımlı Değişken: EBITDA/Net Satışlar

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Tablo 3-34'deki hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, Model-1'de İK stratejik ortak rolü ve YPİKU değişkenlerinin regresyon modeline anlamlı katkısının olmadığı görülmektedir [$F_{(2,113)}=2,212$ $p>0,05$]. $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ değişkenindeki değişimin %3,8 oranında, İK stratejik ortak rolü ile YPKİU değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Model-2'de etkileşimsel (İK stratejik ortak rolü x YPİKU) terimin regresyona girilmesi ile varyasyondaki değişimin ($\Delta R^2=\%2,8$) oldukça düşük olduğu görülmüş ve R²'de bu değişim anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,112)}=2,623$ $p>0,05$]. Ayrıca İK stratejik ortak rolü ile YPİKU'nun organizasyon finansal performansı $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ boyutu üzerinde anlamlı bir etkileşimsel etkisinin olmadığı görülmüştür ($B=0,139$ $p>0,05$). Dolayısı ile İK stratejik ortak rolünün $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde YPİKU'nun düzenleyici rolünün olmadığı söylenebilir. Buna göre 8H1c hipotezi reddedilmiştir.

Kısaca İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerinde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (YPİKU) düzenleyici rolüne ilişkin yürütülen hiyerarşik regresyon analizleri sonuçlarına göre anlamlı bir etkisi olmadığından 8H1a, 8H1b ve 8H1c alt hipotezleri reddedilmiştir. Tüm alt hipotezler reddedildiğinden Hipotez 8H1 ana hipotezi de reddedilmiştir.

3.10.4.9 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulguların Özeti

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin elde edilen bulgular, Tablo 3-35’de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3-35: Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulguların Özeti

Hipotezler	Kabul/Ret
1H1: İK stratejik ortak rolü, organizasyon finansal performansını etkiler.	Kısmen Kabul
1H1a: İK stratejik ortak rolü, ROA performansını etkiler.	Ret
1H1b: İK stratejik ortak rolü, ROE performansını etkiler.	Ret
1H1c: İK stratejik ortak rolü, EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.	Kabul
2H1: İK stratejik ortak rolü, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını (YPIKU) etkiler.	Kabul
2H1a: İK stratejik ortak rolü, yetenek geliştirici İK uygulamalarını etkiler.	Kabul
2H1b: İK stratejik ortak rolü, motivasyon geliştirici İK uygulamalarını etkiler.	Kabul
2H1c: İK stratejik ortak rolü, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarını etkiler.	Kabul
3H1: Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU), organizasyon finansal performansını etkiler.	Kısmen Kabul
3H1a: Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU), ROA performansını etkiler.	Kabul
3H1b: Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU), ROE performansını etkiler.	Ret
3H1c: Yüksek performanslı İK uygulamaları (YPIKU), EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.	Ret
4H1: Yetenek geliştirici İK uygulamaları, organizasyon finansal performansını etkiler.	Ret
4H1a: Yetenek geliştirici İK uygulamaları, ROA performansını etkiler.	Ret
4H1b: Yetenek geliştirici İK uygulamaları, ROE performansını etkiler.	Ret
4H1c: Yetenek geliştirici İK uygulamaları, EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.	Ret
5H1: Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, organizasyon finansal performansını etkiler.	Kısmen Kabul
5H1a: Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, ROA performansını etkiler.	Kabul
5H1b: Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, ROE performansını etkiler.	Ret

5H1c: Motivasyon geliştirici İK uygulamaları, EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.	Ret
6H1: Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, organizasyon finansal performansını etkiler.	Kısmen Kabul
6H1a: Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, ROA performansını etkiler.	Kabul
6H1b: Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, ROE performansını etkiler.	Ret
6H1c: Katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları, EBITDA/Net Satışlar performansını etkiler.	Ret
7H1a: İK stratejik ortak rolünün ROA performansı üzerinde, YPIKU'nun aracı rolü etkisi vardır.	Ret
7H1b: İK stratejik ortak rolünün ROE performansı üzerinde, YPIKU'nun aracı rolü etkisi vardır.	Ret
7H1c: İK stratejik ortak rolünün EBITDA/Net Satışlar performansı üzerinde, YPIKU'nun aracı rolü etkisi vardır.	Ret
7H1: İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerinde, YPIKU'nun aracı rolü etkisi vardır.	Ret
8H1a: İK stratejik ortak rolünün ROA performansı üzerinde, YPIKU'nun düzenleyici rolü etkisi vardır.	Ret
8H1b: İK stratejik ortak rolünün ROE performansı üzerinde, YPIKU'nun düzenleyici rolü etkisi vardır.	Ret
8H1c: İK stratejik ortak rolünün EBITDA/Net Satışlar performansı üzerinde, YPIKU'nun düzenleyici rolü etkisi vardır.	Ret
8H1: İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerinde, YPIKU'nun düzenleyici rolü etkisi vardır.	Ret

SONUÇ

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında beşeri sermayenin önemli bir unsur olduğu, stratejik yönetim alanındaki gelişmeler sonucu hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından kabul görmektedir. İşletmeler; mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerini iş süreçlerine katabildikleri sürece rakiplerine üstünlük sağlayarak örgütsel performanslarını geliştireceklerdir. İşletmeler, insan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele almaya başlamıştır. Günümüzde insan kaynakları yönetiminden sorumlu olan İK üst yöneticilerinin hem işletmelerin stratejilerinin belirlenmesi hem de uygulanmasında rol aldıkları görülmektedir.

İşletmeler, rakiplerine göre sektör ortalamasının üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için İK stratejik ortak rolüne daha fazla odaklanmaktadır. Aynı şekilde insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejileri ile tam bir uyum içinde olması ve İK uygulamalarının kendi aralarında uyumlu olması önemlidir. Böylece yüksek performanslı İK uygulamalarının işletmelerde hayata geçirilmesi, daha fazla dikkate alınması gerekmektedir. İşletmelerde yürütülen İK uygulamalarının esas amacı, çalışan performansının devamını sağlamak ve nihayetinde sürdürülebilir organizasyon performansı elde etmektir. Bu nedenle işletmeler, beşeri sermayelerine ciddi yatırımlar yapmaktadırlar.

Literatür incelendiğinde, dünyada ve Türkiye’de İK’nın organizasyon finansal performansına etkisi belirlenirken; organizasyon performansının daha çok bireylerin algılarından hareketle ölçülmüş olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise İK’nın organizasyon finansal performansına etkisi ölçülürken somut verilerden yararlanılmış olup kârlılık oranları, finansal tablolardan ayrı ayrı hesaplanarak elde edilmiştir. Böylece finansal performansın diğer çalışmalara kıyasla, daha gerçekçi ve objektif şekilde ölçüleceği düşünülmüştür. Çünkü finansal kârlılık oranlarının hesaplanmasının finansal performans ölçümünde ve finansal performansın İK stratejik ortak rolü ile ilişkisinde daha gerçekçi sonuçlar verebileceği öngörülmüştür. Çalışmada finansal performans; özsermaye kârlılığı (ROE), aktif kârlılığı (ROA) ve

$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$ ile ölçülmüştür. Çalışmada finansal performansa ait tüm değerler, 2016-

2019 dönemleri için hesaplanmış; 4 yıllık değerlerin aritmetik ortalamaları alınmış ve standardize edilmiştir. Analiz işlemlerinde standardize edilen finansal performans değerleri kullanılmıştır. Çünkü sektörlerin kârlılık değerleri, farklılık gösterebilmektedir.

Başta İK stratejik ortak rolü olmak üzere İK rollerinin evrilmesi, strateji ile İKY arasındaki ilişki, daha sonra stratejik İKY temel yaklaşımları, rekabet stratejileri bir bütün olarak bu çalışmanın ilk bölümünde açıklanmaktadır. Günümüz İK'sı, farklı roller üstlenebilmektedir.

Gelişen ve dönüşen iş dünyasında işletmenin en değerli unsurunun beşeri kaynakları olduğunu, artık bütün işletmelerin kabul ettiğini söylemek mümkündür. Ancak çalışanına değer veren, çalışanını işletme içinde ve dışında destekleyen işletmelerin daha iyi organizasyon performansı sergilediği görülmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırıcı İK uygulamaları, hem çalışan performansını hem de organizasyon performansını artırıcı yönde etkilemektedir. Aynı şekilde çalışanların motivasyonlarını artırıcı her türlü işletme faaliyeti, organizasyon performansına pozitif yönde etki etmektedir. Yine aynı şekilde katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları; çalışanların geri bildirim ve önerilerini paylaşmaları, diğer çalışanlar ile işletme hedef, amaç, finansal ve işletme bilgilerini paylaşmaları gibi yollarla, çalışanların işletmeyi daha fazla benimsemesini sağlayarak, işletmenin finansal tablosunda kâr zarar hanesine olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Yüksek performanslı İK uygulamaları; çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Dolayısıyla yüksek performanslı İK uygulamalarının organizasyon performansını artırması beklenmektedir.

Çalışanlar ve işletmeler; kesinlik, öngörülebilirlik, düşük risk ararken; küresel salgın ve ekonomik krizler gibi unsurlar, belirsizliğin kontrol edilmesinin öğrenilmesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Bu salgın, iş dünyası üzerindeki baskıyı artırarak İK'nın organizasyon başarısı ile bağını daha da güçlendirmektedir. İş dünyası; sosyal, teknolojik, ekonomik, politik, çevresel ve demografik vb. etkenlerden daha fazla etkilenmeye başlamıştır. Koronavirüs salgını da çalışma yaşamındaki değişimleri hızlandırmaya başlamıştır. Örneğin birçok alanda esnek çalışma, uzaktan çalışma vb.

yaygınlaşmaktadır. Türkiye’de özellikle kamu sektörü, uzaktan çalışma yöntemine henüz tam adapte olmuş görünmemektedir. Gerekli yasal düzenlemelerin hızlandırılması, kaçınılmaz görünmektedir. Ayrıca salgın süreciyle hangi işlerin uzaktan yapılabileceği, daha netlik kazanmaktadır. Bu bağlamda İK, işletmelere sürdürülebilir değer yaratmaya devam etmelidir.

Teknoloji, hem iç çevre hem de dış çevre faktörü olarak işletmelerin iş yapılarını etkilemektedir. En önemlisi de teknoloji bazı mesleklerin kaybolmasına, bazı mesleklerin değişimine ve bazı yeni mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşte bu değişimi yakalamak ve değişime ayak uydurabilmek için İK profesyonellerinin geleceğin iş alanlarını ve gerekli becerileri kavraması gerekmektedir. Teknolojinin sunduğu bu değişim ve dönüşüm, iş dünyasında bir yandan da yetenek açığını beraberinde getirmektedir.

Araştırma, Borsa İstanbul (BİST) şirketlerinin her birinden en üst düzey İK yöneticisi olan kişi ile yapılmıştır. Araştırma; BİST şirketlerinde kolayda örnekleme yoluyla, toplamda 144 şirkette gerçekleştirilerek tamamlanmıştır. İK stratejik ortak rolü ve yüksek performanslı İK uygulamaları; her bir şirketin en üst İK yöneticisinin algılarıyla ölçülmüştür. Aynı zamanda kârlılık oranları, bu 144 şirketin 2016 ile 2019 yılları arasındaki yıllık finansal tablolarından elde edilen verilerinden yararlanılarak hesaplanmıştır. İK stratejik ortak rolünün ve yüksek performanslı İK uygulamalarının organizasyon finansal performansına etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada BİST şirketlerinin seçilme nedeni, organizasyon finansal performanslarını hesaplarken bağımsız mali denetleme kuruluşlarınca hazırlanan ve KAP’ta halka açıklanan finansal tabloların kullanılabilme olanağı bulunmasıdır.

Bu araştırma, İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansına etkisinde yüksek performanslı İK uygulamalarının rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve yüksek performanslı İK uygulamalarının aracı rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle İK stratejik ortak rolü, yüksek performanslı İK uygulamaları ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin genel olarak oldukça yeterli düzeyde oldukları görülmüştür.

Çalışmada kullanılan İK stratejik ortak rolü ölçeği, Ulrich tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerde, Conner ve Ulrich'in yaptığı çalışma (1996) ile benzer sonucu gösterdiği söylenebilir. Elde edilen sonuca göre İK stratejik ortak rolü ölçeğinin, yine on maddesi ile oldukça yüksek seviyede güvenilirliğe (Cronbach's alfa=0,935) sahip olduğu görülmüştür. Yapılan analizler ile ölçeğin tek faktör altında toplandığı görülmüş ve ölçekten hiçbir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır (Tablo 3-1). Dolayısı ile ölçek, orijinal olarak geliştirilmiş olduğu şekliyle araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre İK yöneticilerinin İK stratejik ortak algısına yönelik uluslararası çalışmalar ile Türkiye'de yapılan bu çalışmanın benzer sonuçlar gösterdiği söylenebilir. Örneğin Mitchell vd. (2013) çalışmasında İK stratejik ortak rolü güvenilirliğini $\alpha=0,82$ olarak bulurken Tuysuz (2019) ise $\alpha=0,913$ olarak bulmuştur.

Çalışmada kullanılan yüksek performanslı İK uygulamaları ölçeği; Flood vd. (2008), Huselid (1995), Snell ve Dean'in (1992) çalışmalarından alınmıştır. Mitchell vd. (2016); çalışmasını benzer ölçeği kullanarak, 25 ifadeli bir ölçekle tamamlamıştır. Çalışma içerisinde aynı ifadeler kullanılmış ancak bazı ifadeler geliştirilmiştir. Çalışmaya, Na Fu, Flood vd. (2017) çalışmasından maddeler ilave edilmiştir. Ayrıca bir ifade de konunun uzmanlarınca eklenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek ifadeleri, çalışmanın EK-1 başlığı altında verilmiştir (Bkz. EK-1). Güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonucu yüksek performanslı İK uygulamaları ölçeği, beklendiği gibi üç boyutta toplanmıştır. Bunlar; yedi ifade ile yetenek geliştirici İK uygulamaları, dört ifade ile motivasyon geliştirici İK uygulamaları ve dört ifade ile katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları olmak üzere toplam 15 ifadede toplanmıştır. Ölçek boyutlarının oldukça yüksek seviyede güvenilirliğe (Cronbach's alfa) sahip olduğu görülmüştür (Tablo 3-2). Benzer şekilde Mitchell vd. (2013) çalışmalarında yüksek performanslı İK uygulamaları ölçeğinde $\alpha=0,88$ olarak güvenilirlik elde etmişlerdir.

Araştırmada elde edilen demografik bulgulara göre katılımcı işletmelerin temsil ettiği sektörler içerisinde, yaklaşık %83 ile imalat sektörü, birinci sırada yer alırken; mali kuruluşlar sektörleri, ikinci sırada yer almaktadır. Mali kuruluşlar başka bir deyişle finans sektörü; başta bankalar, sigorta ve aracı finans kuruluşlarından oluşmaktadır.

Finans sektörü işletmeleri, Türkiye’de genellikle İK uygulamalarının en gelişmiş olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Yine bir başka demografik özellik olan işletme yaşına göre, katılımcı işletmelerin yaklaşık %83’ünün 21 yıl ve daha fazla yıldan fazla faaliyette olduğu görülmüştür. Sermaye yapısına göre ise katılımcı işletmelerin yaklaşık %70’i yerli işletmeler iken; diğerleri, yabancı veya yerli-yabancı sermayeli işletmelerden oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen demografik bulgulara göre erişilebilen İK yöneticilerinin, yaklaşık %24’ünün üst düzey İK yöneticisi olduğu; eğitim durumlarına bakıldığında, yaklaşık %43’ünün eğitim seviyesinin yüksek lisans ve doktora olduğu; işletme kıdemine bakıldığında, yaklaşık %43’ünün işletmede çalışma süresinin 10 yıl ve daha fazla olduğu görülmüştür. Katılımcı işletmelerin en üst İK yöneticilerini yaklaşık %60 oranında İK’den sorumlu başkan yardımcısı veya genel müdür yardımcısı ve İK direktörü oluşturmaktadır. Bu bağlamda İK’nın işletmelerde üst yönetimde söz sahibi olduğu söylenebilir. Dolayısı ile üst yönetimde yer alan İK’nın işletme stratejilerinin oluşturulması ve yürütülmesinde yer aldığı görülebilir. Bu durum, stratejik İK olma şartlarından biri olan tepe yönetimde temsil edilme şartının Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler tarafından da yerine getirildiğini göstermektedir. Araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin yaklaşık %30’u, 1000’den fazla çalışana sahip iken; yaklaşık %12’sinin 500 ile 1000 arasında çalışana sahip olduğu görülmüştür.

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulgulara göre, İK stratejik ortak rolü değişkeni ortalaması (4,24), oldukça yüksek iken; yüksek performanslı İK uygulamaları ortalamasının (3,43) orta üzeri seviyede olduğu görülmüştür. Bu bağlamda katılımcı işletmelerin İK stratejik ortak rolünü büyük bir oranda üstlendikleri söylenebilir. Yüksek performanslı İK uygulamaları boyutları içerisinde, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının en yüksek ortalamaya (3,70) sahip olduğu görülürken; motivasyon geliştirici İK uygulamalarının en düşük ortalamaya (3,15) sahip olduğu görülmüştür. Organizasyon finansal performans boyutları içinde $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Net Satışlar}}$, en yüksek ortalamaya (%14,8) sahipken; aktif kârlılığı (ROA) en düşük ortalamaya (%5,5) sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre İK stratejik ortak rolü ile organizasyon finansal performansı arasında kısmen bir ilişki görülmüştür. İK stratejik ortak rolü ile organizasyon finansal performansı boyutlarından aktif kârlılığı (ROA) ve özsermaye kârlılığı (ROE) arasında anlamlı bir ilişki görülmezken, $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca organizasyon finansal performans boyutları ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ kendi aralarında pozitif yönlü ve orta şiddette anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani aktif kârlılığı (ROA) artışı, özsermaye kârlılığı (ROE) ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ değerlerini aynı yönde artıracaktır.

Araştırmada İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansına kısmen etkisi görülmüştür. Daha detaylı bir şekilde incelendiğinde İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı boyutlarından aktif kârlılığı (ROA) ve özsermaye kârlılığı (ROE) üzerinde etkisi görülmezken, $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ boyutu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. İK yönetimi; sorumlu olduğu işletmede, İK stratejik ortak rolünü ne kadar gerçekleştirebilirse (işletme, İK'ya tepe yönetimde ne kadar yer verirse) organizasyon finansal performansına o kadar katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, İK stratejik ortak rolü ile ROA ve ROE arasında anlamlı bir ilişki görülmezken; başka çalışmalarda, ilişkinin görülebileceği düşünülmektedir. Ancak İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı boyutu $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ üzerinde etkisi görülmüştür.

Araştırmada daha sonra İK stratejik ortak rolü ile yüksek performanslı İK uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre İK stratejik ortak rolü ile yüksek performanslı İK uygulamaları arasındaki pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki olduğu görülmüştür. Daha detaylı bakılınca yine İK stratejik ortak rolü ile yüksek performanslı İK uygulamaları boyutları olan yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları arasında pozitif yönlü ve orta şiddette anlamlı bir ilişki görülmüştür. Aynı şekilde yüksek performanslı İK uygulamalarının kendi aralarındaki ilişkiye bakıldığında,

yetenek geliştirici İK uygulamaları ile katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları arasında pozitif yönlü ve kuvvetli şiddette anlamlı bir ilişki görülmüştür. Yine yetenek geliştirici İK uygulamaları ile motivasyon geliştirici İK uygulamaları arasında pozitif yönlü ve orta şiddette anlamlı bir ilişki görülmüştür. Benzer şekilde motivasyon geliştirici İK uygulamaları ile katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları arasında pozitif yönlü ve orta şiddette anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı örneklem için yetenek geliştirici İK uygulamaları ile katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları arasında oldukça yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür. İşletmeler, en başta seçici kadrolama ile çalışanlarına işletmede katılım fırsatını kısmen vermiş olmaktadır. Artık işletme kadrolarında olan çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikleri ile performansa katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı şekilde gerekli eğitimlerin çalışanlara verilmesi ile çalışanlar hem bireysel hem de organizasyon performansına katkı sağlayacaklardır. Çalışanlara gerek iş başında gerekse iş dışında çeşitli şekilde verilen eğitimler, aynı zamanda onların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Kısaca araştırma sonucunda katılım fırsatı ile yetenek geliştirici İK uygulamaları arasında kuvvetli şiddette bir ilişki görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre İK stratejik ortak rolünün yüksek performanslı İK uygulamaları üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca yine İK stratejik ortak rolünün yüksek performanslı İK uygulamaları boyutları üzerinde etkisi, ayrı ayrı ele alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre İK stratejik ortak rolünün yetenek geliştirici İK uygulamaları üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yine İK stratejik ortak rolünün motivasyon geliştirici İK uygulamaları boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer boyut içinde elde edilen bulguya göre İK stratejik ortak rolünün katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları üzerine pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yüksek performanslı İK uygulamaları ortalaması ile ROA arasında negatif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine aynı şekilde yüksek performanslı İK uygulamaları boyutları

(yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları) ile ROA arasında negatif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre yüksek performanslı İK uygulamaları boyutlarının ROA üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yüksek performanslı İK uygulamaları boyutlarının ROA'ya etkisi, tek tek incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yetenek geliştirici ve motivasyon geliştirici İK uygulamalarının anlamlı bir etkisi görülmez iken, katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROA üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yüksek performanslı İK uygulamaları ortalaması ile ROE arasında negatif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki olduğu görülmüştür. Daha detaylı bakıldığında ise ROE ile yüksek performanslı İK uygulamaları boyutlarından yetenek geliştirici İK uygulamaları arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki görülür iken, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları arasında ise negatif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre yüksek performanslı İK uygulamaları boyutları tek tek ele alındığında ise yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının ROE üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yüksek performanslı İK uygulamaları ortalaması ile $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki olduğu

görülmüştür. Daha detaylı bakıldığında ise $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ ile yüksek performanslı İK

uygulamaları boyutlarından motivasyon geliştirici İK uygulamaları arasında negatif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki görülür iken, yetenek geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları arasında pozitif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine araştırma bulgularına göre yüksek performanslı İK uygulamalarının etkisi, tek tek ele alındığında; yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici İK uygulamalarının $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre İK stratejik ortak rolünün ROA üzerine etkisinde, yüksek performanslı İK uygulamalarının aracı rolü görülmemiştir. Yine bulgulara göre İK stratejik ortak rolünün ROE üzerine etkisinde, yüksek performanslı İK uygulamalarının aracı rolü görülmemiştir. İK stratejik ortak rolünün $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ üzerine etkisinde, yüksek performanslı İK uygulamalarının aracı rolü görülmemiştir. Dolayısı ile İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerinde, yüksek performanslı İK uygulamalarının aracı rolü olmadığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre İK stratejik ortak rolünün ROA üzerine etkisinde, yüksek performanslı İK uygulamalarının düzenleyici rolü görülmemiştir. Yine bulgulara göre İK stratejik ortak rolünün ROE üzerine etkisinde, yüksek performanslı İK uygulamalarının düzenleyici rolü görülmemiştir. İK stratejik ortak rolünün $\frac{EBITDA}{Net\ Satışlar}$ üzerine etkisinde, yüksek performanslı İK uygulamalarının düzenleyici rolü görülmemiştir. Dolayısı ile İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansı üzerinde, yüksek performanslı İK uygulamalarının düzenleyici rolü görülmemiştir. Kısaca İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansında yüksek performanslı İK uygulamalarının rolü olmadığı söylenebilir.

Bu araştırma, BİST şirketlerinde her bir şirket için en üst düzey İK yöneticilerine uygulanmıştır. İK departmanı dışında diğer departman yöneticilerine yönelik İK stratejik ortak rolü algısı, yeni çalışmalar ile araştırılabilir. Araştırma, yine her sektörü kapsayacak şekilde yapılmıştır. Başka bir çalışma ile İK stratejik ortak rolü, sektör bazlı çalışmalar ile genişletilebilir. Böylece sektörler arası İK stratejik ortak rolü algısı farklarına bakılabilir. Ayrıca İK stratejik ortak rolü, ülkeler arası çalışmalar ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında karşılaştırılabilir. Başka bir çalışma ile İK rollerinin diğer boyutları da çalışmaya katılarak yeni bir araştırma yapılabilir. Böylece diğer İK rollerinin (stratejik ortak rolü dışında) organizasyon finansal performansına ne gibi etkilerinin olduğu ve performansla nasıl bir ilişki içerisinde olduğu araştırılabilir. İşletme performanslarında, işletmelerin sermaye yapısına göre farklılıklar olup olmadığına da bakılabilir.

Çalışmada yüksek performanslı İK uygulamaları içerisinde kadrolama, eğitim vb. yetenek geliştirici İK uygulamaları ele alınmıştır. Performans, ücret, kariyer vb. motivasyon geliştirici İK uygulamaları ile iş dizaynı, çalışan katılımı vb. katılım fırsatı geliştirici İK uygulamaları ölçülerek çalışma sürdürülmüştür. Bu üç İK (yetenek geliştirici, motivasyon geliştirici ve katılım fırsatı geliştirici) uygulamaları içerikleri, daha fazla zenginleştirilerek yeni çalışmalar yapılması mümkündür. Yüksek performanslı İK uygulamalarının, İK stratejik ortak rolünün organizasyon finansal performansına etkisindeki rolü örgüt düzeyinde araştırılmıştır. Yeni çalışmalar ile departman düzeyinde, birey düzeyinde veya düzeyler arası araştırmalar yapılması olasıdır.

Çalışmada bağımlı değişken olan organizasyon finansal performans boyutlarından ROA, ROE ve $\frac{EBITDA}{\text{Net Satışlar}}$ ele alınmıştır. Finansal performans boyutları genişletilerek yeni çalışmalar yürütülebilir. Ayrıca yeni bir çalışmada organizasyon finansal performans boyutuna başka boyutlar (ROI, Tobin q vb.) katılarak çalışmalar yapılabilir. Yine finansal performans boyutlarına farklı kârlılık oranları eklenerek çalışmalar yürütülebilir. Çalışmada, 2016'dan 2019'a (2016 ve 2019 dahil) dört yılı içeren yıllık finansal tablolardan veriler kullanılmıştır. Yeni bir çalışma ile bu süre, daha uzun periyotlarla incelenebilir.

Araştırma sadece bankacılık sektöründe uygulanarak, organizasyon finans performansı olarak, BDDK'nın Mayıs 2020'den itibaren, bankacılık sektörüne kullandığı *aktif rasyosu* boyutu ile yeni çalışmalar yapılabilir. Benzer şekilde *sermaye yeterlilik rasyosu* (Capital Adequatiy Ratio=CAR), finansal performansı belirlemek için kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Akalın, Şükrü Haluk vd. : **Türkçe Sözlük**, Ed. by. Recep Toparlı, 10. Baskı, Ankara, Türk Dil Kurumu, 2005.
- Akgüç, Öztin: **Mali Tablolar Analizi**, 16. Baskı, Arayış Basım ve Yayıncılık, İstanbul, 2017.
- Alcázar, F. Martín, Pedro M. R. Fernández, Gonzalo S. Gardey: “Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success,” **Management Revue**, Vol.16, No.2, 2005, pp. 213-241.
- Alfes, Kerstin, v.d. : “The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining The Mediating Role of Engagement,” **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, November–December 2013, pp. 839–859.
- Andersen, Kai K. , Brian K. Cooper, Cherrie Jiuhua Zhu: “The Effect of SHRM Practices on Perceived Firm Financial Performance: Some Initial Evidence from Australia,” **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.45, No.2, 2007, pp. 168-179.
- Andersen, Torben Juul, Dana Minbaeva: “The Role of Human Resource Management in Strategy Making,” **Human Resource Management**, Vol.52, No.5, September–October 2013, pp. 809–827.
- Appelbaum, Eileen, Peter Berg: “High-Performance Work Systems and Labor Market Structures,” **Source Book of Labor Markets**, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2001, pp. 271–293.
- Armstrong, Michael: **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, 11th Ed., London, Kogan Page, 2009.
- Armstrong, Michael: **Strategic Human Resource Management**, 4th ed., London, Kogan Page, 2008.

- Arthur, Jeffrey B.: "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 45, No.3, April 1992, pp. 488-506.
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Aycan, Zeynep: "Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges," **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.3, 2001, pp. 252-260.
- Azmi, F. Tabassum, Shahid Mushtaq: "Role of Line Managers in Human Resource Management: Empirical Evidence from India," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.26, No.5, 2015, pp. 616-639.
- Baker, David: "Strategic Human Resource Management: Performance, Alignment, Management," **Library Career Development**, Vol.7, No.5, 1999, pp. 51-63.
- Bal, Yasemin: "Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi," **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Barney, Jay B. , Patrick M. Wright: "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," **Human Resource Management**, Vol.37, 1997, pp. 31-46.
- Barry, Bryan W. : **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, Amherst H. Wilder Foundation, 1986.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Erhan Atay: **Stratejik İK Yönetimi (Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller)**, İstanbul, Beta Basım, Ağustos 2016.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid: "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?," **Journal of Management**, Vol.32, No.6, December 2006, pp. 898-925.

- Becker, Brain,
Barry Gerhart: "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp. 779–801.
- Becker Brain E.,
Mark A. Huselid,
Peter S. Pickus,
Michael F. Spratt: "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", **Human Resource Management**, Vol.36, No.1, Spring 1997, pp. 39-47.
- Beeck, Sophie Op de,
Jan Wynen,
Annie Hondeghem: "HRM Implementation by Line Managers: Explaining the Discrepancy in HR-Line Perceptions of HR Devolution," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.27, No.17, 2016, pp. 1901–1919.
- Bello-Pintado, Alejandro: "Bundles of HRM Practices and Performance: Empirical Evidence from A Latin American Context," **Human Resource Management Journal**, Vol.25, No.3, 2015, pp. 311–330.
- Beltrán-Martín, Inmaculada,
Vicente Roca-Puig: "Promoting Employee Flexibility Through HR Practices," **Human Resource Management**, Vol.52, No.5, September–October 2013, pp. 645–674.
- Biddle, Bruce J. ,
Edwin J. Thomas: **Role Theory: Concepts and Research**, New York, John Wiley, 1966.
- Boxall, Peter: "High-Performance Work Systems: What, Why, How and For Whom?," **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.50, Vol.2, 2012, pp. 169–186.
- Boxall, Peter: "HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector," **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No.3, 2003, pp. 5-20.
- Boxall, Peter,
Keith Macky: "Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing The High Involvement Stream," **Human Resource Management Journal**, Vol.19, No.1, 2009, pp. 3–23.

- Boxall, Peter,
Keith Macky: “High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being,” **Work, Employment & Society**, Vol.28, No.6, December 2014, pp. 963-984.
- Boxall, Peter,
John Purcell: “Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going?,” **International Journal of Management Reviews**, Vol.2, No.2, June 2000, pp.183-203.
- Boxall, Peter,
John Purcell,
Patrick Wright: “Human Resource Management, Scope, Analysis, and Significance,” **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford University Press, The United States, 2007.
- Bos-Nehles, Anna C. ,
Maarten J. Van Riemsdijk,
Jan Kees Looise: “Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain The Effectiveness of Line Managers’ HRM Implementation,” **Human Resource Management**, November–December 2013, Vol.52, No.6. pp. 861–877.
- Bowen, David E. ,
Cheri Ostroff: “Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of The “Strength” of The HRM System,” **Academy of Management Review**, Vol.29, No.2, 2004, pp. 203–221.
- Brewster, Chris,
Michael Brookes,
Paul J. Gollan: “The Institutional Antecedents of the Assignment of HRM Responsibilities to Line Managers,” **Human Resource Management**, Vol.54, No.4, July–August 2015, pp. 577–597.
- Brockbank, Wayne: “If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage,” **Human Resource Management**, Vol.38, No.4, Winter 1999, pp. 337-352.
- Bryson, John M. : **Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Buller, Paul F. ,
Caryn Beck-Dudley,
Glenn M.McEvoy: “Competitive Strategy and Human Resource Practices in a Professional Service Environment”, **Human Resource Planning**, Vol. 13, No.1, 1990, pp. 27-36.

- Buller, Paul F. ,
Glenn M. McEvoy: “Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight,” **Human Resource Management Review**, Vol.22, No.1, 2012, pp. 43–56.
- Cane, Sheila: **Kaizen Strategies for Winning Through People**, London, Prentice Hall, 1996.
- Chand, Mohinder,
Anastasia A. Katou: “The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry,” **Employee Relations**, Vol.29, No.6, 2007, pp. 576-594.
- Chang, Huo-Tsan,
Nai-Wen Chi: “Human Resource Managers’ Role Consistency and HR Performance Indicators: The Moderating Effect of Interpersonal Trust in Taiwan,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.18, No.4, April 2007, pp. 665-683.
- Chen, Yang v.d. : “How Does Executive Strategic Human Resource Management Link to Organizational Ambidexterity? An Empirical Examination of Manufacturing Firms in China,” **Human Resource Management**, Vol.55, No.5, September–October 2016, pp. 919–943.
- Chi, Nai-Wen,
Carol Yeh-Yun Lin: “Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms,” **British Journal of Industrial Relations**, Vol.49, No.3, September 2011, pp. 486–514.
- Chowhan, James: “Unpacking the Black Box: Understanding the Relationship Between Strategy, HRM Practices, Innovation and Organizational Performance,” **Human Resource Management Journal**, Vol.26, No.2, 2016, pp. 112–133.

- Cleland, Jacqui,
Karl Pajo,
Paul Toulson:
- “Move It or Lose It: An Examination of the Evolving Role of the Human Resource Professional in New Zealand,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.11, No.1, February 2000, pp. 143–160.
- Collins, Christopher J. ,
Kevin D. Clark:
- “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage,” **Academy of Management Journal**, Vol.46, No.6, 2003, pp. 740–751.
- Colakoglu, Saba,
David P. Lepak,
Ying Hong:
- “Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context,” **Human Resource Management Review**, Vol.16, No.2, 2006, pp. 209–218.
- Combs, James, v.d. :
- “How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance,” **Personnel Psychology**, Vol.59, Vol.3, 2006, pp. 501–528.
- Conner, Jill,
Dave Ulrich:
- “Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric,” **Human Resource Planning**, Vol.19, No.3, 1996, pp. 38–49.
- Darwish, Tamer, K. ,
Satwinder Singh,
Geoffrey Wood:
- “The Impact of Human Resource Practices on Actual and Perceived Organizational Performance in a Middle Eastern Emerging Market,” **Human Resource Management**, Vol.55, No.2, March–April 2016, pp. 261–281.
- Darwish, Tamer K. ,
Satwinder Singh,
A. Fattaah Mohamed:
- “The Role of Strategic HR Practices in Organisational Effectiveness: An Empirical Investigation in The Country of Jordan,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.24, No.17, 2013, pp. 3343–3362,
- Darwish, Tamer Khalil,
Satwinder Singh:
- “Does Strategic Human Resource Involvement and Devolvement enhance Organisational Performance? :Evidence from Jordan,” **International Journal of Manpower**, Vol.34, No.6, 2013, pp. 674–692.

Datta, Deepak K. ,
James P. Guthrie,
Patrick M. Wright:

“Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?,” **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.1, 2005, pp. 135–145.

Delaney, John T. ,
Mark A. Huselid:

“The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp. 949–969.

Delery, John E. ,
D. Harold Doty:

“Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions,” **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, 1996, pp. 802–835.

Delery, John E. ,
Dorothea Roumpi:

“Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage is The Field Going in Circles?,” **Human Resource Management Journal**, Vol.27, No.1, 2017, pp. 1–21.

Demir, Rıza,
Cavide Uyargil:

“A Study on the Relation between the Demographics of Human Resource Managers in Turkey and Characteristics of their Companies,” **International Journal of Human Resource Studies**, Vol.7, No.4, 2017, pp. 212-230.

Demirbağ, Mehmet,
Ekrem Tatoğlu,
Andrian Wilkinson:

“Adoption of High-Performance Work Systems By Local Subsidiaries of Developed Country and Turkish MNEs and Indigenous Firms in Turkey,” **Human Resource Management**, Vol.55, No.6, November–December 2016, pp. 1001–1024.

Demirbag, Mehmet v.d. :

“High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Emerging Economies: Evidence from MNEs in Turkey,” **Management International Review**, Vol.54, No.3, June 2014, pp. 325–359.

Dess, Gregory G.,
Peter S. Davis:

“Porter’s Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.27, No.3, pp. 467-488.

- Devanna, Mary Anne v.d. : “Strategic Planning and Human Resource Management,” **Human Resource Management**, Vol.21, No.1, Spring 1982, pp. 11-17.
- Dhar, Rajib Lochan: “The Effects of High Performance Human Resource Practices on Service Innovative Behaviour,” **International Journal of Hospitality Management**, Vol.51, October 2015, pp. 67–75.
- Durmuş, Beril,
E.Serra Yurtkoru,
Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, Eylül 2013, İstanbul.
- Do, Hoa: “High-Performance Work Systems and Organisational Performance: Evidence from the Vietnamese Service Sector,” Doctor of Philosophy, **Aston University**, June 2016.
- Fu, Na, v.d. : “High-Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining The Practices-Resources-Uses Performance Linkage,” **Human Resource Management**, Vol.56, No.2, March–April 2017, pp. 329–352.
- Gardner, Timothy M.,
Patrick M. Wright,
Lisa M. Moynihan: “The Impact of Motivation, Empowerment and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment,” **Personnel Psychology**, Vol.64, No.2, Summer 2011, pp. 315–350.
- Green, Kenneth W. , v.d. : “The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.4, April 2006, pp. 559–579.
- Greer, Charles R.
Jon C. Carr,
Lisa Hipp: “Strategic Staffing and Small-Firm Performance,” **Human Resource Management**, Vol.55, No.4, July–August 2016, pp. 741–764.

- Guthrie, James P. : “High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence From New Zealand,” **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.1, 2001, pp. 180-190.
- Guthrie, James P. v.d. : “High Performance Work Systems in Ireland: Human Resource and Organizational Outcomes,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.20, No.1, January 2009, pp. 112–125.
- Gürbüz, Sait,
İbrahim S. Mert: “Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.22, No.8, April 2011, pp. 1803–1822.
- Gürbüz, Sait,
Mustafa Bekmezci: “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü,” **Istanbul University Journal of the School of Business Administration**, Vol.41, No.2, 2012, pp. 189-213.
- Gooderham, Paul,
Emma Parry,
Kristen Ringdal: “The Impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of European Firms,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.19, No.11, November 2008, pp. 2041–2056.
- Gözüm, M. Sait,
Göksel Yücel: **Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Finans**, 2. Baskı, Humanist Kitap Yayıncılık, İstanbul, 2016.
- Han, Jian,
Jian-Min Sun,
Hong-Lei Wang, “Do High Performance Work Systems Generate Negative Effects? How and When?,” **Human Resource Management Review**, Vol.30, No.2, June 2020. pp.1-14.
- Han, Joo Hun v. d. : “The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management? Optimizing the Benefits of a High-Performance Works System through the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit,” **Academy of Management Journal**, Vol.62, No.5, 2019, pp. 1388-1412.

- Heffernan, Margaret,
Tony Dundon: “Cross-level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-being the Mediating Effect of Organisational Justice,” **Human Resource Management Journal**, Vol.26, No.2, 2016, pp. 211–231.
- Hong, Ying v.d. : “High Performance Work Systems For Service Quality: Boundary Conditions and Influence Processes,” **Human Resource Management**, Vol.56, No.5, September–October 2017, pp. 747–767.
- Huselid, Mark A. : “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, 1995, pp. 635–672.
- Huselid, Mark A.,
Susan E. Jackson,
Randall S. Schuler: “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Organisation Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, 1997, pp.171–188.
- Kamaşak, Rıfat: “**Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi**”, Yönetim Dergisi, C.21, No.65, 2010, ss. 47-64.
- Karpuzoğlu, Ebru: **Örgütlerde Stratejik Yönetim**, Ed. Ali Akdemir, Ankara, Orion Yayınları, 2016.
- Katou, Anastasia A. ,
Pawan S. Budhwar: “Causal Relationship Between HRM Policies and Organizational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector,” **European Management Journal**, Vol.28, No.1, 2010, pp. 25–39.
- Katou, Anastasia A. ,
Pawan S. Budhwar: “The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms,” **Thunderbird International Business Review**, Vol.49, No.1, January–February 2007, pp. 1–35.

- Katou, Anastasia A. ,
Pawan S. Budhwar: “Human Resource Management Systems and Organizational Performance: A Test of A Mediating Model in The Greek Manufacturing Context,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.7, July 2006, pp. 1223-1253.
- Kaufman, Bruce E. : “Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field,” **Human Resource Management**, Vol.54, No.3, May–June 2015, pp. 389–407.
- Kehoe, Rebecca R. ,
Patrick M. Wright: “The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors,” **Journal of Management**, Vol.39, No.2, February 2013, pp. 366-39.
- Umut Koç: “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, s.1, 2009.
- Kor, Yasemin Y. ,
Huseyin Leblebici: “How Do Interdependences among Human-Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance?,” **Strategic Management Journal**, Vol.26, No.10, October 2005, pp. 967-985.
- Kurtuluş, Kemal: **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, Şubat 2010.
- Laroche, Patrice,
Marc Salesina: “The Effects of Union and Nonunion Forms of Employee Representation on High Performance Work Systems: New Evidence from French Microdata,” **Human Resource Management**, Vol.56, No.1, January–February 2017, pp. 173–189.
- Lee, Feng-Hui,
Tzai-Zang Lee,
Wann-Yih Wu: “The Relationship Between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 9, July 2010, pp. 1351–1372.

- Lengnick-Hall, Cynthia A. ,
Mark L. Lengnick-Hall: “Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology”, **Academy of Management Review**, 1988, Vol.13, No. 3, pp. 454-470.
- Lengnick-Hall, Mark L. v.d. : “Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field,” **Human Resource Management Review**, Vol.19, No.2, 2009,pp. 64–85.
- Lepak, David P. v.d. : “A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research,” **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.25, 2006, pp. 217–271.
- Li, Ji: “Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.14,No.2, March 2003, pp. 157-173.
- Macduffie, John Paul: “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Auto Industry,” **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.48, No.2, January 1995, pp. 197-221.
- Macky, Keith,
Peter Boxall: “The Relationship Between ‘High Performance Work Practices’ and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.18, No.4, April 2007, pp. 537–567.
- Martín-Alcázar, Fernando,
Pedro M. Romero-Fernández,
Gonzalo Sánchez-Gardey: “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.5, May 2005, pp. 633-659.
- Martocchio, Joseph J. : **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, 2nd ed., New Jersey, Prentice-Hall Inc., 2001.

- McDermott, Aoife M. ,
Edel Conway,
Denise M. Rousseau,
Patrick C. Flood:
“Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance,” **Human Resource Management**, Vol.52, No.2, March–April 2013, pp. 289–310.
- Meuer, Johannes:
“Exploring the Complementarities within High-Performance Work Systems: A Set-Theoretic Analysis of UK Firms,” **Human Resource Management**, Vol.56, No.4, July–August 2017, pp. 651–672.
- Mihail, Dimitrios M. ,
Myra Mac Links,
Sofoklis Sarvanidis:
“High Performance Work Systems in Corporate Turnaround: A German Case Study,” **Journal of Organizational Change Management**, Vol.26, No.1, 2013, pp. 190-216.
- Miles, Raymond E. ,
Charles C. Snow:
“Designing Strategic Human Resources Systems”, **Organizational Dynamics**, Vol.13, No.1, 1984, pp.36-52.
- Minbaeva, Dana B. :
“Strategic HRM in Building Micro-Foundations of Organizational Knowledge-Based Performance,” **Human Resource Management Review**, Vol.23, 2013, pp. 378–390.
- Mitchell, Rebecca,
Mark Bray,
Shatha M. Obeidat:
“The Link between High Performance Work Practices and Organizational Performance: Empirically Validating the Conceptualization of HPWP According to the AMO Model,” **Employee Relations**, Vol.38, No.4, 2016, pp. 578-595.
- Mitchell, Rebecca,
Shatha Obeidat,
Mark Bray:
“The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices,” **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, November–December 2013, pp. 899–921.
- Obeidat, Shatha M. :
"An Examination of the Moderating Effect of Electronic-HRM on High-Performance Work Practices and Organisational Performance Link," **Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**, Vol.5 No.2, 2017, pp. 222-241.

- Oh, In-Sue v.d. : “Human Capital Factors Affecting Human Resource (HR) Managers’ Commitment to HR and The Mediating Role of Perceived Organizational Value on HR,” **Human Resource Management**, Vol.56, No.2, March–April 2017, pp.353–368.
- Özçelik, Gaye,
Cavide Uyargil: “A Conceptual Framework for Line Managers’ HRM Implementation Effectiveness: Integrating Social Context and AMO Theories,” **Journal of Business, Economics & Finance**, Vol.4, No.2, 2015, pp. 289-301.
- Özçelik, Gaye,
Meryem Aybas,
Cavide Uyargil: “High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations,” **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 235, 2016, pp. 332-341.
- Özkalp, Enver,
Çiğdem Kirel: **Örgütsel Davranış**, 7.Baskı, Ekin Basım Dağıtım, Bursa, 2016.
- Paauwe, Jaap,
Paul Boselie: “HRM and Performance: What Next?,” **Human Resource Management Journal**, Vol.15, No.4, 2005, pp. 68-83.
- Paauwe, Jaap: “HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects,” **Journal of Management Studies**, Vol.46, No.1, January 2009, pp. 129-142.
- Paauwe, Jaap: “HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability,” **Oxford University Press**, Oxford, 2004.
- Pak, Karen v.d. : “Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies,” **Human Resource Management Review**, Vol.29, No.3, September 2019, pp. 336-352.
- Patrick M. Wright,
Michael D. Ulrich: “A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management,” **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol. 4, 2017, pp. 45-65.

- Perry, Elissa L.,
Carol T. Kulik: "The Devolution of HR to the Line: Implications for Perceptions of People Management Effectiveness," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.19, No.2, February 2008, pp.262–273.
- Porter, Michael: "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, Vol.74, No.6, November-December 1996, pp. 61-78.
- Porter, Michael E. : **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Porter, Michael E. : **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, USA, 1985.
- Porter, Michael E. : **Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, USA, 1985.
- Porter, Michael E. : "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, Vol.74, No.6, November-December 1996, pp. 61-78.
- Posthuma, Richard A. v.d. : "A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research," **Journal of Management**, Vol.39, No.5, July 2013, pp. 1184-1220.
- Reichel, Astrid,
Mila Lazarova: "The Effects of Outsourcing and Devolvement on The Strategic Position of HR Departments," **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, November–December 2013, pp. 923–946.
- Richard, Orlando C. ,
Nancy Brown Johnson: "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.12, No.2, March 2001, pp. 299–310.
- Ružić, Marinela Dropulić: "Direct and Indirect Contribution of HRM Practice to Hotel Company Performance," **International Journal of Hospitality Management**, Vol.49, August 2015, pp. 56–65.

- Ryu, Seongmin,
Sunghoon Kim: “First-Line Managers’ HR Involvement and HR Effectiveness: The Case of South Korea,” **Human Resource Management**, Vol.52, No.6, November–December 2013, pp. 947–966.
- Schuler, Randall S. ,
Susan E. Jackson: “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices,” **Academy of Management Executive**, Vol.1, No.3, 1987, pp. 207–219.
- Schuler, Randall S. ,
Susan E. Jackson: “**Strategic Human Resource Management**,” Second Edition, Blackwell Publishing, USA, 2007.
- Schuler, Randall S. : “Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Need of The Business”, **Organizational Dynamics**, Vol.21, No.1, 1992, pp. 18-32.
- Seviçin, Ahmet: “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.5, No.10, 2009, ss. 171–185.
- Shaw, Jason D. ,
Nina Gupta,
John E. Delery: “Alternative Conceptualizations of The Relationship Between Voluntary Turnover and Organizational Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.1, 2005, pp. 50–68.
- Shen, Jie,
John Benson,
Binhua Huang: “High-Performance Work Systems and Teachers’ Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life,” **Human Resource Management**, Vol.53, No.5, September–October 2014, pp. 817–833.
- Shin, Duckjung,
Alison M. Konrad: “Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance,” **Journal of Management**, Vol.43, No.4, April 2017, pp. 973–997.
- Snell, Scott A.,
Mark A. Youndt: “Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls,” **Journal of Management**, Vol.21, No.4, 1995, pp. 711-737.

- Soo, Christine, v.d. : “Intellectual Capital–Enhancing HR, Absorptive Capacity, and Innovation,” **Human Resource Management**, Vol.56, No.3, May–June 2017, pp. 431–454.
- Stirpe, Luigi,
Jordi Trullen,
Jaime Bocahe: “Retaining an Ageing Workforce: The Effects of High–Performance Work Systems and Flexible Work Programmes,” **Human Resource Management Journal**, Vol.28, No.4, pp. 585–604.
- Stone, Dianna L. vd. : “The Influence of Technology on The Future of Human Resource Management,” **Human Resource Management Review**, Vol.25, No.2 June 2015, pp. 216–231.
- Sun, Li-Yun,
Wen Pan: “Differentiation Strategy, High-Performance Human Resource Practices, and Firm Performance: Moderation By Employee Commitment,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.22, No.15, September 2011, pp. 3068–3079.
- Sun, Li-Yun,
Samuel Aryee,
Kenneth S. Law: “High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective,” **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.3, 2007, pp. 558–577.
- Tay, Lee-Chin,
Fee-Yean Tan,
Khulida Kirana Yahya: “The Power of Ability-Motivation-Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate,” **International Journal of Business and Society**, Vol.18, No.3, 2017, pp. 547-562.
- Thite, Mohan,
Pawan Budhwar,
Adrian Wilkinson: “Global HR Roles and Factors Influencing Their Development: Evidence From Emerging Indian It Services Multinationals,” **Human Resource Management**, Vol.53, No.6, November–December 2014, pp. 921–946.
- Tamkin, Penny: “High Performance Work Practices,” **Institute for Employment Studies**, 2004, pp.1-16.

- Topcic, Mihaela,
Matthias Baum,
Rüdiger Kabst:
“Are High-Performance Work Practices Related to Individually Perceived Stress? A Job Demands-Resources Perspective,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.27, No.1, 2016, pp. 45–66.
- Trullen, Jordi, v.d. :
“The HR Department’s Contribution to Line Managers’ Effective Implementation of HR Practices,” **Human Resource Management Journal**, Vol.26, No.4, 2016, pp. 449–47.
- Tüzüner, V.Lale:
İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, Ağustos 2014.
- Ulrich, Dave:
“A New Mandate For Human Resources,” **Harvard Business Review**, Vol.76, No.1, 1998, pp. 125-134.
- Uyargil, Cavide,
V. Lale Tüzüner,
Fulya Aydınli Kulak,
Sevgi Elmas Atay:
“Farklı Yaklaşımlar Açısından İKY Bildirileri: 1994-2017 Yılları Arasında Alandaki Değişim ve Gelişime Yönelik Bir İnceleme”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.75, No.3, 2020, s. 899-924.
- Ülgen, Hayri,
S. Kadri Mirze:
İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3. Baskı, Litaratür Yayınları, İstanbul, Ocak 2004.
- Ünal, Ömer Faruk:
“İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Roller: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, 2012, ss. 83-105.
- Vermeeren, Brenda:
“Variability in HRM Implementation among Line Managers and its Effect on Performance: a 2-1-2 Mediatonal Multilevel Approach,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.25, No.22, 2014, pp. 3039–3059.
- Walker, James W. :
“Human Resource Strategy,” **McGraw-Hill International Editions**, Singapore, 1992.

- Way, Sean A. : “High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector,” **Journal of Management**, Vol.28, No.6, 2002, pp. 765–785.
- Wei, Li-Qun,
Chung-Ming Lau: “The Impact of Market Orientation and Strategic HRM on Firm Performance: The Case of Chinese Enterprises,” **Journal of International Business Studies**, Vol.39, No.6, September 2008, pp. 980–995.
- Wei, Yu-Chen,
Tzu-Shian Han,
I-Chieh Hsu: “High-Performance HR Practices and OCB: A Cross-Level Investigation of A Causal Path,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.21, No.10, August 2010, pp. 1631–1648.
- Wheelen, Thomas L. ,
J. David Hunger: **Strategic Management and Business Policy**, 11th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008
- Wright, Patrick M. ,
Timothy M. Gardner,
Lisa M. Moynihan: “The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units,” **Human Resource Management Journal**, Vol.13, No.3, 2003, pp. 21–36.
- Wright, Patrick M. v.d. : “The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order,” **Personnel Psychology**, Vol.58, Vol.2, 2005, pp. 409–446.
- Wright, Patrick M.,
Gary C. McMahan,
Abigail McWilliams: “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.5, No.2, May 1994, pp. 301–326.
- Wright, Patrick M.,
Gary C. McMahan: “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management,” **Journal of Management**, Vol.18, No.2, 1992, pp. 295–320.
- Zhang, Mingqiong Mike v.d. : “Examining the ‘Black Box’ of Human Resource Management in MNEs in China: Exploring Country of Origin Effects,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.27, No.8, 2016, pp. 832–849.

Zhang, Mingqiong,
David Di Fan,
Cherrie Jiuhua Zhu:

“High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links,” **Journal of Business Ethics**, Vol.120, No.3, March 2014, pp. 423–435.

Zhang, Bo,
J. Llewelyn Morris:

“High-Performance Work Systems and Organizational Performance: Testing the Mediation Role of Employee Outcomes Using Evidence,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.25, No.1, 2014, pp. 68–90.

Zhu, Cherrie Jiuhua v.d. :

“Devovement of HR Practices in Transitional Economies: Evidence from China,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.19, No.5, 2008, pp.840–855.

EKLER

EK-1 ANKET FORMLARI

Sayın İnsan Kaynakları Yöneticisi;

Bu çalışma; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı'nda Doç. Dr. Fulya AYDINLI KULAK danışmanlığında yürütülmekte olan, Abdullah DİZDAR'a ait **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Performansına Etkisinde Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma”** konulu doktora tezinin uygulama kısmını kapsamaktadır.

Çalışma; Türkiye’de Borsa İstanbul (BİST) Şirketlerinin insan kaynakları uygulamaları ile insan kaynakları stratejik ortak rolünün organizasyon performansına etkisinin incelendiği ilk çalışma olduğundan önem taşımaktadır.

Anketin; işletmenizde, işletme stratejileri ve insan kaynakları hakkında bilgi sahibi olan **en üst yönetici ve/veya yöneticilerinden biri** (İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı, İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, İK Direktörü, İK Müdürü, İK Uzmanı vb.) tarafından cevaplandırılması istenmektedir. Anketin yaklaşık cevaplanma süresi 10 dakikadır.

Sorulara cevap verirken, lütfen işletmenizin **hedeflediği veya yerine getirmeyi amaçladığı durumları değil, mevcut reel durumu** dikkate alınız.

Elde edilen bilgiler ve anket formları **kesinlikle** gizli olup, sadece bilimsel çıkarımlar ve genellemeler için kullanılacaktır. Ayırdığınız değerli zamanınız ve objektif değerlendirmeniz için teşekkür eder, işlerinizde kolaylıklar dileriz.

Saygılarımızla,

Abdullah DİZDAR İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi abdullah.dizdar@gmail.com	Doç. Dr. Fulya AYDINLI KULAK İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi
---	---

Bölüm I:
İnsan Kaynakları Stratejik Ortak Rolü Hakkında Bilgiler

Aşağıdaki soruları işletmenizin *İK departmanı ile ilgili en üst seviye yöneticisi İK Başkan Yardımcısı, İK Genel Müdür Yardımcısı, İK Direktörü, İK Müdürü veya İK Uzmanı* olarak lütfen cevaplayınız.

Lütfen işaretleme için 1, 2, 3, 4 ve 5 kutularının altındaki boş kutuya yapınız.

	Kesinlikle katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne katılıyorum ne katılmıyorum.	Katılıyorum.	Tamamen katılıyorum.
A.1. İK departmanımız, işletme stratejilerini gerçekleştirmek için İK stratejilerini işletme stratejisi ile ilişkilendirecek İK programları ve süreçleri geliştirir.	1	2	3	4	5
A.2. İK departmanımız, üst yönetim tarafından “iş ortağı” olarak görülür.	1	2	3	4	5
A.3. İşletmemizde İK departmanının güvenilirliği, İK departmanımızın işletme stratejilerini gerçekleştirmeye sağladığı destekten kaynaklanır.	1	2	3	4	5
A.4. İK departmanımız, işletmenin genel iş planlamasında aktif bir katılımcıdır.	1	2	3	4	5
A.5. İK departmanımız, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
A.6. İK departmanımız, stratejik konulara zaman ayırır.	1	2	3	4	5
A.7. İK departmanımız, İK stratejileri ve işletme stratejilerini uyumlaştırmak için çalışır.	1	2	3	4	5
A.8. İşletmemizde İK departmanının performansı, işletme	1	2	3	4	5

stratejilerinin gerçekleşmesine katkı sağlama becerisi ile ölçülür.					
A.9. İK departmanımız, işletme stratejilerinin belirlenmesi sürecine katılır.	1	2	3	4	5
A.10. İK departmanımız, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile uyumlu olmasını sağlar.	1	2	3	4	5

Bölüm II:

Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Hakkında Bilgiler

Aşağıdaki sorular işletmenizde yürütülen *Yetenek Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları* hakkındadır.

Lütfen aşağıdaki soruların her biri için gösterilen yüzdelik alan altındaki ilgili boş kutuya yapınız.

B.1. İşletmenizde çalışanların yüzde kaç formel iş analizi olan işleri yürütmektedir?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
B.2. İşletmenizde çalışanlarınızın yüzde kaç “genel beceriler” üzerine eğitim almıştır (problem çözme, iletişim becerileri, vb.)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
B.3. İşletmenizde çalışanlarınız, ne ölçüde “kapsamlı” temin çalışmalarına dayalı olarak işe alınır?	Hiç	Düşük	Normal	Yüksek	Çok Yüksek
B.4. İşletmenizde çalışanlarınızın yüzde kaç “şirkete özgü beceriler” üzerine eğitim almıştır (görev veya işe özgü beceriler gibi)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
B.5. Çalışanlarınızın yüzde kaçına işe alım sırasında en az bir istihdam testi uygulamaktasınız (beceri testi, yetenek testleri, zihinsel/bilişsel yetenek testleri vb.)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%

B.6. İşletmenizde seçici kadrolama sürecine ne kadar önem verilir?	Çok Az	Az	Normal	Fazla	Çok Fazla
B.7. İşletmenizde son bir yılda çalışan başına ortalama eğitim saati ne kadardır?	0-15 Saat	16-30 Saat	31-45 Saat	46-60 Saat	>60 Saat
B.8. Giriş düzeyinde olmayan işleri yapan çalışanlarınız ne oranda performansa veya liyakata dayalı olarak terfi ettirilmektedir (kıdeme dayalı olarak değil)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
B.9. İşletmenizde çalışanlarınızın yüzde kaç birden çok işi yapabilecek veya birden çok beceriyi edinecek şekilde eğitime tabi tutulur?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%

Aşağıdaki sorular işletmenizde yürütülen **Motivasyon Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları** hakkındadır.

Lütfen aşağıdaki soruların her biri için gösterilen yüzdelik alan altındaki ilgili boş kutuya yapınız.

C.1. Çalışanlarınızın yüzde kaçını her yıl formel performans değerlendirme ve geri bildirim e tabi tutmaktasınız?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
C.2. Çalışanlarınızın yüzde kaçının ücretleri, bireysel performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenir?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
C.3. Çalışanlarınızın yüzde kaçını örgüt performansına dayalı biçimde ücretlendirmektesiniz?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
C.4. Çalışanlarınızın yüzde kaç, birden fazla kaynaktan(değerlendiriciden) formel performans değerlendirme ve geri bildirim e tabi tutulmaktadır?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
C.5. İşletmenizde çalışanlarınızı ücretlendirirken, diğer	Çok Az	Az	Normal	Fazla	Çok Fazla

işletmelerde benzer işlere ne düzeyde ödeme yapıldığına ne kadar önem verilir?					
C.6. İşletmenizdeki ücret düzeylerini diğer işletmelere kıyasla nasıl değerlendirirsiniz?	Çok Düşük	Düşük	Eşit	Yüksek	Çok Yüksek
C.7. Çalışanlarınızın yüzde kaçını formel mentörlük almaktadır?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
C.8. İşletmenizdeki işlerin ne kadarının yapısını, çalışanlarınızı daha fazla tatmin edecek şekilde (iş dizaynı çalışmaları) tasarlamaktasınız?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
C.9. İşletmenizde giriş düzeyinde olmayan pozisyonlarınızın yüzde kaçını işletme içerisinde temin yoluyla doldurulmaktadır?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
C.10. Çalışanlarınızın yüzde kaçını, kendi kendini yöneten çalışma takımlarında yer alır (ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen ve yönetsel gözetim altında çalışmayan farklı beceri ve yeteneklere sahip bir çalışanlar grubu)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%

Aşağıdaki sorular işletmenizde sürdürülen **Katılım Fırsatı Geliştirici İnsan Kaynakları Uygulamaları** hakkındadır.

Lütfen aşağıdaki soruların her biri için gösterilen yüzdelik alan altındaki ilgili boş kutuya yapınız.

D.1. İşletmenizde çalışanların yüzde kaçını, 'katılımı' sağlayan ve çalışan girdisini (fikir, öneri vb.) dikkate alan programlara tabi tutulur(kalite çemberleri, problem çözme ve/veya danışma komiteleri gibi)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%

D.2. Çalışanların yüzde kaçına operasyonel anlamda işletme performansınıza ilişkin bilgiler sağlanır (kalite ve verimlilik bilgisi gibi)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
D.3. Çalışanlarınızın yüzde kaçına finansal anlamda işletme performansınıza ilişkin bilgiler sağlanır(kâr ve satış bilgileri gibi)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
D.4. Çalışanlarınızın yüzde kaçına stratejik anlamda işletme performansınıza ilişkin bilgiler sağlanır (stratejik misyon, hedefler, taktikler ve rakiplere ilişkin bilgiler gibi)?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
D.5. Çalışanlarınızın yüzde kaçına düzenli olarak tutum araştırmaları uygulanmaktadır?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
D.6. Çalışanlarınızın yüzde kaçının formel bir şikayet/çözüm prosedürüne erişim olanağı bulunmaktadır?	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%

Bölüm III: İşletme ve Cevaplayan Hakkında Bilgiler

1. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
2. İşletmenizin adı ve kuruluş yılı :
3. İşletmenizde toplam çalışan sayısı:
4. İnsan Kaynakları Departmanınızda çalışan sayısı:
5. İnsan Kaynakları Departmanınızın en üst yöneticisinin unvanı:.....
6. İşletmenizin sermaye yapısı nedir? Yerli ☐ Yabancı ☐
Yerli ve Yabancı Ortaklığı ☐
7. İşletmenizdeki pozisyonunuz:.....
8. İşletmenizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....
9. Eğitim düzeyiniz: Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐
Lisansüstü ☐
10. Araştırma sonuçlarından haberdar olmak isterseniz e-mail adresiniz:.....

ÖZGEÇMİŞ

Lise eğitimini Giresun Lise'sinde tamamladı. Lisans eğitimini 1999'da Gaziantep Üniversitesi Elektronik Mühendisliğinde (İngilizce) tamamladı. Mart 2001 yılında muhabere yedek subay olarak askerlik görevini tamamladı. 2001 yılında Londra'da Harrow College'de İngilizce dil eğitimi aldı. 2009 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Bölümünde Tezli İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2015 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programı'na kabul edildi ve devam ediyor.

2002 yılında ETA Telekomünikasyon AŞ'de yaklaşık iki yıl kalite kontrol şefi olarak görev yaptı. Kasım 2003'de Belbim A.Ş. üzerinden İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Dairesi'nde IT Özel Projeler Grubunda Proje Yöneticisi olarak çalışmaya başladı. İETT Akıllı Yolcu Bilgilendirme (AKYOLBİL) projesinde 5 yıldan fazla görev yaptı. 2012 yılında İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne memur olarak açıktan atandı. Halen İETT Bilgi İşlem Dairesi'nde Sunucu ve Ağ Sistemleri Sorumlusu görevine devam etmektedir.