

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL  
PERFORMANSA ETKİSİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hazırlayan

Belkıs KUZUTÜRK

Tez DanıŐmanı

Yrd. Doç. Dr. Erdem KIRKBEŐŐLU

ANKARA – 2016



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL  
PERFORMANSA ETKİSİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hazırlayan

Belkıs KUZUTÜRK

Tez DanıŐmanı

Yrd. Doç. Dr. Erdem KIRKBEŐŐLU

ANKARA - 2016

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Belkıs Kuzutürk tarafından hazırlanan "İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 09/02/2015

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ali HALICI - Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU - Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Şule TUZLUKAYA - Atılım Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

..../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## TEŐEKKÖRLER

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerini aktaran ve bizlere yeni düşünme açıları kazandıran tüm hocalarıma teşekkür ederim. Lisans ve yüksek lisans eğitimimde ve İnsan Kaynakları bölümünde ilerlememi sağlayan Doc. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN hocama ve tez çalışmam konusunda katkılarından ve yardımlarından dolayı tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU'na, ayrıca bu süreçte her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen İngilizce öğretmenim Mustafa SARIYILMAZ, Prof. Dr. Ali HALICI ve Yrd. Doç. Dr. Şeref HOŐGÖR'e teşekkür ederim.

Her zaman örnek aldığım, olaylara karşı pozitif bakış açısını hiç değiştirmeyen ve beni tez çalışması süresince motive eden annem, tarih öğretmenim Gülseren KUZUTÖRK'e minnettarım ve teşekkür ederim.

Saygılarımla.

## ÖZET

Günümüz rekabet koşulları altında insan kaynakları yönetimi ister akademik gözle ister piyasa gözüyle bakılsın örgütler için ayırt edici bir unsur olarak düşünülmektedir. Ülkemiz de yeni yeni adını ve uygulamalarını duyduğumuz bu yönetim birçok ülkede yıllardır araştırılmakta ve uygulanmaktadır. Düzgün yapılan insan kaynakları yönetiminin yapılan birçok araştırmada örgüt performansına doğrudan olumlu katkılarının olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi uyguladığı politikalar ve uygulamalar ile bireysel performansı güçlendirip, örgütteki insan gücünü birbiri ile sekron şekilde işleyerek örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili bir rol oynar. İnsan kaynaklarının rekabet avantajı, örgüt hedeflerine ulaşmada etkili olması, performansı artırması konusunda literatürde birçok araştırma yapılmış ve insan kaynakları uygulamalarının bu olumlu yönde etkileyen unsurlarının, performansı arttırmak için örgütün beşeri sermayesini geliştirmek için oluşturulmuştur. Peki, bu uygulamalar çalışanlar tarafından nasıl karşılanıyor, somut veriler çoğu zaman evet örgüt verimli ve başarılı diyor bu ne kadar objektif ve doğru, çalışanlar için insan kaynakları uygulamaları gerçekten uygulanıyor mu, uygulanıyorsa yine çalışanlar tarafından performans bir etkisi olduğu düşünüyor mu?

Kısacası Türkiye’de insan kaynakları yönetimi ne kadar uygulanıyor ve performans ne kadar etkisi var çalışanlar gözünden bakılmaya çalışıldı araştırmada. Araştırmanın çıkış noktası Türkiye’de insan kaynakları yönetimi bir moda mı? Yoksa gerçekten uygulanıyor mu? Türkiye’de 18 yaşını doldurmuş, bordolu özel sektör çalışanları insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında gerçekten olumlu bir bağlantı etki olduğunu düşünüyorlar mı? Bunun için en çok kullanılan yedi insan kaynakları uygulaması ve demografik sorulardan oluşan 41 soruluk bir elektronik bir anket oluşturuldu, Türkiye genelinde 78 bin kişi ye mail atıldı. Daha sonra anket verileri dört aşamada istatistiksel olarak analiz edildi.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Algılanan Örgütsel Performans.

## **ABSTRACT**

Human resources management (HRM) applications are, by putting the worker in the center and guiding and expanding them in the direction of the organization's goals, an organization's most important working gears (Huselid, 1995). HR applications should improve workers' knowledge and skills, provide motivation and in doing so develop the worker, make strong connections to the organization and provide personal satisfaction to the workers. HRM supports the organization in reaching their goals and improves the organization's performance by providing cultural orientation of the workers and choosing workers that are open for development (Guthrie, 2001). According to research, there is a direct correlation between HRM and organizational performance. However, this correlation is likely to be a sided observation because the research has been conducted mostly with executives that are responsible for human resources. Moreover, it is not clear whether the performance improvement is caused by HRM applications, or the skills that are already present in the organization. It can also be seen that the research that has tried to find out this correlation is limited in our country. Taken from this perspective, the research paradigm is very important by its way of conduct and its inclusivity of different cultures in Turkey.

Are human resources applications used for improving productivity, or modeled as an imitation? In order to find this out, our main goal in the research has been not only revealing HRM applications' effect on performance, but to also find out about the reasoning behind it. Therefore, it is vital to detect how workers in various organizations in Turkey benefit from HR applications, and the effect it has on their performance. For this reason, a questionnaire with many variants has been developed to be able to test the worker's perception and experiences.

As a result of the research, the worker perception of HRM applications and the effect it had made on their working performance in the context of Turkey has been measured. Moreover, it has been possible to shed light on the human resources activities that take the side of the worker in Turkey, and it is hoped that awareness towards HRM applications has increased and organizations' management are able to benefit from the research.

In the first part of the research, a brief introduction has been made to the development of human resources management in the world and Turkey, the theories that shaped human resources, and seven of the human resources management applications that have been

developed thanks to these theories have been selected and explained in the second part of the research. In the third part, a questionnaire that will explain the relation between these independent variants and organizational performance has been developed, and the effects of human resources applications on organizational performance have been analyzed. Lastly, the fourth part offers a conclusion to the research.

**Keywords:** Human Resource Management, Human Resource Practices, Perceived Organizational Performance.



## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KURUMSAL BAKIŞ AÇILARI

1.1.Klasik Dönem Anlayışı	2
1.2.Neo-Klasik Dönem Anlayışı	4
1.3.Modern Ve Modern Sonrası Dönem Anlayışı	4
1.3.1. Durumsallık (Koşulbağımlılık) Kuramı	5
1.3.1.1.Stratejik Faktörler	6
1.3.1.2.Çevre Faktörleri	7
1.3.1.3.Örgütsel Faktörler	8
1.3.2. Kaynak Temelli Yaklaşım Kuramı	9
1.3.3. İnsan Sermayesi Kuramı	10
1.3.4. Vekâlet Kuramı	12
1.3.5. Örgütsel Destek Kuramı	13
1.3.6. Eşitlik Kuramı	14

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE BİREYSEL, ÖRGÜTSEL VE PAZAR PERFORMANSI KAVRAMLARI

2.1.İnsan Kaynakları Uygulamaları	16
2.1.1. İşe Alma (Seçici İşe Alım)	16
2.1.2. Eğitim	19
2.1.3. Ücretlendirme	23
2.1.4. İş Güvencesi	26
2.1.5. Güçlendirme	28

2.1.6. <i>Çalışan Katılımı ( Katılımcı Karar Alma)</i>	30
2.1.7. <i>Sembolik Eşitçilik (Statü Farklarının Azaltılması)</i>	32
2.1.8. <i>Performans Değerlendirme</i>	34
2.2. <i>Bireysel, Örgütsel Ve Pazar Performansı Kavramları</i>	35

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ	
3.1. Araştırmanın Önemi	37
3.1.1. <i>Araştırmanın Önemi ve Amacı</i>	37
3.1.2. <i>Araştırmanın Modeli</i>	38
3.1.3. <i>Araştırmanın Kapsamı</i>	38
3.1.4. <i>Araştırmanın Evren ve Örnekleme</i>	39
3.1.5. <i>Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları</i>	39
3.1.5.1. <i>Demografik Sorular</i>	40
3.1.5.2. <i>İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçekleri</i>	41
3.1.5.3. <i>Algılanan Pazar ve Örgütsel Performans ve İnsan Sermayesi Ölçekleri</i>	41
3.1.6. <i>Kullanılan İstatistikî Teknik ve Analizler</i>	42
3.2. Araştırma Bulguları	42
3.2.1. <i>Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Araştırma Bulgularına Göre Analizi</i>	42

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ	45
4.1. SONUÇ VE ÖNERİLER	45
4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLAMALARI	45
<b>KAYNAKÇA</b>	46
<b>EKLER</b>	56

## TABLULAR

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo-1:</b> Eğitim Ve Deneyimin veya Yaşın Birbirine Oranı	11
<b>Tablo-2:</b> Vekâlet Döngüsü	12
<b>Tablo-3:</b> Demografik Sorular Yüzde Ve Sıklıkları	40
<b>Tablo-4:</b> İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorularında Yararlanılan Araştırmacılar ve Araştırmaları	41
<b>Tablo-5:</b> İnsan Sermayesi Algılanan, Örgütsel ve Pazar Performansı Sorularında Yararlanılan Araştırmacılar ve Araştırmaları	42
<b>Tablo-6:</b> Araştırma Verilerinin Ortalaması Ve Standart Sapma Değerleri	
<b>Tablo-7:</b> Korelasyon Analizi Tablosu	43
<b>Tablo-8:</b> Regrasyon Analizi Tablosu Model 1 Ve Model 2	44

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil-1:</b> Yönetim Süreçleri ve Faaliyetleri	3
<b>Şekil-2:</b> İKY Uygulamalarının Strateji İle Birleşmesinin Örgüt Performansına Etkisi	5
<b>Şekil-3:</b> Örgüt Yetenekleri, Örgütsel Olgular Ve Örgüt Stratejisi	7
<b>Şekil-4:</b> Eğitim Yönetimi Süreci	20
<b>Şekil-5:</b> Eğitim Dolgusu	22
<b>Şekil-6:</b> Ücretlendirmenin Oluşum Süreci	25

## **KISALTMALAR**

**İK:** İnsan Kaynakları

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

## Giriş

İKY uygulamaları çalışanı merkez alan ve çalışanları örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirerek ve genişleterek, performans ile bağlantılı örgütün en önemli dışlılarından (Huselid, 1995). İK uygulamaları çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirirken, motivasyon sağlamak ve bunu yapmak içinde çalışanı geliştirmeli ve örgüt ile bağlarını kuvvetlendirmeli ve kişisel olarak çalışanları tatminlerini de sağlamalıdır. İKY çalışanların kültürel açıdan uyumunu sağlayacak ve gelişime uygun adayları iş gücünü seçerek örgütsel performansa olumlu katkılar sağlayarak örgüt hedeflerine giden yolda örgütü destekler. (Guthrie, 2001). Araştırmalar sonucunda, İKY ve örgütsel performans arasında bir ilişki olduğu şeklinde bir uzlaşma vardır. Fakat bu ilişki genellikle araştırmalarda insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerle yapılmasından ötürü yanlı olma ihtimalleri çok yüksektir. Ayrıca performansa bu uygulamaların mı, yoksa örgütün sahip olduğu yeteneklerin mi neden olduğu net değildir. Bu ilişkiyi ölçmeye çalışan uygulamaların ise ülkemizde sınırlı olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında araştırma örnekleme, uygulama şekli ve Türkiye'deki farklı kültürleri kapsamasından dolayı önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları örgütlerde verimlilik amacıyla mı, yoksa öykünmecî bir davranışla model alınarak mı kullanılmaktadır? Bu nedenle çalışmamızdaki temel amaç İKY uygulamalarının yalnızca performansa olan etkisini ölçmek değil, bunun arka planında yatan gerekçeleri tespit etmektir. Dolayısıyla Türkiye'de çeşitli örgütlerde görev alan çalışanların İK uygulamalarından ne denli faydalanıp faydalanmadıklarını tespit etmek ve bunun performansa olası etkilerini sınamak bu anlamda önemli olacaktır. Bunun için çalışanların algısının ölçülebileceği birçok değişkenden oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Araştırmanın sonunda Türkiye bağlamında İKY uygulamaların çalışanlar tarafından algılanıp çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladıkları ve çalışan algısı yönünden performansa etkisi ölçülmüştür. Ayrıca çalışan yanlısı insan kaynakları uygulamalarının Türkiye'de ne kadar uygulandığı ve İKY adına farkındalığı arttırarak örgütlerin yönetimine katkıda bulunacağı temenni edilmiştir.

Araştırmanın birinci kısmında Dünya ve Türkiye de insan kaynakları yönetiminin gelişimiyle ilgili kısa bir giriş yapıldıktan sonra insan kaynaklarına yön veren kuramlar ve bu kuramlar sayesinde gelişen insan kaynakları uygulamalarından araştırmada kullanılmak üzere seçilen literatürde çokça ele alınan yedi uygulama seçilmiş ve ikinci bölümde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise bu bağımsız değişkenler ile örgütsel performans ilişkisini açıklayacak bir anket oluşturulmuş ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerine etkileri analiz edilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde araştırmanın sonuç kısmına yer verilmiştir.

## 1. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KURAMSAL BAKIŞ AÇILARI

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki makro etkilerinin anlaşılması için örgütler arası ilişkilerin varlığı sorgulanmalıdır. Örgütlerin çoğu zaman birbirlerini model alarak bazı örgütsel uygulamaları kullandığı veya yeni ve faydalı bilgilere diğer örgütler yoluyla ulaştıkları birçok örgüt kuramı araştırmacısı tarafından geçmiş süreçte ortaya konmuştur. Bu amaçla çalışmamızın bu bölümünde, klasik ve modern örgüt kuramlarının İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi hangi kuramsal perspektifle ele aldığını sorgulamak önemli olacaktır.

#### 1.1 KLASİK DÖNEM ANLAYIŞI

Bu dönem günümüz yönetim anlayışından çok uzakta sadece iş verimliliğini artırmak için yapılan araştırmaların var olduğu bir dönemdir. Dolayısıyla yapılan çalışmalar iş yönetimi, iş basitleştirme, çalışma programlama ve verimlilik ilkeleri gibi yönetim anlayışının ilk adımlarını araştırmışlardır (Tüzün, 2012). Bu anlayış iki temel düşünce altında toplanmıştır; insanı makinelere yardımcı ek bir faktör olarak nasıl kullanılması gerektiği ve resmi örgüt yapısı nasıl oluşturulacaktır (Koçel, 2003). Yani bu dönemde insan bir makine parçası olarak görülmüştür.

Klasik yönetim anlayışı üç kuramla ele alınmıştır. Frederic Taylor bilimsel yönetim kuramının, Henri Fayol Yönetim süreci Kuramının ve Max Weber de Bürokrasi sürecinin öncülüğünü yapmıştır (Koçel, 2003). Bu üç kuramın ortak ve temel özelliği yüksek ekonomik ve teknik verimliliğin örgütlerin hedefleri olması ve bunu sağlamak için tek en mükemmel yöntem yol aranması, insanı az çalışan teşviklerle çok çalışmaya itilebilecek varlık olması yönüyle insana değer vermemesidir (Tüzün, 2012).

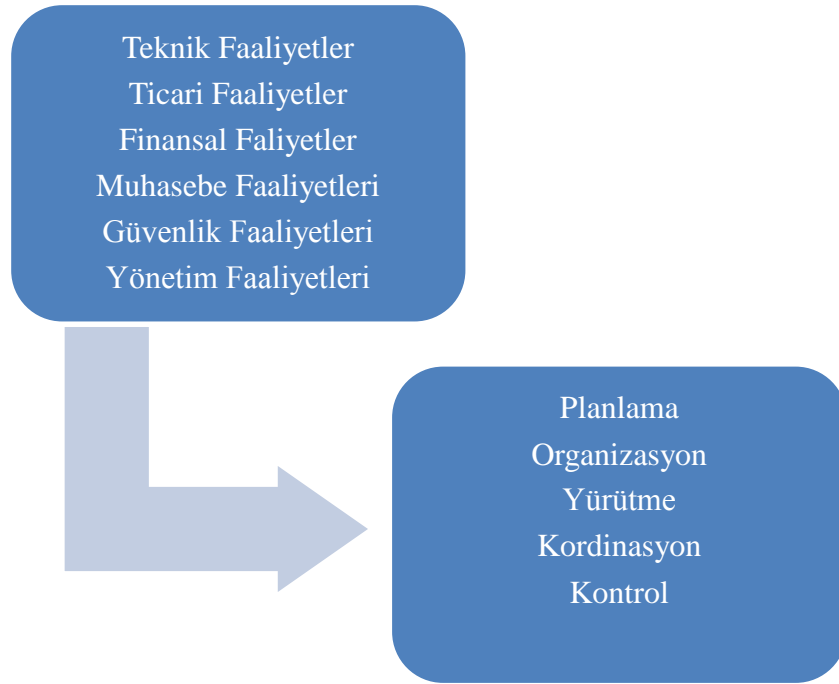
Bilimsel yönetim kuramına (Taylorizm) göre mühendis ve uzmanların işi standart hale getirerek, çalışanların kendilerine verilen görevleri standartlara göre yapmasını ve zaman, hammadde vb. faktörlerdeki kayıpları ortadan kaldırarak verimliliği sağlamaktır.

Bilimsel yönetim ayrıca bir işi yapmanın kesin ve tek bir mükemmel yönteminin olduğunu bunuda en hızlı ve en ucuz olanı olduğunu savunur (Kağnıcıoğlu, 2000;2001). Bu kuramda sadece üretim ile ilgili etütler yalınmış insanlar mutsuz olmuş ve bir süre sonra performansın bu şeklide sağlanamayacağı anlaşılmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Yönetim süreci kuramı bilimsel yönetim kuramının devamı olarak gelen bir kuramdır. Bilimsel yönetim kuramından farklı olarak, organizasyonun tamamını en iyi örgüt dizaynı ve yönetim ilkelerini araştırmıştır (Koçel, 2003). Bakıldığında bir önceki kuramı destekler

tamamlar niteliktedir yönetim süreci kuramı. Bilimsel yönetimde işlerin sorumlulukların ve görevlerin bir arada düşünülmesi gerekmektedir fakat yönetim süreci anlayışının en büyük farkı ve tamamlayıcı özelliği tüm işler tanımlandıktan sonra işlerin, sorumlulukların ve görevlerin bu şekilde birbirinden ayrılmasıdır (Kozan ve Yazıcılar, 2003). Böylelikle örgütü faaliyetler altında toplamış ve yönetimi içine katarak onunda faaliyet alanlarını oluşturmuştur (Koçel, 2003).

**Şekil-1:** Yönetim Süreçleri ve Faaliyetleri



Tamer Koçel, (2003); İşletme Yöneticiliği s;201'den uyarlanmıştır.

Klasik dönemin en son düşüncesi de bürokratik kuramdır. Aynı dönemin kuramı olan bürokratik kuram bu kuramla klasik döneme hiyerarşik bir yapı eklenerek denetleme sistemine bir yenilik getirmiştir. Ayrıca kuram fonksiyonel uzmanlaşma ile iş bölümü, her kademenin işleri nasıl yürüteceğine dair daha da uzmanlık getiren bir sistem getirmiştir.

Bütün kuramlar sırasıyla bir birbirinin eksikliğini tamamlayarak işin işleyişini standart ve mükemmel hale getirerek verimliliği sağlamayı amaçlamıştır. Kuramların diğer bir ortak yönü ise hepsinin ilkesinin her yerde geçerli olduğudur (Koçel, 2003). Bunu yaparken iş analizi gerçekleştirmiş ve faaliyet sınıflandırmaya gidilmiştir. Bura da ilgilenilmeyen en önemli unsur insan olmuştur. İnsanı dışarıda bırakarak üretimsel ve yönetimsel araştırmalar yapılmıştır.



## 1.2 NEOKLASİK (DAVRANIŞSAL KURAM) DÖNEM ANLAYIŞI

Klasik dönem 1939'lara kadar yapılan araştırmalar yönetim ve örgüt işleyişine ne kadar yol gösterse de 1929 Dünya Büyük Buhranı etkisi, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasal gelişmeler nedeni ile tek taraflı bakan bu dönemin artık yetersizliğine neden olmuştur (Koçel, 2003;Tüzün, 2012).

Neoklasik dönemin başlamasında en önemli olaylardan biride Hawthorne araştırmalarıdır. Hawthorne çalışmalarında insan davranışlarını esas almıştır. Bu dönem insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi temel olarak örgüt üyelerini-insanı almıştır (Koçel, 2003). Hawthorne çalışmalarında fiziksel şartları kötüleştirilmişler böylelikle performansında azalmasını beklemişlerdir fakat tam tersine performans artmaya devam etmiş böylelikle insana verilen değer ile açıklanan gelişme yönetimde insan ilişkilerini katarak insan faktörünü ortaya çıkarmıştır (Yüksel Ö. , İnsan Kaynakları Yönetimi, 2007).

Yine bu dönemde ortaya çıkan diğer önemli araştırmalar ise Maslow'un araştırması olan insan ihtiyaçları hiyerarşisi, Tavistock'un endüstri araştırmaları, Argyris'in olgunlaşma kuramı, McGregor'ın X-Y kuramı, Likert'in farklı örgüt ve liderlik biçimlerine ilişkin çalışmaları, Herzberg'in çift faktör kuramlarıdır (Tüzün, 2012). Bu çalışmaların hepsi insan ilişkileri, tutumları, görev sorumlulukları, yönetim insan ilişkileri gibi konuları ele alarak aslında mükemmel yönetim stratejileriyle yüksek performans, verimlilik, kar, sürdürülebilirlik ve rekabet üstünlüğü sağlanamayacağı, üretimdeki en büyük faktörün insan faktörü olduğunu, bundan önceki dönemin tam tersi bir yol açıldığını göstermektedir.

Neo klasik dönem, önceki dönemin en büyük eksiğini insanı araştırmalarına almıştır. Neo klasik dönem insan davranışı, insan ilişkileri, grupların oluşması, grup davranışları, algı ve tutumlar, iletişim, motivasyon, önderlik, organizasyonlarda değişim ve gelişme gibi klasik dönemin değinmediği konularda araştırma yaparak modern kuramlara öncülük etmiştir (Koçel, 2003).

## 1.3 MODERN VE MODERN SONRASI DÖNEM ANLAYIŞI

Bu dönemle beraber tek doğru, sabit stratejiler, üretim bazlı performans vb. kavramlar yerine ilişki kavramı aldı. Örgütler yapılarına, kaynaklarına, çevrelerine göre kendi stratejiler geliştirdiler. Yönetim anlayışında diğerlerinden farklı olma düşüncesi ile ayırt edici rekabet üstünlüğü sağlanmaya başlandı. Bundan önceki iki dönem ve kuramlarında örgütlerin kapalı sistemler olarak ele alınmasına karşılık bu dönem ve sonrasında örgütlerin çevresiyle iletişimde çevreden sağladığı input ve outputlar ile sürdürülebilirliği ve performansını sağlayan açık sistemler olarak ele alınmıştır (Yüksel Ö. , İnsan Kaynakları Yönetimi, 2007).

Yöneticiler, örgütlerinin her bir ögesini insan (beşeri) sermayesini de hesaba katarak stratejisini geliştirdi. Bundan önceki klasik ve neo klasik dönem anlayışları örgüt sorunları karşısında yetersiz kalmaktaydı ve bunun üzerine örgüt konuları olan en iyi örgüt yapısı,

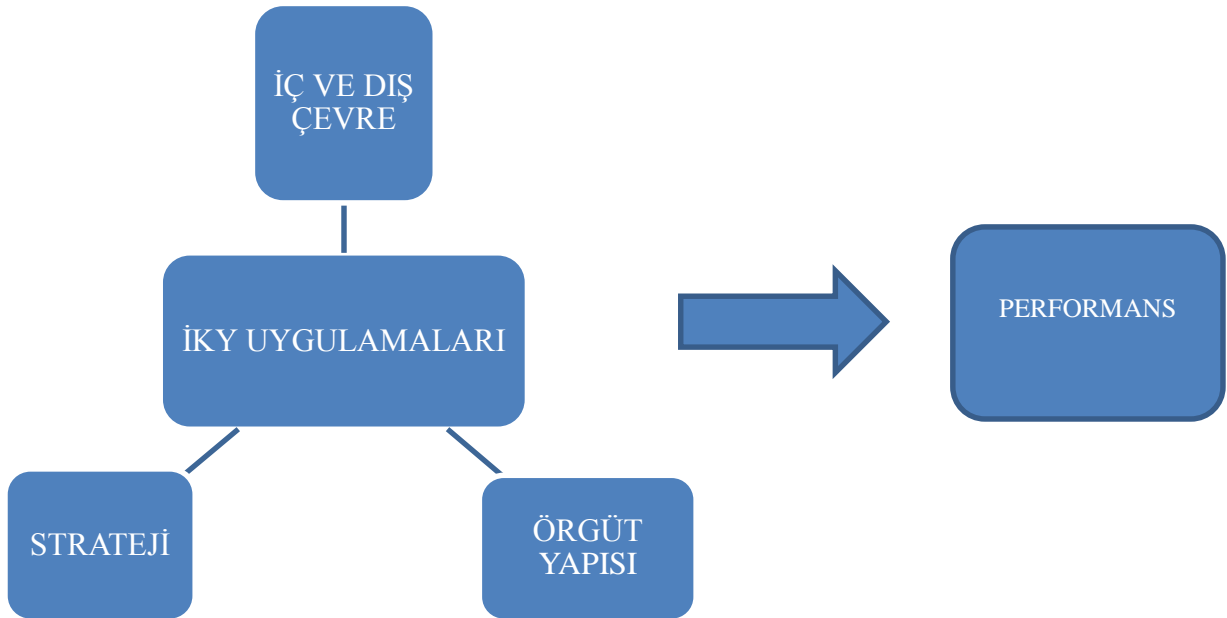
universal ilkeler yerini koşullara bağlı, kaynaklara bağlı kuramlar aldı (Koçel, 2003). Bu dönem ile birlikte insan kaynakları bir yönetim şekline dönüşmeye ve çeşitli uygulamalarla verimliliği arttırmaya başlamıştır.

Artık insan kaynakları yönetiminde bireysel performans yerine örgüt performansı ve bireysel insan kaynakları yerine insan kaynakları sistemlerine odaklanması gibi örgütün ve çevresinin bütün alınmasıdır (Keçecioğlu ve Ayyıldız , 2009).

### 1.3.1 DURUMSALLIK (KOŞUL BAğIMLILIK) KURAMI

1960'lı yıllarda araştırılmaya başlanan kuram, üst düzey yöneticilere daha önceki kuramlardan farklı olarak kendi örgütlerini ve diğer örgütleri inceleme şansı vermiştir (Aktaş & Şener, 2012). Şöyle ki durumsallık yani koşul bağımlılık kuramında örgütün kendisi ile diğer bütün faktörler arasında bir bağlantı olduğu ve bu bütün faktörlerin birbiri ile ilişkide olduğunu öne sürer. Kuramı diğer kuramlardan ayıran özellik değişkenlerin arasındaki ilişki durumsal / koşulsala göre değişmektedir (Keçecioğlu ve Ayyıldız , 2009). Yani durumsallık kuramı hem sistem hem de neoklasik (davranışsal yaklaşım) dönemin geliştirilmesinden oluşan en iyi yöntem yoktur anlayışını benimser ki buda; her örgüt farklı olduğu gibi, yönetime ait kesin bir yöntem ve sistem de yoktur demektir (Kempton, 1995).

**Şekil-2:** İKY Uygulamalarının Strateji İle Birleşmesinin Örgüt Performansına Etkisi



Tamer Koçel, (2003); İşletme Yöneticiliği s;270-335'den uyarlanmıştır.

Örgütün stratejinin başarılı olması, performansın yüksek olması; örgütün yapısına uygun olan eşleşmelerin ne kadar farkında olduğuna ve bağlı olduğuna göre değişir (Yüksel Ö. , İnsan

Kaynakları Yönetimi, 2007). Kuramın unsurları çevresel, örgütsel ve stratejik faktörlerdir ve İKY uygulamalarının örgüt performansına etkisi örgüt stratejisiyle doğrudan ilişkili olduğu stratejik değişkenlerle ifade edilir (Bayat, 2008).

Örgütün hedeflerini, karşılaşılabilecek olasılıklara karşı düzenleyerek örgütsel verimlilik elde etmeyi amaçlar (Morton ve Qing, 2008). Delery ve Dolty 1996 da yaptıkları çalışmada ve bu kuram hakkında yapılan diğer çalışmalarda durumsallık kuramının etkili olabilmesi için bir örgütün insan kaynakları uygulamalarının ve politikalarının örgütün diğer uygulamaları ve politikaları ile uyumlu olması gerektiğini öne sürmektedir. Araştırmalarda, örgütlerin bir plan, strateji oluşturmaları ve buna göre ilerlemelerini insan kaynakları uygulamaları ile eş zamanlı gerçekleştirmelerinin kendilerinin üstün performansa erişmelerini sağlayacağını savunmaktadır. Performansı yakalamak için, örgüt içi ve dışı bütün dinamikleri hesaba katarak hareket etmesi gerekmektedir. Örgütler için bu kuramın uygulaması zor olmakla beraber, devamlı bir değişim içinde gitmeleri gerekmektedir (Welbourne ve Andrews, 1996). Çünkü kuram başarıya ulaşmak için uyum ve esneklik ihtiyacı duymaktadır.

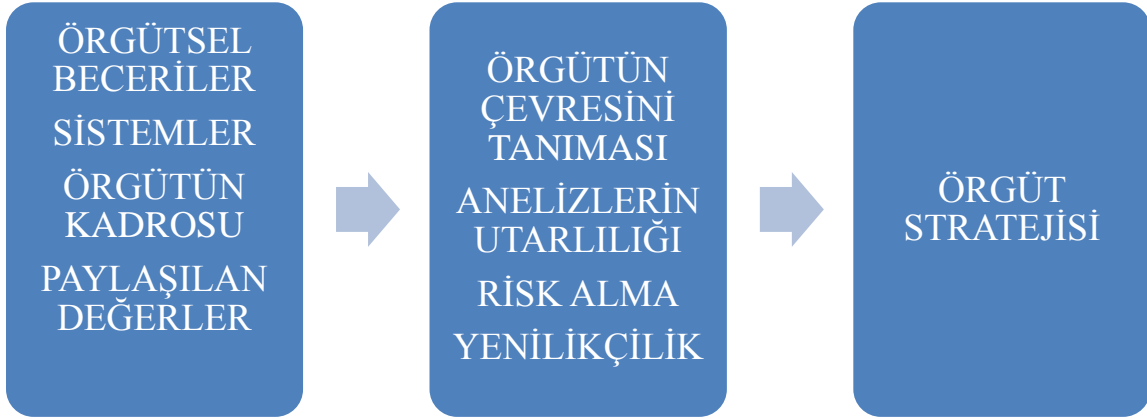
Örgüt yüksek performans gösterdiği bir strateji planında uzun süreler kalmak için ısrar edemez. Eğer ki örgüt koşullara uyum sağlamaz geçmişte kalırsa İKY uygulamaları bir süre sonra yetersiz kalabilir, yani örgüt stratejileri sabit kalmaz ve durumsal değişkenler; üçüncü değişkenlere bağlı olarak stratejik planlar değişime uğramalıdır. (Fernando, vd, 2005) .

### **1.3.1.1 STRATEJİK FAKTÖRLER**

İKY faaliyetlerinin performansa olan katkısının oranı doğrudan firma stratejisi ile ne kadar uyumlu olduğunu gösterir (Bayat, 2008). Örgütler amaçları doğrultusunda ve diğer örgütler içinden sıyrılıp sürdürülebilirliklerini devam ettirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak yani performansını yüksek tutmak istiyorlarsa strateji belirlemeleri şarttır. Strateji ve strateji yönetimi ile ilgili kavramlar genellikle performans hedeflerine varmak için tanımlanır yani örgütün hedeflerine ulaşmak için yöneticiden aldığı kararlar ve faaliyetlere verilen isimdir (Bayat, 2008).

Stratejilerin kararlı ve ayakları yere basan bir tutum içinde olması örgütün verimliliğini direkt ya da dolaylı şekilde etkileyecektir (Yeloğlu, 2008). Bunu gerçekleştirmek için örgütsel beceriler, sistemler, örgütün kadrosu ve paylaşılan değerler v.b. örgütsel olgular ayrıca, örgütün kendi çevresini tanıması, analizlerinin tutarlılığı, risk alması, yenilikçiliği v.b. faktörler stratejinin oluşmasında ve uygulanmasında önemli bileşenler olarak ortaya çıkmaktadır (Venkatraman ve Camillus, 1984).

**Şekil 3:** Örgüt Yetenekleri, Örgüt Olguları Ve Örgüt Stratejisi



Örgütler, örgütsel stratejileri geliştirmek için insan kaynaklarını tanıtmak ve insan kaynakları yönetimi stratejisini, insan unsurunun stratejik öneminden dolayı kabul etmelidir (Alcazar, vd, 2005).

### **1.3.1.2 ÇEVRE FAKTÖRLERİ**

Örgütler çevrelerinin koşullarına kaçınılmaz bir şekilde bağlılardır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütün Çevresi günümüz yönetim anlayışına göre çevresindeki gelişmeler, örgüt dışı fırsat ve tehditleri ilişkisinde fayda sağlayacak stratejiler düşünülmekte, örgütler becerileri ve olanakları dâhilinde esnek ve ilerlemeye doğru bakış açılarını çevirmelilerdir (Erdil, vd, 2010). Kuram ayrıca çevresindeki tehdit, fırsatları ve değişkenleri kendi ilerleme planlarına göre göreceli olduğuna her örgütün bunu kendi örgüt stratejisine göre planlaması gerektiğini vurgular (Erdil, vd, 2010).

Şener Aktaş kitabında Burns & Stalker'ın örgüt çevresi ile yaptıkları araştırmaya yer vermiştir. Bu çalışmaya dönüp bakıldığında Burns ve Stalker iki farklı yönetim şekli belirlemiş ve örgütün yapısına göre merkezleşmenin olduğu yapılarda mekanik, takım çalışması fikir alış verişinin olduğu yapılarda ise organik dış politikanın geliştiğini söylemişlerdir. Firma eğer ki çevresel koşullara, değişikliklere; bünyesi ve politikalarında adapte olamazsa organik veya mekanik yönetim şeklinden çıkmış, diğer firmalara olan rekabet gücünü azaltmış olacaktır. (Koçel, 2003). Örgüt yapısının mekanik ya da organik olabilmesi çevre faktörlerine bağlıdır ve çevre faktörlerinin büyük oranda kesin ve öngörülebilir olması mekanik, belirsiz ve öngörülemediği durumlarda ise organik yapının yüksek performans gösterdiği tespit edilmiştir (Burns ve Stalker, 1961).

Durumsal kuramda örgüt verimliliği için ilk önce örgütün çevresine daha sonra kendi yapısına bakılmalı ve ona göre İKY uygulamaları firmaya en uygun şekilde yapılmalı. Firma ne kadar çevresine ve kendine göre şekillenirse o kadar rekabet üstünlüğü yani verim sağlar. Bu kuramda en büyük rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin kendi firmaları ve firma çevresiyle olan ilişkilerini sistematik şekilde analiz ederek verdikleri kararları esnek tutarak

değişikliklere göre değerlendirmeler ise koşullara yabancı kalacaklar diğer firmaların gerisinde kalarak firma verimliliğine zarar vermiş olacak sürdürülebilirliklerini bitireceklerdir (Koçel, 2003). Örgüt çevresini kendini tanımladıktan sonra çevresel şartlarını kontrol altında tutabilmek için iki açıdan analiz etmeli stratejisini belirlemelidirler (Martin, 2010):

\* İnsan kaynağı ve örgüt stratejisinin uyum uyumu,

\* İnsan kaynakları politikaları ve uygulamalarıyla uyumu.

### **1.3.1.3 ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

Her zaman, yer, koşulda en iyi tek örgüt yapısı yoktur, bu nedenle kuram durum ve koşullar karşısında verimli olabilmek için sabit ve başkasında başarılı olan yöntemleri değil kendilerine ait kavram, teknik ve davranışsal geliştirmeli ve uygulamalı (Pat, 1977). Öte yandan, kaynaklar, yetenekler ve görünüm yalnızca stratejik uyumu analiz etmek için yeterli olmamıştır, aynı zamanda insan yönleri ve örgütsel stratejiler arasındaki karşılıklı ilişkiyi formüle etmek gerekmektedir (Alcazar, vd, 2005). Örgütte yer alan her insanın eşsiz olması; bunu bir stratejik varlık yapar ve stratejik yönetimin bir unsuru yapar (Barney ve Wright, 1997).

Örgütün her fonksiyonundan her bir personeline kadar birbirine bağlı halkalar halinde ilerlediğini düşünerek en iyi yerine bu örgüt için en iyiyi analiz ederek rekabet stratejisi geliştirilmelidir. Kuram, insan kaynakları yönetimi, örgüt politikasını yürütmek için uygun davranış tarzı, firmaya uygunluğu, çalışanların kişilikleri, görevin niteliğini, liderlik, güç vb. konularda durumsal bakma prensipleriyle başarılı olmasıyla popüler hale gelmiştir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Pfeffer ve arkadaşlarına göre: İş ve personel ne kadar uyumlu hale getirilirse firmanın üretimi açısından daha verimli hale gelir. Bunun için firmalar personel değişimlerine giderek çözüme ulaşabileceklerini düşünmektedir, oysaki iş ve personeli bir birine yakınlaştırmak için savunulan en yaygın çözüm görevlerin kusurlu yönlerini ortadan kaldırmak için, işin yeniden tasarımı olduğudur (Pfeffer & Salancik, An External Perspective On Organizations, 1978). Örgütteki sorunlar koşullara göre yapılandırılmaz ise personelde sorun, devamsızlık, ciro ve düşük kaliteli veya miktarda ürün çıkışı ile kanıtlandığı gibi; insanlar, bu gibi işlerde çalışmaya daha az istekli olurlar (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Pek çok araştırmada örgüt verimliliğine büyük katkı sağlaması rekabet üstünlüğü bakımından ayırt edici özelliklere sahip olması nedeniyle diğer kuramlardan daha başarılı kabul edilmektedir. Diğer örgütlere göre performansını yüksek tutmak isteyen örgütler, iç ve dış çevrelerini devamlı takip edip ve çevrelerinden gelen verileri analiz ederek vizyonlarını belirlemeli ayrıca kendilerine esnek hedefler belirlemelilerdir ki örgütler bu stratejik yönetim anlayışı içerisinde vizyonlarına yaklaşabilsin ve rekabet üstünlüğü sağlayabilsinler (Bayat, 2008).

Durumsal kuram başarılı olmak için örgütsel tüm faktörleri göz önüne almalı kendi örgütsel yapısını düzenleyerek performansa ulaşılmalıdır. Örgüt bütün yönleriyle; çevre, strateji, yapısı ile uyum içerisinde olmazsa düşük performans gösterecektir (Beer ve Nathaniel, 2015)

### 1.3.2 KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM KURAMI

Genel anlamda, kaynak temelli kuram özel nitelikteki örgütsel kaynakların rekabet üstünlüğü yarattığını varsayar (Genç, 2009). Örgütler faaliyetlerini ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için kullandıkları girdileri yani mal ve hizmet üretmek için kullanılan, her şeyi; iş gücü, hammadde, enerji, yetenek, beceri, sermaye v.b. ile sağlarlar (Koçel, 2003). Örgütlerin girdilerini en verimli şekilde temin etmeleri gerekecektir ve bu kuram örgütün stratejilerini ve uygulama yollarını kaynak ihtiyaçlarına göre belirlemelerini, kıt, değerli ve diğer örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayacağı kaynaklarının olması diğer örgütlerin önüne geçmesini ve örgütün verimliliğinin artmasını sağlar (David ve Scott, 2002). Kuramın temelinde zor bulunan ve taklit edilemeyen kaynak olarak insan kaynağı vardır ( Reilly ve Williams, 2006). Örgüt elde ettiği bu beşeri sermayeyi elinde tutmasını bilmeli ve İKY uygulamalarıyla desteklemelidir. Ayrıca İKY uygulamaları beşeri sermayeyi sadece elde tutmak için kullanılmamalı elinde bulunan bu sermayeyi geliştirerek örgüt verimliliğinin devamını da sağlamalıdır (Richard ve Johnson, 2004).

Örgütün en zor karışılacağı girdi olarak insan (entelektüel) sermayedir ve örgüt bu bilgi kaynağını kullanabilmesiyle ya da geliştirebilmesiyle ön plana çıkar (Subramaniam ve Youndt, 2005). Sürdürülebilir rekabette fark ve karlılık sağlamak için kullanılan maddi olmayan kaynaklara stratejik kaynaklar denir ve bu varlıklar taklit edilemeyen, ikamesi olmayan varlıklar olarak kabul edilir. Örgütler rekabet üstünlüğü ve verimlilik için oluşturdukları strateji ile ilerlerler. Örgütün stratejisini gerçekleştirmek için gereken kaynaklardan biri de beşeri sermaye ‘insan’ olduğu ve rekabet stratejisi tek başına örgüt stratejisiyle değil insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmiş insan sermayesi ile gerçekleşebilir (Martin J. , 2010 ).

Örgütün oluşturduğu strateji mükemmel bile olsa insan faktörünü ikinci plana atan örgütler başarıyı yakalayamazlar. Çünkü örgütte dolaylı ya da dolaysız yoldan üretimi yapan insandır, yani örgütün kalitesini oluşturacak olandır. Bu kaynağı elde tutmak ve geliştirmekte oldukça önemlidir. Örgütün insan kaynağı; teknoloji, yönetim bilgi sistemi, teşvik edici sistemler örgüte ait ve kontrol edilen faktörlerle kullanılarak nihai ürün ve hizmete dönüştürür, yani yetenekler ‘insan kaynağı’ arzu edilen sonuca ulaşmak için kaynakları kullanma kapasitesidir (Bayat, 2008).

Örgütler kaynak sağlama bakımından çevrelerine yani diğer örgütlere bağımlıdırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kuramda, örgütlerin kendi başlarına yeterli olamayacaklarını ve sürdürülebilirliklerini, örgüt için zorlayıcı bir faktör olan çevre ile ilişkilendirmiştir, dolayısıyla kuramda çevrenin örgütleri etkisi altına aldığı savunulsa da, örgütler stratejileri doğrultusunda çevreleri kendi leyine de çevirerek içinde bulunduğu bağımlılığa yönelik bir analiz ile çevre üzerinde baskın güç olmada yardımcı olabilir (Yücel, 2006). İnsan kaynağı örgütlerin çevre içinde hem birbirinden elde edebilecekleri hem de çevrelerindeki diğer insan kaynağına karşı nasıl kendilerinininkilerini oluşturacağı bakımında da önemlidir. Yani rekabet üstünlüğü taşıyan insan kaynağını hem elde tutmak ve geliştirmek hem de çevredeki örgütlerin insan kaynakları hakkında fikir sahibi olarak kendi insan kaynaklarını planlamaları gerekmektedir. Sürdürülebilirliğin sağlanması için kaynak akışına gerek vardır ve örgütler, çevrelerindeki örgütlerle ilintili olma ‘örgütlerle birleşme veya ikame kaynaklar temin etme’

gibi stratejiler belirlemeli bunlara uygun davranışlar ve değişimler içine girmeliler (Meydan, 2012).

Pfeffer'in 1987'de yaptığı araştırmada; kaynak bağımlılığı kuramının temel bakış açısının, örgütler arasında bağımsız değişkenlerden olan insan kaynağının bağımlı değişkenleri etkilemesidir (Hillman, vd, 2009). Kuram özet olarak kaynak kullanımı için örgüt, çevre ve örgütün davranışlarını bir araya getirerek strateji oluşturmayı hedeflemektedir. Yani insan kaynağını belirlemede göz ardı edilmeyecek faktörlerdir. Yine Pfeffer ve Salancik 1978'te yaptıkları araştırmada kuramı beş faktör etrafında yapılandırmışlardır: birleşme / dikey entegrasyon, örgütler arası ilişkiler, yönetim kurulları, siyasi eylem, yönetici halefiyeti (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütler bu beş faktörü ne kadar iyi değerlendirdilerse çevre baskısını o kadar hafifletmiş olacaktırlar (Hillman, vd, 2009). Burada ki çevre baskısı değerlendirilen faktörlere göre insan kaynağını belirlemek ve insan kaynakları uygulamaları ile destekleyerek kaynağın elden kaçmasını engellemek, çevrede rakiplerden yukarıda olmaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramı diğer modern kuramlar gibi örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyle açıklanır ve temel olarak örgüt ile çevresindeki güç ilişkisine dayanır (Sayılar, 2004). Yönetimin anlayışının başından beri eldeki kaynağı en verimli şekilde nasıl kullanılacağına dair araştırmalar yapılmıştır (Pfeffer ve Salancik, 2003). Pfeffer ve Salancik'in yaptıkları araştırmalarda bu kaynağın örgütün çekici İKY uygulamaları sayesinde elde edebileceği ve muhafaza edebileceği görülmüştür.

### **1.3.3 İNSAN SERMAYESİ KURAMI**

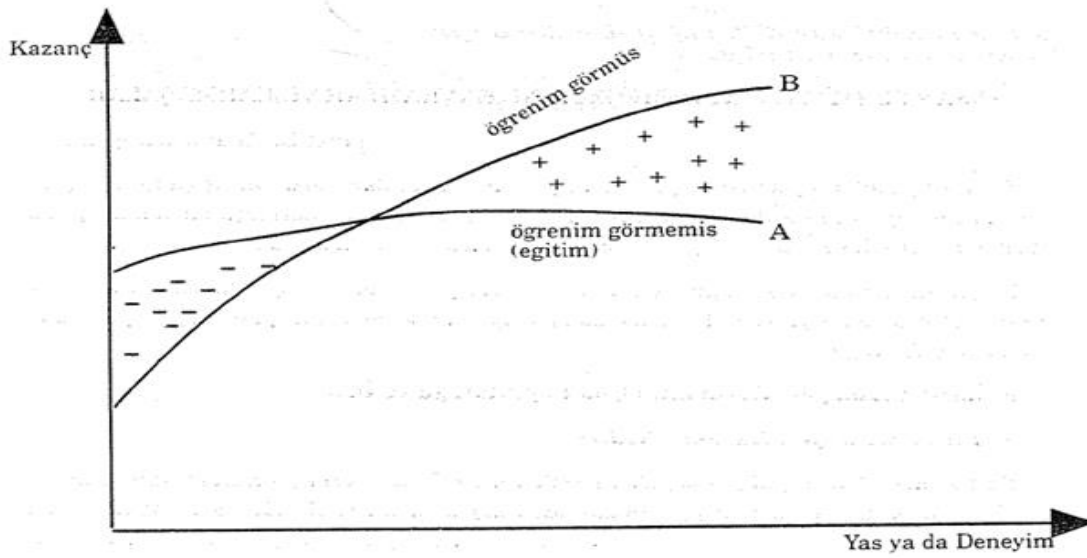
Kişinin üretme güçlerine, kişinin eğitime ve mesleki konudaki eğitime yapılan yatırımlara (Erdoğan, 1999) ve bir örgütün de refahı ve düzgün işleyişi elinde bulunan insan sermayesine bağlıdır (Okemakinde ve Olaniyon, 2008). Yani insanda toparlanan bilgi, beceri, mesleki tecrübe, kazanılan tüm yeteneklerin maddi bir güç oluşturmasına insan sermayesi denmektedir. Ayrıca yetenekler, yetkinlikler, deneyim, özel beceri alanları, bireysel ya da grupsal uzmanlaşma örgütün bireylerini temsil eden her taklitsiz yetenek örgütün insan sermayesi için vazgeçilemez özellikte önemli bir kaynaktır (İşevi ve Çelme, 2005).

Rekabetin farklılaşması ile insanın diğer faktörlerin önüne geçmesi zaten zor bulunan insan kaynağının önemini vurgulamak amacıyla doğan, insan sermayesi kuramı insanı zenginleştirmeye yapılacak olan yatırımın kalkınma sürecini kısaltacağı ve daha iyi sonuçlar alacağını ileri sürer (Schultz, 1971). Üretimin miktarı, bireysel kazançlar ve bireye yapılan yatırımla la paralel bir yol izlemektedir. Yani bireye yapılan yatırım arttıkça örgüt geliri ve bireysel kazanç da artmaktadır (Öztürk , 2015). İnsan sermayesi kuramı doğuştan gelen yeteneği eğitim ile birleştirerek insana yatırım yaparak, ekonomik açıdan üretken insan yeteneğinin bilişsel stokun düzeyini artırarak çalışanların üretkenliği ve verimliliği arttırmayı vurgular (Okemakinde ve Olaniyon, 2008).

İnsan sermayesi kuramı da çok eleştiri gören kuramlardan biri olmakla beraber İKY temel uygulamalarında personel memnuniyeti sağlamadan örgüt verimliliğine bakıldığı zaman büyük katkılar sağlamıştır. İnsanın bir makine gibi ele aldığı, yeteneğin aliden geldiği ve bir

yere kadar eğitimle desteklenebileceği, eğitimin farklı iş kollarında çalışanlara adaletsiz dağılacığı ve bu yüzden değer yargılarının değişeceği vb. gibi eleştiriler olsa da bir bakıma doğru bile sayılsa geçerli bir eleştiri olarak kabul edilmemelidir (Psacharopoulos, 1981). Çünkü sermaye klasik endüstri kavramından bilgi kavramına ulaşmış, bilgi modern yönetim de örgütün Pazar değerini belirleyici faktör haline gelmiştir (İşevi & Çelme, 2005). Ayrıca bu kuramda örgüt kazanırken kişilerde kendi tatminlerini gerçekleştirmektedirler. Bu kurama yapılan eleştirileri yıkan diğer bir konuda insana yapılan yatırım sadece örgütlerin refahı için değil ulusal refah içinde önemli bir boyut teşkil etmesidir (Öztürk, 2015).

**Tablo-1:** Eğitim ve Deneyimin veya Yaşın Birbirine Oranı



G. Psacharopoulos, İnsan Sermayesi Kuramı Üzerine Kavramlar ve Karmaşalar, M.Ü. Atatürk Eğitim Fköltesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 1994, sayı 6, s 218 'den alınmıştır.

Bu tabloda özet olarak eğitim ile deneyimin (yaşın) birleşimin sadece deneyim sahibi kişiye göre giderek artan bir kazanç getirdiği gözlemlenmektedir. Ancak eğitim ve tecrübe birleştirilerek maksimum kazanç sayılabilir. Ayrıca bu eğriler insan sermayesi kuramını destekler nitelikte uzanmakla bu çizgiler aynı koşullar sağlandığında birbirini kesmiyor olsaydı kuramı yalanlar nitelikte olurdu (Psacharopoulos, 1981).

Örgütler İnsan kaynağı önemini kavramalarıyla insan sermayesini günümüz modern yönetim anlayışına göre strateji oluştururken birincil faktör olarak kullanılmaktadırlar. Örgütün bütün faaliyet kollarında bulunan insan sermayesi büyük bir titizlikle seçilip geliştirilir ise örgüt elindeki insan sermayesi ile fark yaratacak, birey ise gelişip tatmin, motivasyon sağlayacaktır ayrıca verimliliklerini arttırmak daha fazla kazanç sağlamalarına olanak verecektir (İşevi & Çelme, 2005).

Örgüt bireylerinin görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için sahip oldukları bilgi beceri, yeteneklerinin özel olması ve bütün bireylerin bu özel yeteneklerinin birleşmesiyle



olşan beşeri değer insan sermayesi olarak görölmektedir. Bu değer, ölçölmesi ve hesaplanması açısından son derece sıkıntılı olabilmektedir (Lynn, 1998).

Burada da en önemli konu yönetimin stratejilerine uyumlu giden insan kaynakları stratejileri ve uygulamalarının hem insana hem örgüte kattığı değeri anlayabilmektir. İnsan sermayesinin insan kaynaklarıyla bu kadar ilişkili olması barındırdığı; eğitim, deneyim, geliştirilebilirlik, seçicilik, örgütün insan kaynağının bireysel görüşleri vb. değerleri kapsamaktadır (Barney, 1991).

#### 1.3.4 VEKÂLET KURAMI

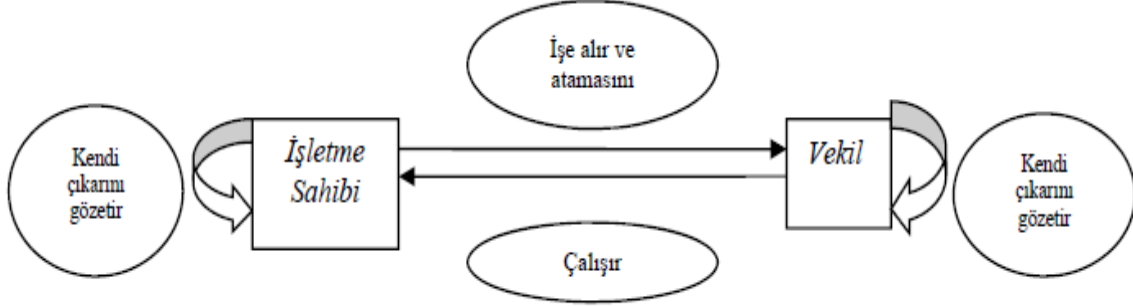
Vekâlet kuramı ikili bir ilişkiden doğmaktadır. Kuram, yetki paylaşma yani bir vekâlet veren ve bir de vekâlet verilen tarafından vekil gösterilenden oluşur (Sayılar, 2004). Kuram amaç ve çıkarları ayrı kişilerin yardımlaşma durumunda birbirlerini kontrol etmeleri bilgi akışını incelemeye başlamalarıyla ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003). Kuram muhasebe, iktisat, finans, pazarlama, siyasal bilimler ve sosyoloji alanlarında karşımıza çıkar örgütsel kuramlara iktisadi bir yönden bakmayı sağlayan kuram, bu ilişkinin neden var olduğu ve ihtiyaç duyulduğu, diğer örgüt kuramları ile ilişkilerine göre değerlendirilir (Çetin ve Meydan, 2012).

Bu kuramda vekâlet veren aslında kendinden bilgice daha üstün birine vekâlet vermektedir. Kurama göre vekâlet veren ücretleme, ödüllendirme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkân verecek bir yapıda, ikili görüşme, işine son verme gibi davranışlarla vekilin davranışlarını kontrol etmeye çalışır fakat vekil vekâlet verenden daha fazla bilgiye sahiptir (Koçel, 2003). Bu kuramda vekâlet verenin işlerini daha uzaman birinden yardım alarak yapılmasıyla oluşun bir ilişki söz konusudur. Ve kuram vekil ile vekâlet verenin yani iki tarafın arasındaki ilişki durumunu geliştirmekle ilgilidir (Koçel, 2003). Vekâlet sistemi sözleşmelerle gerçekleşir ve sözleşmeler iki tarafın ilişkisini dengeler ayrıca iyi bir sözleşme vekâlet verenin maliyetini azaltır (Sayılar, 2004). Vekâlet kuramı vekâlet verenin işi ile ilgili sorunu çözmek için kullanılır yani vekâlet verenin iş ile ilgili bilgisi yok ise ya da iş yükünü azaltma isteğinden kaynaklı vb. olabilir (Eisenhardt, 1989).

Vekâlet kuramı işte bu yardımlaşmayı anlamlandırmak için oluşun bir kuramdır. Vekâlet yaklaşımı bu ilişkide bazı sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır: İlişkinin nasıl kontrol edileceği, İlişkide bilgi akışının nasıl sağlanacağı, İlişkide sözleşmenin nasıl yapılacağı, Sözleşmeye uymayan sonuçların nasıl telafi edileceği vb. (Eisenhardt, 1989). Vekâlet yaklaşımı İKY açısından bakıldığında dışarıdan yönetim ile üretim arasındaki uyumu uzman kişi ve ya kişilere vekâlet verilerek kazanılması. Vekâlet verenin ve vekilin çıkarları gözetilerek vekâlet verilen konuda örgütün prensipleri doğrultusunda örgütün ede edeceği faydayı ve bu faydayı değerlendirme performansına etkisi (Dincer, 2013) işi kendi yapma ve başkasına vekâlet verme arasındaki marjinal fayda orya çıktıktan sonra vekalet verilmeye devam edilecek ise doğacak bir döngü vardır. Bu döngü aşağıda Banu Dinçer'in araştırmasında şu şekilde şakalaştırılmıştır:

Özet olarak örgütsel döngünün yoğunlukla bireysel menfaatlardan oluştuğunu, bilginin maddi bir değer olduğunu ve hedefe giden yolda belirsizliğin risk teşkil edeceğinden belirli sorulara cevap vermesi, kontrol ve teşvik mekanizmalarını ortaya çıkarmıştır (Meydan, 2012).

**Tablo-2:** Vekâlet Döngüsü



Banu Dincer, Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi, Dumlu Pınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, s; 16'dan Alınmıştır.

### 1.3.5 ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMI

Örgüt ile birey arasındaki ilişkileri açıklamayı amaçlayan örgütsel destek kuramı, sosyal mübadele kuramından türemektedir (Tokgöz, 2011). Bireyler bilgi sahibi oldukları, eğitimini aldıkları, deneyim sahibi oldukları konularda üretim yaparlar ve ürettikleri şeyler karşılığında geri kazanımlar elde etmek isterler, bunlar maddi olduğu gibi manevi kazanımlarda olurlar. Ayrıca sadece kendi çevrelerinden değil çalıştıkları çevrelerden de bu manevi desteği görmek isterler (Çakar ve Yıldız, 2009). Örgütsel destek, saygı duyma, onaylanma, yaptığı işe saygı duyma, yaptığı işte bireye güvenme ve duygusal destek ihtiyaçlarını karşılayan önemli kuramlardandır. Kuram, bireye örgüt için önemli olduğunu, yaptığı işten memnun olduklarını, mutluluklarının örgüt için önemli olduğunu, onlarla çalışmaktan onur duyduklarını belirterek bireye şirkete karşı aidiyet duygusunu oluşturma, karşılıklı olarak saygı ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılar. (Armeli, vd, 1998). Kuramda birey maddi yönden desteklenme hem de manevi yönden bireyi destekleyerek örgüte hem bağlılığı arttırmakta hem de motivasyon kazandırmaktadır.

Bireyi örgüte ait hissettirici manevi yönler bireyi duygusal yönden tatmin ederken ayrıca örgütün yapacağı ücret, terfi, iş zenginleştirme gibi örgütsel ödüller de bireyi örgütsel olarak destekleyerek örgüte bağımlılığı artırır (Çakar ve Yıldız, 2009). Kuramda örgütün birey desteklemesiyle birey ve örgütün arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirme adına çalışmalar yapılmaktadır. Kuramın öncülerinden ve geliştirenlerinden olan Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa bireylerin mutluluklarını önemsenmesi ve değerlerinin bilinmesi ile

bireylerin kendilerini geliştirmesi arasında pozitif yönde bir gelişme olduğunu açıklarlar (Ring, 2011).

### 1.3.6 EŞİTLİK KURAMI

Eşitlik kuramı bireyin işe girişinden, terfisine ve tüm haklarına kadar din, dil, ırk, cinsiyet, renk v.b. farklılıklarının belirleyici unsur olaması ve hiç bir bireye, aileye ve zümreye farklı davranılmamasıdır (Öznur, 2004). Eşitlik kuramı üç bölümde incelenebilir, bunlar; fırsat, terfi, paylaşmadır (Gültekin, 2013). Fırsat; herkese eşit imkan ve şansın sunulması, terfi; adaletli ve objektif davranılarak yükseltilecek bireylerin seçilmesi, paylaşım ise, aynı konumdaki bireylere ayrımcılık yapılmadan eşit haklar sağlanarak bu güne ve geleceğe dair görev ve organizasyonlarda aynı şartları sunmaktır (Gültekin, 2013).

Örgüt içinde bireylere uygulanan tüm uygulamalarda tarafsızlık ilkesinin edinimi ile tarafsız davranışlar sergilemesi, adaletin sağlanması ile ilgilenen kuramdır ve adalet, karar alma süreci, kaynakların etkin ve adil dağılımı ayrıca bireyler arası etkileşimi de içermektedir (Demirel, 2009). Yukarıda sayılan konularda adaletsizlik yaşanması bireyler açısından örgüte olan güveni sarstığı gibi iş tatminsizliğine memnuniyetsizliğine neden olur.

Adams'ın geliştirdiği eşitlik kuramına göre, bireyin işindeki başarısı ve tatmin olma anlayışı bağlı olduğu örgütle ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe göre etkilenmektedir (Şengül ve Sönmezöz, 2009). Bireyin gayreti ve karşılığında elde ettikleri ile aynı örgüt içerisinde diğer bireylerin gayreti ve karşılığında elde ettiklerinin karşılaştırılmasının verdiği sonucun orana dökülmesiyle oluşur bireylerin örgüt içerisindeki eşitliği (Erdem, 1998).

Temelde kuram karşılıklı alışverişi yani birey ile örgütün ve yine birey ile örgütün diğer bireyleri arasında örgüte ve bireye kazanımların (input) aynı şekilde geri kazanımlarından ibarettir (Miner, 2005). Örgütte ödüllendirme, ücretleme, terfi vb. uygulamaların belirlenmesinde adil sistemlerin belirlenmesi yöneticilerin çalışanları objektif, eşit değerlendirmelilerdir (Snell & Dean, 1994). Eğer ki inputlar ve çabalar birbirini tutmuyor ise birey bunu eşitsizlik olarak görecektir ve bu eşitsizliğe eşitsizlik giderici davranışlar geliştirecektir (Erdem, 1998).

Erdem (1998) de ki araştırmasına göre; eşit olmayan durumlar ve geliştirilen davranışlar;

Kişinin elde ettiği sonuç < Başkalarının elde ettiği sonuç

Kişinin sarf ettiği gayret > Başkalarının sarf ettiği gayret

- 1- Kişi çok gayret gösteriyor ve karşılığını alamadığını düşünüyorsa daha az çalışma eğilimine girer.
- 2- Kişi az çalışma eğilimine girmesine rağmen halen sonuç alamıyorsa daha yüksek ücret ve ödül isteklerinde bulunur.
- 3- Daha sonra diğer çalışanları manüpile etmeye çalışarak üretimş avaşlatmaya çalışır.

4- Halen sonuç alamaz ise işten çıkma, istifa etme eyleminde bulunur.

Örgütlerin bireyleri (beşeri sermayelerini) ellerinde tutarak diğer örgütlerle aralarında en büyük rekabet unsurunu ellerinde tutmak için eşitliği sağlamalıdır. Ayrıca bireyin eşitsizliğe verdiği tepki ile işletmeye kızgınlık ve başka olumsuz davranışlara neden olabilmektedir (Beugr, 2002). Örgütlerde her ikitarafında (örgütün ve bireyin) kazanımları vardır dolayısıyla eşitliğin sağlanması yine her iki tarafın kazanımlarını da olumlu etkileyecektir.

## 2. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE PERFORMANS, ALGILANAN ÖRGÜT PERFORMANSI VE ALGILANAN PAZAR PERFORMANSI KAVRAMLARI

#### 2.1. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

##### 2.1.1. İşe Alma (Seçici İşe Alım)

Örgütler günümüzde potansiyel rekabet üstünlüğünü kendi bireyleri olarak görmeye başladılar (Pfeffer, 1994) ve kendi örgüt stratejilerine en uygun insan kaynağını oluşturmaya çalıştılar. Örgütler bireyler aracılığı ile rekabet üstünlüğü yaratma diğer örgütlere karşı en iyi kozu yaratmayı sağlayan kazanımlara özen göstermeleri gerektiğini anladılar (Wright, vd, 2003). Örgüt yöneticilerinde rekabet üstünlüğünün bireyler ile gerçekleşeceği algısı oluştuğça insan kaynakları uygulamaları ve performans arasındaki pozitif yöndeki gelişme dikkatleri çekmeye başladı ve örgüt stratejilerinin gerçekleşmesi yolundaki en etkin insan kaynakları uygulamasının seçim ve istihdamla başladığını fark edilmiştir (Wright, vd, 2003).

‘Seçici işe alma iş gücü ihtiyacının nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için belli yöntemler ile bu ihtiyacı karşılayabilecek iş gücünü bulma eylemidir’ (Tortop, vd, 2006). Örgütler iş gücü aramada doğru çalışanı seçmesi için çaba göstermesi, zaman ve para harcaması gerekir ki örgütler adaptasyon sorunu çekmeyecek, eğitilip öğrenebilecek ve denetime az gereksinim duyacak bireyler kazanabilsinler (Pfeffer, 1995). İşe alma (seçici işe alım) örgüt için bir maliyetli bir süreçtir ve bu insan kaynağı seçim maliyetini en aza indirmek için örgütler belirli seçme sistemleri geliştirirler (Ergin, 2002).

Seçme işleminde, her başvuru yapan kişi de bir maliyet kalemi (Snell ve Dean, 1992) oluşturduğu gibi işe seçilen bireyin eğitimi, hem de hatalı bir birey seçildiğinde işten ayrılma (turn over) ve yine baştan o pozisyonu doldurma gibi maliyet kalemleri açılmaktadır (Croft, 1977). Ayrıca seçim süreci uzadıkça boş olan pozisyonun diğer bireyler tarafından doldurulmaya çalışılması ya da üretim kaybı, seçme işine harcanan zaman vb. nedenler ile de maliyetler artar (Snell ve Dean, 1992). Bu yüzden bireylerin çalışıp, motive olabilmeleri ve dolayısıyla örgütsel performansa katkı yapabilmeleri için doğru işe doğru çalışan getirilmesi gerekmektedir (Ergin, 2002).

İnsan kaynağını bulma, örgütteki insan kaynağı planlaması yapıldıktan sonra açığa çıkan boşluğu gidermek için gerekli bilgi, beceri, yetenek vb. özellikleri barındıran adayları bulma ve aralarından seçin yapma sürecidir (Yüksel Ö. , 1997). Bu süreç bireylerin belirli görevler için bulunması, değerlendirilmesi, işe alınmasını kapsar (Huselid, The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial

performance, 1995). Yönetim açısından bakıldığında seçici iş gören temini insan kaynakları yönetiminin bir uygulamasıdır ve örgütler günümüzde insan kaynaklarını da örgüt stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak gördüklerinden dolayı bir insan kaynakları uygulaması olan seçici iş gören teminini örgütler göz ardı edemezler. Örgütler hedeflerine giden yolda mevcut işler için gerekli yetenek bilgi ve beceriyi tespit etmeli ve temin etmelidirler. Bunu yaparken iş analizi ve insan kaynağı planlamayı kullanmaz iseler; evet, değerli bir insan kaynağı ellerinde bulunur, fakat hedeflerini gerçekleştirmede örgüte bir katkısı bulunmaz ve örgüt hedeflerine ulaşamaz. Yani hedefine ve ihtiyaçlarına göre yatırım yapması gerekir ve bu yatırım stratejiye dayandırılmalıdır ki örgüt stratejisini uygulayabilmek için gerekenleri bir araya getirsin ( iş gücü vs.) (Huselid ve Becker, 2010).

Seçme faaliyeti yalnızca örgütün ihtiyacı duyduğu bilgi beceri ve yeteneğe sahip bireyleri işe alma süreci değil aynı zamanda bu bilgi beceri ve yeteneğe sahip bireyinde örgütü seçme sürecidir (Yüksel Ö. , 1997). Bireye nerde çalışacağı, ondan ne isteneceği, örgüt kültürü ve örgüte ait birçok bilgi ve özelliğin açıklanması gerekmektedir ki bu iki taraflı seçimde örgütün titiz davrandığı gibi birey de titiz davranması sağlansın. Bu açılardan değerlendirildiğinde seçici işe alma örgüt ve bireyin buluşma gayesini optimize ettiği noktada buluştuğu bir süreç olarak görülebilir (Porter vd, 1975). Seçim tek yönlü ele alınmamalı seçim bir süreç olarak ele alınmalıdır (Croft, 1977) ve bireyin seçme işleminde geçirdiği mülakatlar, sınavlar ve aşamalar ayrıca bireyin düşünceleri bu süreç içerisinde değerlendirilmelidir.

Maliyet ya da psikolojik kontratın ( işveren ile aday arasında kurulan psikolojik bağ) seçici iş gören temini insan kaynakları yönetiminin üzerinde en fazla durduğu verimliliğin sağlanması veya insanların motivasyonlu bir şekilde çalışması, yaptıkları işin onların da tatmini için sürecin titizlikle ilerlemesi gerekir fakat bu o kadar kolay değildir (Ergin, 2002). Nedeni iki temel maddeye dayanır. Bu maddeler bireysel farklılıklar ve yordamadır (Ergin, 2002). Bireysel farklılıklar iş için havuzda biriken başvuran ve ya kaydırılacak aday sayısının çok ve birbirinden farklı olması ve bu adayların zekâları, tutumları, kişilik özellikleri, bilgi ve becerileri gibi birçok özelliklerinin de farklı olması bunları ölçmeyi gerektirir. Yordama ise adayları birbirinden ayırabilme ve gelecek performanslarını da ayırmayı gerektirir. Örgütler adaylar arasından seçecekleri çalışanı örgüt kültürüne yakın (Beer vd, 2009), bilgisi ve becerisi ile eğitime açıklığı vb. özellikleri ile rekabet gücünü arttırıcı kişiler olmasını ister (Pfeffer, 1995). Ayrıca bu özelliklerde bireylerin işe alınması örgütte devamlı bir öğrenerek ilerleyen kadro oluşturur (Batt, 2002).

Seçilen adayların örgüt kültürüne uyumu, öğrenime açık ve yeni fikirler geliştirebilen ayrıca denetimine az gerek duyulan kişiler olması örgütün performansı için ilk ve en önemli basamaktır. Örgüt bu ilk basamağa iyi adım atamaz ise seçilip kısa sürede örgütten ayrılan bireylerin işletmeye maliyeti (Öznur, 2004), ve yahut alınan yeni adayın diğer adaylar arasında uyumsuzluk yaratmasının üretime ve var olan bireyler üzerine etkisinin maliyeti (Beer vd, 2009) ve bu olumsuzlukların örgütün üretim ve pazar faaliyetlerine maliyeti gibi ağır sonuçlarla karşılaşabilir. Bu yüzden örgütün nasıl yönetildiği hakkında bilgi sağlanması ve işin gerektirdiği beceri, davranış ve tutumları belirlemesi ve buna uygun adayların bulunması ve seçilmesi oldukça önemlidir(Kintana vd, 2006).

Bu adayları nasıl bulacağımız ve adaylar arasından nasıl seçim yapacağımız konusuna gelirsek de bu da detaylı ve titiz bir iş analizi ve insan kaynakları planlaması gerektirir. Bu iş analizi ve insan kaynağı planına göre adaylar arasından titiz bir şekilde elemeler yapılarak örgüt kültürüne uyumlu, gelişime açık ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecek adaylar örgüte seçilmelidir. Adaylar titizlikle yürütülen seçici işe alım sürecine şahit olduklarında aynı zamanda diğerlerinden farklı bir örgütede katılacakları duygusu olmakta böylelikle kendilerinde bu iş için ne kadar uygun olup olmadıklarını gösterme konusunda çekinmeyeceklerdir (Pfeffer, 1995). Böylelikle adayların olumlu ve örgüte yönelik yönlerini açığa çıkarmak kolaylaşacaktır. Ayrıca seçici iş gören temininde adayın yeteneklerinin tamamını gösterebilmesi en önemlisi doğru ve aranan adayların işe baş vurması için adaylardan ne istendiğinin açıkça belirtilmesi lazım. Ayrıca örgütlerin seçici iş gören temininde seçecekleri eğitimle kazandırılacak bilgi arayışından çok eğitimle verilemeyecek olgular olmalıdır (Pfeffer ve Veiga, 1999). Dolayısıyla seçici iş gören temininde, adayların, sadece değerlerine, tutumlarına, eğitim ve gelişime açıklığına bakılmamalı teknik yetkinlikleri yeterli bir ölçüt olarak ele alınmamalı, üretebilen ve kültüre uyumlu olup olmadıklarında dikkate alınmalıdır (Beer vd, 2009).

Örgütün çalışan politikasının olumlu ve sağlam temellere dayanabilmesi ancak ilkeli bir seçici iş gören temini politikasıyla mümkün olabilir ki; şeffaf bir seçme süreci örgüte karşı güveni arttırdığı gibi daha verimli çalışmayı da sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). İşi bizzat yapan bireylerin bu şekilde seçilmelerinin verimliliğe doğrudan etkisi vardır. Bu da örgütün yeteneğini etkileyerek örgüt hedeflerinin başarılmasında büyük rol oynar (Pfeffer, 1995) ve aslında seçici iş gören temini ile örgütler beşeri sermayesini oluştururken kendi örgütsel yeteneklerini geliştirirler (Wang vd, 2007).

Günümüzde ileri yönetim anlayışını benimseyen örgütler, objektif ve bilimsel yaklaşımla seçici iş gören teminini gerçekleştirmekte ve ne kadar örgütler arası bu seçim şekilleri birbirine uymasada genel hatlarıyla bu süreç hakkında bir inceleme yapılabilir (Sabuncuoğlu, 2000). Bu incelemeye bağlı olarak da sınıflandırılabilir ve örgütler seçici iş gören temini konusunda bu sınıflandırmaya göre nerede olduklarına bağlı olarak performanslarındaki durumlarının nedeninin seçici iş gören temininde olup olmadığını algılayabilir.

Günümüz koşullarında örgütler çok uluslu olmaya küreselleşmeye başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi sadece kendi kültüründen çalışan seçmekle sınırlı kalmaz, çok uluslu bur şirketlerde de seçici iş gören temini ortaya çıkmaktadır (Bayat, 2008). Çok uluslu şirketlerde çalışacak olan iş gücünün yaş, deneyim, eğitim gibi vs. nitelikleri dışında o ülkenin kültürü ve o ülkedeki örgütün kültürüne adapte olabilme, uyum sağlayabilme, orada olmaya istekli olma, bu konuda kendine güven duyma gibi özellikleri barındırması önem taşımaktadır (Öznur, 2004).

Planlı bir şekilde ve objektif kriterlere uygun işe alımlara dikkat eden örgütlerin insan sermayesine bağlı şekilde müşteri memnuniyetinde doğru oranda ilerlediği görülmüştür (Batt, 2002). Ayrıca seçici iş gören temininin algılanan pazar ve algılanan örgütsel performansa Gürbüz ve Mert'in 2011'de yaptıkları 'Impact of the strategic human resource

management on organizational performance: evidence from Turkey' adlı araştırmada olumlu katkıları olduğu görülmüştür.

*H1: Örgütlerin seçici işgören alımı uygulamalarının örgüt performansı üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

### **2.1.2. Eğitim**

Örgüt için doğru insanları örgüte dâhil ettikten sonra örgütteki bireylerle rakiplere karşı rekabet üstünlüğünü devam ettirmek için eğitime (çalışanları geliştirmeğe) ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sadece çalışanları geliştirip rekabet üstünlüğünün devamını sağlamakla kalmayacak çalışan motivasyonuna da katkı sağlayacaktır (Lawler, Creating high performance organizations, 2005). Eğitim bireylerin yeni bilgi ve beceriler edinmesini ve hali hazırda var olan bilgi beceri ve yeteneklerini olduğundan daha yukarı seviyeye çıkarmak için harcanan çabalardır (Mondy ve Premeaux, 1995). Örgütün bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek günlük işlerini daha efektif yapmalarını işle ilgili gelişmelerin eğitim sayesinde öğrenimini ve kavranmasını kolaylaştırmak için planlı bir şekilde gösterdiği çabadır.

Bireylerin eğitim almasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır ve yönetim; bilgiyi beceriyi ve kaynağı geliştirmek ve eğitimi sağlayarak insan kaynakları yönetimi stratejilerini destekler ve başarılı olmasında önemli rol oynar(Kağnıcıoğlu, 2000;2001). Çalışanlara sunulan eğitim fırsatı; kişisel ve mesleki gelişime destek veren, maddi ve manevi açıdan bireyleri motive eden ve bireylerle iyi iletişim kuran, işveren birey arasında sağlam bağlar hedefleyen, yeniliklere açık olan insan kaynakları yönetimi örgütü geliştirerek rekabet gücünü arttırır (Bayat, 2008).

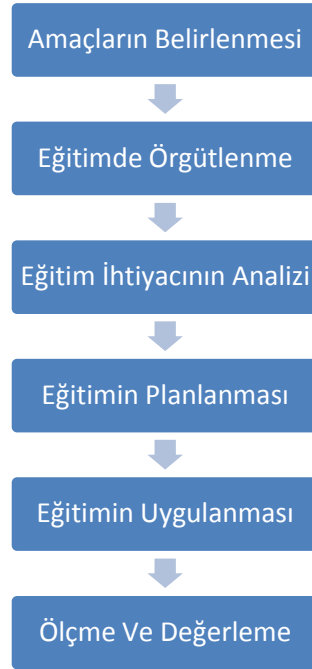
Son zamanlarda ki gelişmeler; hızla gelişen teknoloji ve diğer etkenler, rakiplerin de artık stratejilerinin esnek ve tek perspektifle olmaması, örgüt bireylerinin bu hız doğrultusunda bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ihtiyacı doğurmuştur. Örgütün beşeri sermayesinin dinamik tutulması için eğitime olan ihtiyacı daha önemli ve elzem hale getirmekte beraber, bireylerin bilgi beceri ve yeteneklerini geliştirmeye ve yenilerini öğrenmeleri son derece önemlidir (Lawler, Creating high performance organizations, 2005).

Seçici iş gücünün işe alınmasından sonra yapılacak olan işe alıştırılması, iş için güdülendirilmesi ve bireyin bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi olmalıdır. Seçici iş gören alımı örgüt için ne kadar adım adım titizlikle yapılmış olsa da bazı durumlarda iş gören tam istenilen yeteneklerde seçilmemiş olabilir, örgütün teknolojisinin veya planlarının değişmesi durumunda iş görenin bilgi beceri ve yetenekleri yetersiz kalmış ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulmuş olabilir (Yüksel Ö. , 1997). Örgütler sadece kendi kararları nedeniyle bir defalık ya da istedikleri zaman teknolojilerini ve planlarını değiştirmezler. Örgütler yaşayan sistemler olarak devamlı bir ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel değişim içindedirler (Sabuncuoğlu, 2000).



Çalışan eğitimi belli bir plan doğrultusunda verilmelidir. Çalışana işine yaramayacak, onun ilerlemesine iş yaşantısına katkısı olmayacak, zaman kaybettirecek eğitimler verilmemeli. Çalışanlara eğitim verirken bu sürecin nasıl işleyeceği, aşamaları, eğitimin nasıl, ne şekilde ve ne zaman verileceği vb. konularda dikkat edilmesi gereken noktalar vardır (Ergin, 2002). Bu noktalar eğitim sürecinin izleyeceği süreci belirler (Sabuncuoğlu, 2000). Eğitimde örgütün stratejik hedeflerine göre bireyler eğitilmeli yani eğitim örgütün stratejik çıkarlarına göre belirlenmeli (Pfeffer, 1995) eğer eğitim ihtiyacı doğru belirlenmezse örgütte gereksiz maliyet artışı gibi bir soruna neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000). Ve genelde örgütler eğitim ihtiyaçlarını belirlemek analiz yapmak yerine kendilerine bir eğitim programı yapmayı tercih ettiklerinden dolayı eğitimler başarısız olmaktadır (Ergin, 2002).

**Şekil-4: Eğitim Yönetimi Süreci**



Zeyyat Sabuncuoğlu, (2000); İnsan Kaynakları Yönetimi, s;113'ten alınmıştır.

Eğitim analizi yapılırken örgütsel, faaliyetler ve bireysel düzeyde analizler yapıp, örgütün performansını arttıracak iş gücü, çıktı miktarı ve kalitesi de analizlerle yorumlanıp eğitime ihtiyaç duyulan birimler ve kişiler belirlenir (Yüksel, 1997). Eğitimin analizinde örgüt çıkarları çalışanların beşeri sermayesi karşılaştırılırken, eğitimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde de örgütün stratejisine ve maddi gücüne, çalışanların ise ihtiyaçlarına ve kapasitelerine bakılmalıdır (Kintana vd, 2006).

İnsan kaynaklarında seçici iş gören temini uluslararası nitelikte de aranabilir ve yetiştirilebilir yani örgüt çok uluslu çalışıyor olabilir. Çok uluslu örgütler kimi zaman bu kaynağı gittikleri ülkeden kültür farklılığı yaratmaması adına seçmeyi tercih ederken kimi çok uluslu şirketler iş gücünü gidilen ülke bireyleri ve kendi ülke bireylerinden dengeleme yoluna gidebilir. Her ne koşulda olursa olsun, alınan seçici iş gücünün ülke dışında görevlendirilecek çalışanları çeşitli

eğitim programlarına almak, gidecekleri ülkenin örf ve adaletleri kültürü konusunda seçici iş gücüne bilgi sağlaması önemlidir (Bayat, 2008).

Örgütlerin çıkarları doğrultusunda bireylerin daha geniş kapsamda çalışması, işlerini daha efektif yapmaları, değişik işleri yapmaya da yatkın olmaları, bireyler arası ilişkilerinin daha muntazam ve iyi olması ve diğer bireylerle uyumlu ve etkin çalışabilmeleri istenmektedir (Bailey vd, 2001). Bunları daha da öznel yazmak gerekirse örgüt eğitimde sosyal- insancıl ve ekonomik amaçlar olmak üzere iki temel amacı geliştirme uğraşındadır (Sabuncuoğlu, 2000). Ekonomik amaçlar üretimi geliştirmeyi, sosyal- insancıl amaçlar ise, örgüt kültürüne ve takım çalışmasına uyumluluğu arttırmayı amaçlar. Ayrıca eğitimden beklenen İş görenin bilgi beceri ve niteliklerinin artması, kariyerinin geliştirilmesi, örgüt verimliliğinin artırılması, iş ve yaşam kalitesinin artırılması, örgüt içindeki uyumun geliştirilmesi gibi çok önemli maddeler yer almaktadır (Gültekin, 2013). Eğitimle örgüt kültürü ve çalışan uyumu verilmiş örgütlerde çalışanlar örgütün her alanındaki bireylerle açıkça iş konusunda bilgi paylaşımı yaparak birbirlerinin öğrenmesine katkıda bulunmakta (Ericksen ve Dyer, 2005) hem de bunu sonucunda çalışanlar birbirinin eğitim ve tecrübelerinden yararlanmış, problem yerinde çözülmüş, zamandan tasarruf sağlanmıştır.

Örgütte çalışmaya yeni başlayan bireyler diğer bireylere göre daha basit ve yanlış yapıldığı zaman telafisi daha kolay işlere yönlendirilirler. Zamanla yeni çalışanlar diğer çalışanlar gibi daha zor, karmaşık işleri yapabilecek düzeye gelirler. Ancak bu işlen zaman isteyen, gayret gerektiren bir süreçtir (Bordoloi & Matsuo, 2001). Çalışanlar tamimiyle örgüt işleyişini ve işi öğrendikten sonra kendi becerileri doğrultusunda uzmanlaşmaya başlarlar. Bu da eğitimin hiç bitmeyeceği devamlılığı olması gereken bir insan kaynakları uygulaması olduğunun kanıtıdır.

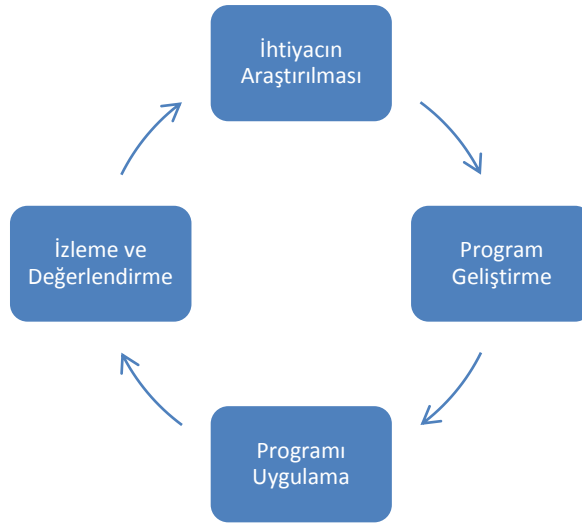
Çalışana verilen eğitimler çalışanın bir uzmanlaşma ya da farklı bir alanda da bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde de verilebilir ve çalışanlar farklı konularda da eğitildiğinde uzmanlaşma yanı sıra farklı kollara da hâkimiyet kazanacağından o örgütte kalite yüksek maliyetler düşük olmaktadır (Olorunniwo ve Udo, 2002). Bunu çalışana çapraz eğitim sayesinde örgüt kazandırabilmektedir.

Eğitimin verilmesi kadar önemli olan çalışanlara eğitimle verildiği düşünölen bilgi, beceri ve yeteneği çalışana işini yaparken kullanma şansı verme ve eğitimin getirisini gözlemeleme şansı yaratmadır (Pfeffer, 1995). Eğitimden beklenen bireyin işini yaparken eğitim aldıktan sonra bunun iş performansına yansımadır. Eğitim iş performansına yansımadağında bakılması gereken eğitilenin özellikleri, eğitilenin motivasyonu, iş ortamı, eğitilenin kapasitesinde aranmalı ve iş ortamı bu sayılan faktörlerden en önemlisi olarak değerlendirilmelidir (Aguinis ve Kraiger, 2009). Eğitimin iş ortamında gösterilememesinin en büyük etkisinin de amir ve diğer çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir (Helmreich vd, 1999). Örgüt buna dikkat etmeli çünkü iş ortamına yansımayan eğitim örgüt için başarısız ve performans etkisi olmayan bir eğitim olacaktır (Pfeffer, 1995). Birey sadece rutin işlerini gerçekleştirerek işletmeye fark yaratan bir katkıda bulunamaz (Liu vd, 2007). Bireyin örgüte katkıda bulunması içinde birey eğitime daha sonrasında bunu işe yansıtacak ortama ihtiyaç duyar.

Eğitimde örgütün sürekli eğitim, etkin katılım, eğitimde eşitlik, eğitimcilerin eğitimi, gibi ilkeler edinmeli (Sabuncuoğlu, 2000). Tabi ki bunlar örgütten örgüte değerşen kavramlar

olmakla beraber örgütün eğitim konusunda bu tarzda prensip sahibi olması örgütün eğitimde büyük reformlar yaparak çalışanı da zorlamasını ayrıca işletmenin eğitime çok büyük masraflar yapmasını engeller. Yani belirli sistemde giden eğitim hem personelin eğitimini gerilerde bırakmayacak, hem çok yoğun olup çalışanı sıkımayacak hem de bir anda kişiye yüklenerek çok büyük sorumluluklar ve bunun geri dönüşü istenmeyecektir. Örgütte eğitimin dengeli ve devamlı olması, her çalışana eşit fırsat verilmesi, eğiticilerin bilgili olması yanı sıra bu bilgiyi aktarabilecek pedagojik yöntemlere de hâkim olması beklenir (Sabuncuoğlu, 2000).

**Şekil-5: Eğitim Döngüsü**



Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi,1997 s;182’den alınmıştır.

Özetlenecek olursa eski yönetim anlayışı ve değerler örgütler için değişmiş doğal kaynaklar, teknoloji ve insan unsuru dışındaki diğer unsurlar eski değerlerini artık taşımamakta rekabet üstünlüğündeki yerlerini kaybetmiş durumdadırlar (Bayat, 2008). Yani insana olan değer artmış ve onu elde tutup geliştirmek örgütleri tarafından önem kazanmıştır. Eğitimle soyut olan beşeri, entelektüel, sosyal sermaye gibi değerlere yapılan katkı takliti zor iş gücü geliştirdiğinden örgütler için eşi bulunmaz bir rekabet avantajı kazandırmaktadır (Cheng ve Hampson, 2008). Doğru işe doğru çalışanın alınması ve çeşitli eğitim programlarının uygulanmasıyla çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini geliştirmek çalışanların işe ve örgüte bağlılığını artırır, motivasyonunu sağlar ve örgütün hedeflerine giden yolda insan sermayesinin en yüksek seviyede olmasını sağlayarak rekabet avantajını sürdürmesine, çalışma hayatının kalitesini arttırmayı sağlamaktadır (Bayat, 2008).

*H2: Örgütler için çalışanların eğitim durumlarının, örgüt performansı üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

### 2.1.3. Ücretlendirme

Barnard, 1938te yaptığı araştırmada ücretlendirme( tazminat sistemi, ücretlendirme) temelinde örgüt ile çalışan arasındaki değişimi yani çalışanın bilgi beceri ve yeteneği ile ürettiğine karşılık verilen tazminatlar, teşvikler, katkılar, maaş ve terfileri kapsamaktadır (Snell ve Dean, 1994). Örgütler kendileri için değer yaratan insan kaynağını ellerinde tutmak, uzun dönem onları istihdam etmek için ödüllendirme politikasını iyi belirlemelidir. Dolayısı ile ücretlendirme iş gücünü bireyse veya grup olarak örgüte katılan değerler için belirli şekillerde ve oranlarda ödüllendirilmesi ile gerçekleşir (Pfeffer, 1995). Ayrıca insanların çalışmak ve çalışmak için gerekli olan bilgi beceri ve yeteneklerini sergileme ve geliştirme isteklerinin büyük bir nedeni ücret ve diğer ödemelerdir (Yüksel, 1997). Ücretlendirme örgütün karına ortak olma, taban ödeme, çalışan teşviki, sahiplik ve yan haklar vb. birçok dalı olan en maliyetli insan kaynakları uygulamasıdır (Heneman vd, 2001) çünkü iş gücünü örgüte çekebilme, elinde tutabilme ve şevk ile çalışmasını güdüleyebilme caip bir ödüllendirme sistemi ile gerçekleşebilir (Yüksel Ö. , 1997). Çalışan memnuniyeti ve çalışanı elde tutmak için ücretler mümkün olduğunca çevre koşullarına göre belirlenmeli. 1999 yılında Amerika’da 750 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada şirketlerin rekabet güçleri ile kullandıkları ödüllendirme sistemi arasında doğru bir orantı bulunmuş rekabet gücü üstünlüğü olan şirketlerin ödüllendirme ve ücretlendirme sistemlerinde yakınlık (benzerlik) olduğu görülmüştür (Sabuncuoğlu, 2000). Ücretlendirme doğru şekilde yapılırsa çalışanlar işlerini çok daha iyi yapmak için güdülenmiş olur ve örgütte kalmaları için de ödüllendirildiklerini gören çalışanlar daha çok motive olur böylece örgütte çalışanda kazanır ve bir kazan kazan döngüsü başlar (Lawler, Creating high performance organizations, 2005). Diğer türlü iyi yönetilmeyen bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi çalışanları küstürerek devamsızlığa, turn over yükselmesine ve performans kayıplarına neden olacaktır ya da örgütün maliyetlerini arttırarak zararına neden olacaktır (Yüksel Ö. , 1997).

Çalışanların performansına dönük bir ücretlendirme sistemi yöneticilere açık, objektif ölçütler ve diğer çalışanlara göre düşük performans sergileyen çalışanları daha doğru bir şekilde tespit etme imkânı sunmaktadır (Batt ve Colvin, 2011). Böylelikle çalışan ve çalışmayan ayrılmış olur hem de örgüt çalışanını adil bir şekilde ödüllendirmiş olur. Çalışanları parça başı üretim miktarı, liyakat, ikramiye, kazançtan pay, ortaklık gibi performansı yüksek çalışanlara ödül verebilir örgüt. Ve bunları genellikle bir sisteme bağlı olarak yapar. Örgütün ürettiği ürünün satışının karından pay verme gruplar halinde çalışanlara verilirken grup içerisinde bireysel olarak daha çok çalışma veya daha az çalışma bu kapsamda göz ardı edilir (Murphy ve Cleveland, 1995). Ayrıca parça başına ücretlendirme sistemi de bireysel bazda çalışan performansına bağlıdır bu sistemde de grubu tek çalışan üzerinden değerlendirerek ödeme yapılmaz, liyakatte ise taban ödemenin üstüne çalışanın performansına göre ücretine ek yapılmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). Ortaklıkta işe çalışan ortaklığı işe eşitlik kuramına yakınlık göstermekte (Lawler, Creating high performance organizations, 2005) ve sermaye ve iş gücü çatışmalarını önlemekte ayrıca uzun dönem örgütte kalma düşüncesini pekiştirmektedir (Pfeffer, 1995).

Ücret yönetimi aslında örgütün ekonomik şartlarını zorlamadan, çalışanların tatmin ve motivasyonunu sağlayarak örgüte verimlilik ve üretimde kaliteyi yakalamaya çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). Ücretlendirmede örgütün izlemesi gereken eşitlik, dengeli ücret piyasaya uygun ücret, mevki ve pozisyona göre orantılı ücret, çalışan gruplarına (mavi yakalar, beyaz yakalar vs.) göre ücret, nesnel ücret, ücrette açıklık ilkesi gibi ilkelere bağlı şekilde politika geliştirmeleri uygun olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000). Bu ilkeler doğrultusunda efektif bir ücretlendirme politikası yürüten örgütler çalışanlarını daha verimli olma konusunda motive edebilir ve böylelikle performansı yükselir. Ücretlendirme planlaması nitelikli çalışan çekme, mevcut çalışanı elde tutma, motivasyon, örgüt performansının yükselmesi gibi olumlu geri dönüşler alma amaçlı düşünülür ve uygulanır (Sabuncuoğlu, 2000). Ücretlendirme sistemi her ne kadar iyi kurgulanırsa kurgulansın iyi yönetilmediği takdirde adaletsizliklere ve çalışan memnuniyetsizliğine neden olabilir (Murphy ve Cleveland, 1995). Örgütün her alanında olduğu gibi ücretlendirme alanında da örgüt stratejisiyle örtüşmeyen ücretlendirme politikası örgüte zarar verebilir. Bu nedenle ücretlendirme politikasının örgüt stratejisi ile uyumlu olması örgütün ne yapmak istediğine karar vermesi ile olur (Campanello, 2004).

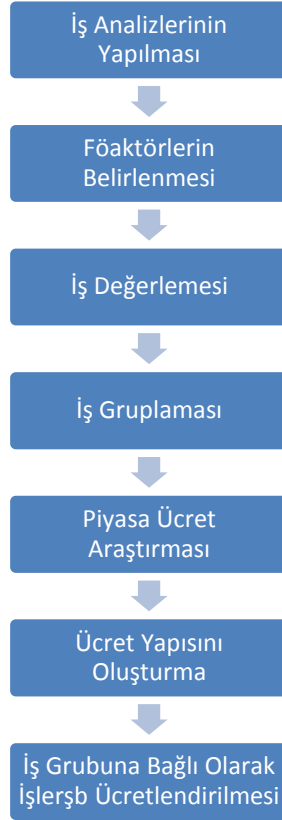
Örgütte ücretlendirmeyi belirleyen ve etkileyen birçok unsur vardır bunların bazıları örgüt içi politikalardan kaynaklanır bazıları ise örgütün kontrol edemediği ancak takibi ile belirli stratejiler geliştirebileceği unsurlardır (Sabuncuoğlu, 2000).

Örgütler düzgün bir sistemle uyguladıklarında ödüllendirme çalışanların daha yüksek seviyeden performans gösterdikleri ve işe karşı güdülendiklerini göstermektedir (Huselid, 1995). Literatürde araştırmalar göstermektedir ki performans yükseldikçe ücret sisteminde daha yukarılara çıkılan bir oran gözlenmiştir. Çalışanlar işlerini ücretlerine göre değerlendirerek önem sırasına koymaktadır. Ayrıca ücretleri kadar değer gördüklerini ve sorumluluk ve yetkilerinin de buna bağlı geliştiğini düşünmekte ve örgütte kalma istekleri de ücretlerine göre değişiklik göstermektedir. (Chenevert ve Tremblay, 2009). Diğer bir açıdan örgüt açısından bakılırsa örgüt kazandığı kadar çalışanlarına pay ayırabilmektedir çalışanların gösterecekleri performans ile örgütün kazanımı değişiklik gösterir ve buna göre çalışan ücretleri de değişiklik gösterebilir. Bu süreç içerisinde performansa dayalı ücretlendirmenin örgütün karlılık hedeflerine bağlanması da kimi durumlarda çalışanların tepkisini çekebilir (Sabuncuoğlu, 2000). Örgüt üretim yapıp pazarlamış olsa dahi örgütün karı piyasa koşullarına göre çalışanları memnun etmeyebilir. Performansa dayalı ücret sistemi olumlu performansı geliştirerek bir sonraki dönemlere taşıyarak devamlılığı sağlama amacı güder (Sabuncuoğlu, 2000). Bununla birlikte anlamlı bir iş ve amaç gibi duygusal ödüller de performansın devamlılığını sağlayacak motivasyonu içermekte çalışan sadece ücretle ödüllendirilmemeli aynı zamanda işin değerlendirilmesi dolayısıyla kişinin kendini değerli hissetmesiyle de ödüllendirilmelidir (Beer vd, 2009).

Aynı zamanda ödül yönetimi ücret kadar performansa katkısı olan ve çalışanı güdüleyen bir sistemdir ve insan kaynaklarının önemli bir uygulamasıdır (Ergin, 2002). Çalışanların sürekli maaşlarına yüksek performansları nedeniyle zam yapılamaz ya da bir sonraki dönem bir önceki döneme göre daha düşük performans sağlaması ile çalışanın maaşında sürekli bir değişim yapılamaz. Bu çalışanın örgüt ile arasında dengesizlik yaratacaktır. Fakat ödüller hem

çalışanı güdülemekte hem de çalışanlar arasında ücretleri başka dönemlerde gösterdikleri performanslardan dolayı olumsuzluk yaratacak bir şekilde değişiklik göstermez.

**Şekil-6:** Ücretlendirmenin Oluşum Süreci



Zeyyat Sabuncuoğlu, (2000); İnsan Kaynakları Yönetimi, s;212'den alınmıştır.

Ücretlendirme ve ödüllendirme her araştırmacı tarafından farklı yorumlanmaktadır. Performans ve ücret konusunu araştıran bazı araştırmacılara göre yüksek performanslı iş gücü için ücretlerin çokta önemli olmadığını söylemekte iken, başka araştırmacılar tarafından yapılan tarafından yapılan araştırmalarda ise ücret sistemi yüksek performans için önemli bulunmuştur. Ayrıca diğer bir araştırmada Hulselid ve Pfeffer, ödüllendirmenin yüksek performans sağlayan uygulamalar olarak görmekle beraber Arthur ve Ichniowski sözü edilen uygulamaları katı insan kaynakları yönetimi olarak görmekte ve verimliliği düşürdüğünü söylemektedirler (Bayat, 2008). Erginin kitabında da bu araştırmaların insan kaynakları sistemlerinin çoğunda, örgüt çalışan ilişkisi arasında ücret yer alır ve ücret konusunda çalışan araştırmacılar ve uygulayanlar ücret veya ödül ile performans ve çalışanı elde tutmak gibi örgüt hedefleri ile bağlantısını kurmaya çalışmalarında zorlandıklarını belirtmiştir (Ergin, 2002). Yukarıda da bahsedildiği gibi ücret politikalarını oturtmuş örgütlerde yapılan araştırmalar da ise ödüllendirme ve Ücretlendirme ile performans arasında doğrusal bir orantı bulunmuştur. Ücretlendirme ve ödüllendirme örgüt için en maliyetli zaman alan ve titiz davranılması gereken konulardan biri olmak ile beraber, uzun vadede geri dönüşü uygulama başarısına göre oldukça etkilidir (Pfeffer, 1995)

*H3: Örgütlerin ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının örgüt performansı üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

#### **2.1.4. İş Güvencesi**

Mükemmellik ve etkinliği de barındıran yüksek performanslı ve çalışanlarına yüksek kişisel tatmin de sağlayan örgüt olma arayışı tün dünya örgütleri için geçerlidir (Acar, 2006). Örgütlerin hedeflerine giden yolda ilerlemelerini sağlayan en önemli unsur çalışan unsurudur ve çalışanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi ve yeteneklerini uygun şekilde üretime yansıtmaları yani yetenek yönetimi kavramı insan kaynakları yönetiminin artık en temel faaliyetidir (Doğan ve Demiral, 2008). Yani değişim dünyasında yaşadığımız bu günlerde örgütler müşterilerine karşı diğer örgütlerin önüne geçmek için günümüz rekabet dünyasının taklit edilemez rekabet gücü olan insandan amaçları doğrultusunda en verimli şekilde yararlanmayı ve ellerinde tutmanın ne kadar önemli olduğunu anlamışlardır. Örgütlerin günümüz rekabet koşulları içinde yetenekli çalışanları örgütte tutmaları giderek zorlaşmış ve yetenek yönetimi stratejisi sayesinde çalışanların yeteneklerini örgüt için en etkin şekilde yararlanacak şekilde getirirken örgütte tutmak içinde bu stratejiden faydalanmaları gerektiğini kavramışlardır (Doğan ve Demiral, 2008).

Gelişen ve değişen bilgi, teknoloji ve piyasa koşulları aynı zamanda küreselleşmenin getirdiği rekabet koşulları örgütlerin insana bakış açısını değiştirmiş onları makinadan canlıya, devamlı ikamesi bulunabilirden eşsive ve taklit edilemeyenine kadar getirmiş şimdi ise onu nasıl koruyabileceği konusunda değerlendirmeler, tartışmalar ve sistemler oluşturmaya başlamıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

Son yıllarda giderek önemi artan diğer bir insan kaynakları uygulaması da iş güvencesidir. Literatürde hatta kanun da bile çeşitli tanımları bulunmakla beraber genel anlamda iş güvencesi çalışanların işverenlerine karşı işlerinin korunmasıdır. İşverenlerin keyfi davranışlarını sınırlayarak, çalışanların haklarını koruyan piyasadaki kriz, durgunluk, değişen rekabet koşulları vs. belirsizliklerin doğurduğu olumsuzlukların çalışanlara karşı işlerini kaybetmeleriyle sonuçlanacak durumları ortadan kaldırmayı yönelik bir uygulamadır (Poyraz ve Kama, 2008). Örgütün çalışanlarına uzun dönem iş garantisi vermesine iş güvencesi denmektedir (Pfeffer, 1995). Genellikle çalışan hakkının korunması olan iş güvencesi aslında, emek gücü ile bir örgüte bağımlı çalışanların, işveren tarafından belirli geçerli sebepler hariç çalışma sözleşmesinin işveren tarafından feshini sınırlayan çalışan yanlısı, iş ilişkisine süreklilik getiren çalışmanı koruyan düzenlemeleri içermektedir (Kaya, 2002). İş güvencesi uygulamasında çalışan ve örgüt kendi çıkarları doğrultusunda uzun dönem beraberliklerine odaklanır ayrıca iş güvencesi insan kaynaklarının diğer uygulamalarının uygulanabilmesi için oldukça önemli (Pfeffer ve Veiga, 1999) olmasıyla beraber çalışanların işlerini kaybetme korkusu olmadan daha verimli ve etkin bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır (Beer vd, 2009). Çalışanlara iş güvencesi verilmesi çalışanların gelişimini arttırmaktadır. Örgütte çalışanlar hata yapmaktan ve bunun sonucunda işten kovulmaktan korkacakları için işin gerekleri haricinde o işi yapmak için bilg, beceri ve yeteneklerini gösterme bu da işin gelişmesini önler, fakat örgüt çalışanlarına işi geliştirebilecek özgüveni kazandırırsa çalışanlar işleri için endişelenmeyecek

örgüt daha hızlı ilerleyecek çalışan motivasyonunu yukarılara çıkaracak ve başarıyı yakalayacaklardır (Bee vd, 2009).

İş güvencesinin azalması çalışanda iş tatminini azalttığı gibi örgüte olan bağlılığında azalttığı düşünülmektedir ki araştırmalar da iş ortamındaki belirsizlik ve iş güvencesinin azalması halinde iş tatminsizliği ve çalışanları örgüte karşı bağlılığının azalması gibi nedenler bulunmuştur (Poyraz ve Kama, 2008). Çalışanların örgüt bağlılıklarının azalmasının büyük bir nedeni örgütlerine karşı güvensizliğinin azalmasıdır (Ashford vd, 1989) bu da örgütte çalışanların verimsizleşmesini hatta beraberinde örgüte maddi zararları getirecektir. Bu maddi zarar illaki çalışanın örgüte verdiği maddi zarar olarak düşünülmemeli. Örgütte çalışanlarına uzun dönemli bakmadığı çalışanlarını devamlı olarak değiştirdiği durumlarda maddi kayıp anlamına gelmektedir. Örgüt çalışanların işten çıkması ya da çıkartılması durumunda eğitim, seçim, işe alım vs. maliyetleride tekrar göze almalıdır ve bunlar da işletmeye birer maliyet kaybı olarak yansımaktadır. Örgüt sadece bu maliyet kayıplarını değil aynı zamanda çalışanın işe alındıktan sonra gördüğü eğitim maliyetlerine ve vs. maliyetlerede katlanmak zorundadır. Halbuki, uzun süre beraberlik güvencesi veren örgütlerin çalışanlarına harcadıkları zaman, eğitim vs. gibi çalışanlarını geliştirici ve onların beşeri sermayesine katkıda bulunan çalışmalarının da etkilerini görebilmelerini sağlar (Pfeffer, 1995). Ayrıca sürekli değişen çalışan müsteride güvensizliğe yol açar örgüt ile piyasa arasında oluşturulmaya çalışılan bağı koparacaktır. Örgüt ve çalışanları uzun dönem beraber olacakları garantisini sağladıklarında çalışanların iş verimliliği ve bilgi beceri ve yeteneklerini maksimum göstermelerine olanak sağladığı gibi örgüt kültürüne uyumlu ve örgüte bağlı insanların örgütte kalmasını sağlar (Beer vd, 2009). Örgüt çalışanları örgüte seçerken örgütün hedef ve çıkarları doğrultusunda hareket ederek örgütü hedeflerine taşıyacak olan çalışanları bünyesine toplar onları eğitir, motive eder, zaman harcar kısacası yatırım yapar bunun için örgüte en uyumlu çalışanları örgütte toplar. Fakat işten çıkarılma veya işten ayrılma durumunda bu geliştirilemeyecek ve bununması zor o örgütün kültürüne uyumlu çalışanı örgüt kaybetmiş olacaktır. Örgüt kendi çıkarlarına zarar gelmemesi için çalışanlarına iş garantisi vererek kendini sisteminde zarar görmesini engelleyecektir (Ericksen ve Dyer, 2005).

İş güvencesi aslında ekonomik, sosyal ve bireysel nedenlere dayanıp, örgüt ve çalışanın beraberliğinde sürekliliğinin olmasına eşit fesih yetkilerine sahip olmalarını gerektirir (Demir, 1999). İş güvencesi sadece bir insan kaynakları uygulaması olmamakla beraber, Türkiye ve Dünya'da bir çok ülkede kanunlar tarafından da iş güvencesi ve esnek çalışma çalışan hakkının korunması için oluşturulmuş bir uygulamadır. İnsan kaynakları uygulaması olarak bakıldığında genel olarak yine örgütün çıkarlarını koruma amaçlı yapıyor görünse dahi örgütün işten çıkardığı çalışna ya da çalışanların bu konuda daha çok madur oldukları görünmüştür. Bu sebeple çalışanın herherden önce bu sebep ile işten çıkarılmama garantisine ihtiyacı vardır (Süzek, 2008) ve örgüt ve çalışan arasındaki çıkarlar, örgütün çalışan değişimindeki maliyet kaybı gibi nedenlerle beraber çalışanın motivasyonunu sağlayan önemli konulardan biride örgütün çalışanını işten çıkarmayarak maduriyetini önleyerek motive etmesidir.

Genellikle örgütlere kısa dönemde çalınan değiştirmek daha az maliyetli gibi görünsede ve hatta uzun vade de iş garantisinin çalışan performansını düşüreceği konusunda yorumlar



yapılsadece araştırmalar çalışanların sık değişmesinin ve iş garantisi vermemenin örgt ve çalışan verimliliğine olumsuz etkileri olduğu görölmüştür (Pfeffer, 2005). Ayrıca alışan devamlılığının olması yani çalışanların örgt tarafından uzun süre çalışma garantisiyle örgütte kalacağını bilmesi çalışanların eğitim ve geliştirme için daha istekli oldukları görölmüştür (Pfeffer, 1995). Sadece eğitim ve gelişim için değil aynı zamanda çalışmak içinde daha istekli olurlar ve işi en verimli şekilde yapmaya çalışırlar (Beer vd, 2009). Örgüte bağlılığı artan uzun dönem çalışma garantisi altındaki çalışanın örgüte karşı ahiyet duygusu gelişir ve çalışan 'işmi yapıp ücretimi alır giderim' mantığı dışında çalışacaktır.

İş güvencesinin örgüte sağladığı diğer bir yarar ise yeni çalışan alımında dikkatli davranmak zorunda kalmaları. İş güvencesi kimi, kaç kişiye, işe alacağı, diğer çalışanlara uyumlu olmasına dikkat edilerek işe alımı daha titiz bir hale getirmektedir (Beer vd, 2009). İş güvencesi kariyer ile yakından ilişkilidir. Ayrıca alışma hayatının çoğunu bir örgüte harcayan bir çalışan hayati bir hata yapmadığı taktirde iş güvencesinin olduğunu bilmek isteyecektir (Yüksel, 2000). Aslında sadece böyle kısıtlamak hoş değil iş güvencesini. Her kim olursa olsun çalışmaya başladığı örgütte uzun süreli bir kariyer planı hayal eder ve çalışan örgüte ne kadar zamanını vermiş olursa olsun iş güvencesini hakketmektedir.

*H4: İş güvencesi uygulamalarının örgüt performansı üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

### **2.1.5. Güçlendirme**

alışan güçlendirme karmaşık bir olgudur ve farklı bireylere farklı anlamlar da ifade edebilmekle beraber güçlendirme ile ilgili bir birine karşıt düşüncelerde gelişmiştir (Doğan, 2006). Yöneticilerin hemen hemen yarısı çalışan güçlendirmenin yetki ve sorumluluk paylaşımı olduğunu düşünmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997). alışan güçlendirme ile ilgili diğer düşünce ise tam tersi yönde risk alma, gelişme ve değişim olarak görölmekte ve sonucu olarak çalışanlarının eksikliklerinin tamamlayarak güvenilir ve güçlü çalışanlara sahip olma olarak görölmektedir (Doğan, 2006). Değişim ve yeniliğin değiştirdiği rekabet ortamı ile örgütlerin hedeflerine ulaşma arzusu, örgüt adına çalışanların çabasıyla gerçekleşen durumlardır. Günümüzde alışma hayatında çalışanların memnuniyeti ve bağlılığının sağlanması örgütlerin temel ve acil çözüme ulaşması gereken problemlerinden biridir ve birçok araştırmacıda bu konuyla ilgilenererek çözüm yolları üretmiş üretmeye devam edecektir (Doğan ve Demiral, 2009). Bu kadar önemli olan insan kaynağının örgüte değer kattığını ve bu katkıdan örgütün verimli bir şekilde yararlanabilmesi için çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin yönetiminin örgütün hedeflerine ulaşması için insan kaynağı uygulamalarıyla birleştirilmesi gereklidir (Lawler, 2004). Örgütlerin alışanları için uyguladıkları yetenek yönetimi faaliyetlerinden biride güçlendirmedir. Örgüt güçlendirmeyi çalışanın kendi yetki ve sorumluluğundaki işini yaparken örgüt için, örgütün hedeflerine ulaşması için inisiyatif kullanan, kararlar alan ve bunları uygulayan çalışanlar geliştirmek için kullanır (Coşkun, 2002). Aynı zamanda çalışanların örgüte kendilerini ortak görebilmesi, bir bütün gibi hissedebilmesi örgüt çalışan arasında karşılıklı ilgi, sevgi ve güçlendirme ile desteklenmesiyle

olmaktadır (Beer vd, 2009). Çalışanı güçlendirmeyi bazı araştırmacılar karar vermede çalışana hak vermek olarak bazı araştırmacılar ise çalışanların işini yaparken yaptıkları işin tüm sorumluluğunu almalarını sağlamak olarak tanımlamışlardır (Doğan ve Demiral, 2009). Aslında çalışanı güçlendirme araştırmacıların ayrı ayrı söylediklerini örgütün hedefleri doğrultusunda çizdiği yolda yetenek yönetimi ile birleştirerek örgütün faaliyetlerine göre personel ne kadar ve nasıl güçlendirilmesi gerektiğine karar vermek gerekmektedir. Örgüt hedefine göre faaliyetlerini nasıl yürütmesi gerektiğine ve çalışanın ne yapması gerektiğine karar verdikten sonra çalışanlarına kendi iş süreçlerini kendilerinin kontrol etmeleri için olanak sağlayarak (Pfeffer, 1995), personelini güçlendirmelidir.

Çalışanın işini yaparken aldığı sorumluluğu ve aldığı yetkiyi, işiyle ilgili kararları verebilmesi örgütte üretkenliği ve verimliliği arttıracak aynı zamanda çalışanı güçlendirecektir (Akçakaya, 2010). Çalışanlar örgüt tarafından güçlendirildiklerini, örgüt tarafından verilen işlerini yaparken kendi yetki ve inisiyatiflerini kullandıklarını anlarlar ve bu da bir motivasyon kaynağı aynı zamanda örgüte karşı çalışanın bağlanması olarak görülebilir. Güçlendirme, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak dört algısal gruptan oluşan motive eden bir uygulama olarak görülür (Spreitzer, 1995). Güçlendirme ile çalışanlar örgütte fazladan davranışlar sergileyerek, ‘daha fazla sorumluluk almasını’ (Yang, 2011) ‘çabaların artmasını’ (Pfeffer ve Veiga, 1999) ‘örgütte yeni düşüncelerin ortaya çıkmasını’ sağlamaktadır (Spreitzer, 1995). Çalışanın güçlendirilmesi örgüt çıkarları ve hedeflerine giden yolda çalışanın kendi çıkarları ile benzeştirmesi ve olumlu davranışlar göstermesi, iştatmini ve örgüte olan ahiyet duygusunu geliştirerek örgütün beşeri sermasesi, başarısı ve etkililiği ile yüksek rekabet gücü sağlayacağı düşünülmektedir (Akçakaya, 2010). Çalışan güçlendirmenin örgütler tarafından kullanılmaya başlanmasıyla yetenek yönetimi bir getrisi omuştur (Doğan, 2006). Kendilerine örgüt tarafından yatırım yaptığını gören çalışanlar örgüte yatırım yapmayan şirketlere göre daha fazla intina ile yaklaşmakta yaptıkları işe daha çok inanmaktadırlar (Doğan ve Demiral, 2008).

Örgüt çalışanlarının güçlendirme çalışmaları ile örgütün ürünleri ve müşterileri, üretim ve pazarlama süreçleriyle ilgili bütün bilgilere sahip olmaları çalışanların daha verimli olmalarını sağlar (Batt, 2002). Ayrıca çıkan ve çıkabilecek sorunlara anında müdahale etmelerini sağlayarak zamandan tasarruf edileceği gibi, örgütün imajında olumlu katkıları olacaktır. İşin süreciyle ilgili çalışanlar ne kadar bilgi sahibi olursa işin gelişmesi ve sorunların hiyerarşiye takılmadan hızlı bir şekilde yürütmesine katkı sağlar. Örgüt çalışanlarına, yapılan güçlendirme çalışmaları müşterilerle olan diyalogun çalışanlar tarafından belirlenmesine olanak tanıyarak, samimiyeti ve güveni arttıran iletişimin sağlanmasına çalışanların hoşnut olmadıkları konularda ya da müşterinin daha çok ihtiyacını karşılayabilecek noktalarda fikir alışverişi yapmalarına olanak tanır (Stewart ve Brown, 2009). Bu tür yaklaşıma sahip çalışanlar için teknik bilgi, sorumluluk ve yetki ile güçlendirilme gerekmektedir (Bailey vd., 2001). Sadece örgütün dış imajına katkıda bulunmakla sınırlanmaz güçlendirme çalışmaları aynı zamanda çalışana verilen sorumluluk ve yetki aynı zamanda maddi olmayan bir ödüllendirme ve örgüte bağımlılığında son derece olumlu bir şekilde pekiştirme katkısı vardır (Beer vd.,2009). Çalışanlar örgütlerinden maddi ödüllendirmenin dışında manevi destek ile de değerli olduklarını ve yetki ve sorumluluk verilerek örgütte önemli kararları aldıklarını

hissetmek isterler (Stewart ve Brown, 2009). Dolayısıyla örgütte önemli olduğunu ve önemli işler yaptığını hisseden çalışan, işini anlamlı bulur, işi ile ilgili eğitim ve geliştirme programların da başarılı olmak için ve bunu işinde göstermek için uğraş verecek, işine olan bağlılığı artacaktır (Gümüşlüoğlu ve Karakitapoğlu, 2010) dolayısıyla çalışan güçlendirme çalışanların iş tatmininin artması aynı zamanda işten atılma kaygılarının da azalmasına olumlu katkılarının olduğu görülmüştür (Wood ve de Menezes, 2011).

Çalışan güçlendirme uygulamaları çalışanın gösterdiği iş ile ilgili temel bilgi ve becerinin üstüne çıkmasına çalışanın daha fazla gayret ve çaba göstermesine, yaratıcılığının ve enerjisinin ortaya doğal bir şekilde çıkmasını sağlayan uygulamalardır (Doğan, 2006). Güçlendirilmiş çalışan işini önemser önemini bilir, süreci etkileyebilir, düşüncelerini özgürce paylaşabilir, yapabilecekleri ve yaptıkları konusunda bilgili, aynı zamanda vizyonu geniş imaktadır (Doğan ve Demiral, 2009).

Çalışan güçlendirme, örgütlerin ve yöneticilerin çalışanlara olan tutumunda değiştirmektedir. Güçlendirilen çalışanların örgüte, pazara, örgütün imajına ve örgüt ile çalışan ilişkilerindeki olumlu tutumu fark edilmesi ile çalışanın devamlı çalışması için zorlanan, örgütü yarı yolda bırakabilecek potansiyeli olan vb. vasıflardan çıkarmıştır. Örgütlerde farklı yetenek, bilgi ve becerilere sahip çalışanları güçlendirerek daha renkli ve örgütün her tür ihtiyacını karşılayabilecek çalışan elde etme yönünde araştırmalar ortaya çıkmıştır (Bailey vd, 2001).

*H5: Örgütlerin güçlendirme uygulamalarının örgüt performans üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

### **2.1.6. Çalışan Katılımı ( Katılımcı Karar Alma)**

Örgütlerin sahip olduğu ve ikamesi bulunmayan tek kaynak olan insan kaynağının, fiziki gücü yanı sıra zihinsel gücünden de faydalanılmaktadır dolayısı ile çalışanların kararlara katılmaları, işlerinde yetkilendirilmeli, yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalı bunlar ise örgüt hedefleri doğrultusunda kullanılmalıdır (Pakdil, 2004). Çalışan katılımı, kararları uygulayacak olan çalışanların katılımı ile alınması (Lowin, 1968), yetki ve sorumlulukları dâhilinde iş ile ilgili kararlara katılmasıdır (Park vd., 2010). Burada çalışanın katılımcı karar almaya yönlendirmek yani çalışanın örgüt içinde karar almasını sağlamak için çalışanın yetkilendirmek gerekmektedir (Lawler, 1994). Çalışan yetkileri arttıkça, örgütü sahiplenme ve örgüte karşı sorumluluk duygusu ve örgüte güvende atmış yapılan araştırmalarda çalışanın katılımı ve yetkileri arttıkça çalışan memnuniyetinin de arttığı görülmüştür (Ugboro ve Obeng, 2000). Çalışan katılımı çalışanın memnuniyetini dolayısı ile motivasyonlarını arttırmak için, performansı ve üretim kalitesini yükseltmek için kullanılan bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır (Deery, 2005). İnsan kaynakları uygulamalarının başarılı olmasının şartlarından biride karar vermenin örgütün her kademesine taşınmasını gerektirmesidir (Pfeffer, 1995). Çalışan katılımı çalışanların örgüt ile aralarında güveni geliştirmekte ve

örgütün insan sermayesini kullanarak sürdürülebilir rekabet ve örgütün hedefler doğrultusunda ilerleyen çalışanları güçlendirmektedir (Lawler, 2005). Çalışan katılımının çalışan bağlılığını yükseltmek amaçlarından biridir (Tailby ve Winchester, 2005). Bu bağlılığı yükseltmek için yöneticiler örgütün bütün bölümlerin de çalışanlara işleri, kültür, politika, liderlik ve yönetim de karar verme, fikir beyan etme hakkı vermektedir (Beer vd., 2009).

Böylelikle güçlendirme çalışmasında olduğu gibi yetkilendirilen çalışan işiyle ilgili birinci ağızdan müşteriye ulaşabilir ayrıca düşüncelerini anında paylaşarak bireysel özgürlüğe sahip olurlar. Bu şekilde özgürlüğe sahip çalışan işyerini yöneticileri işverenleri gibi sahiplenecektir. Ayrıca çalışanın örgüt içinde özgüvenini arttırarak soru sormasını, fikir ve öneride bulunmasını ve hatta eleştiri yapabilmesini sağlar. Buda çalışanın örgüt bağımlılığını ve aidiyet duygusunu pekiştirir. Çalışanların, verimliliği ve yaratıcılığı ile rekabet üstünlüğü yaratılmak istenen bir örgüt için, problem çözebilen, yaratıcılıklarını gösterebilen ve sezgilerini dinleyebilen çalışanları desteklemeleri ve kararlara katılımlarını sağlamaları gerekmektedir (Balkan ve Büyükbeşe, 2008). Örgüt içindeki hiyerarşi büyüdükçe ya da örgüt faaliyet alanları uygulamaları genişledikçe çalışanların her mevzu için yöneticiye başvurmaları hem yöneticinin iş yükünü kat ve kat arttıracak hem zaman kaybına neden olacak hem de işi ve takibini yapan çalışan için kendini vasıfsız hissetme, müşteri için olumsuz profesyonel olmayan bir izlenim oluşturacağından çalışanların karar verme süreçlerinde aktif rol oynaması tercih edilmektedir (Huselid, 1995). Rekabet üstünlüğü arayan ve bunu insan kaynağıyla gerçekleştirmek isteyen örgütler çalışanlarıyla ortak kararlar almalıdırlar (Iverson ve Zatzick, 2011). Çalışan katılımını destekleyen ve çalışanlarını güçlendiren örgüt yapıları bünyelerindeki çalışanların işleri ne kadar ve hangi ölçüde yapabileceğinden tutun o örgütte ellerindeki çalışan kadrosu ile hangi iş işlerin yapı ve nasıl yapılacağına kadar bilmeleri mümkün olur (Huselid, 1995). Böylelikle örgüt aynı zamanda kadrosunun yeterli olup olmadığını ya da iş ile ilgili herhangi bir ihtiyaçları olup olmadığı belirlenebilir (Balkan ve Büyükbeşe, 2008). Çalışanların örgüt için karar verme ve sorun çözmede bizzat rol sahibi olması iş tatminini arttırır (Wood ve deMenezes, 2011). Ayrıca çalışanların örgütteki mutluluğuna da etkisi vardır (Boxall ve Macky, 2008). Tüm bunların sonuç olarak çalışan katılımı, örgütsel performansı çalışanların iş tatminini ve başarısını yükselttiğinden olumlu yönde etkilemektedir (Pfeffer, 1995).

Günümüz iş dünyasına adaptasyon için örgüt yöneticileri çalışan katılımını farkındalık oluşturmak için çalışanların performanslarının bir parçası olarak değerlendirmektedirler (Whiting vd., 2008). Ve örgütlerde bütün çalışanların etkin bir şekilde katılımı önemlidir (Kutlu ve Duran, 2010). Ve bazen çalışanlar ve yöneticiler tek başlarına karar vermede yeterli olamazlar bu gibi durumlarda ekipler, gruplar oluşturulmalıdır. Çalışanların ve yöneticilerin sorunlar karşısında birlikte çalışmaları kendini yöneten ekipler oluşturmaları ve buna katılım sağlamaları devamlı öğrenme için olanak sağlamaktadır (Batt, 2002). Kendini yöneten takımların oluşması ve bu takımların kararlar alması işte devalı iyileştirme sağlamakla beraber çalışanların birbirine güç vermesi ve aşırı sorumluluğun da bölüşülmesi ile motivasyonun yükselmesinde önemli rol oynar (Kutlu ve Duran, 2010). Örgütler hedeflerine giden yolda çalışanlarına yaptıkları her tür yatırım için bağlılık, güven ve samimiyet duygusunu da geliştirmeyi hedefler. Böylelikle sadece iş ile ilgili konularda hiyerarşinin getirdiği

olumsuzlukları gidermekle kalmadığı gibi çalışanların yönetim ve örgüt ile ilgili şikâyet ve önerileri de hiyerarşiye takılmayacaktır (Beer vd., 2009). Çalışan ve yönetim arasındaki katılımcı karar vermenin getirdiği şeffaflık ve samimiyet yönetimin ve çalışanların belirttikleri fikirleri ve aldıkları kararları daha dikkatli uygulayarak işletmenin de performansını olumlu şekilde artmasını sağlayacaktır (Kutlu ve Duran, 2010).

Çalışanların örgütteki görev ve sorumlulukları dâhilindeki karar verme; iş düzeyinde karar verme, kendi görev ve sorumlulukları dışında örgütün geneli ile ilgili karar verme, yani hedefler, yatırımlar ve örgütün iç ve dış işleriyle ilgili çalışanlara söz hakkı vermeye örgüt düzeyinde karar verme denmektedir (Wall ve Wood, 2005). İK planlaması teoride çok mantıklı ve karlı görünebilmekle beraber pratikte İK uygulamalarına yansımada farklılıklar ve istenilen etkinin alınamaması gibi durumlar söz konusu olabilir (Truss, 2001). Bu tür hataları düzeltmek stratejilerin düzgün ilerlemesi için son derece önemlidir. Örgütün bu türde problemleri için çalışanların fikirlerini alması çalışanların motivasyonunu arttırırken, ayrıca çalışanların görüşlerinin alınması daha efektif çözümler üretilmesi konusunda oldukça önemlidir (Wall ve Wood, 2005).

*H6: Çalışanların örgütte katılımcı karar almaları için geliştirilen uygulamaların, örgüt performansı üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

### **2.1.7. Sembolik Eşitlikçilik ( Statü Farklarının Azaltılması)**

Sembolik eşitlikçilik, İKY'nin diğer bütün uygulamalarını destekleyici nitelikte ve en önemli uygulamasıdır (Duru ve Korkmaz, 2002). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hepsi örgüt ve çalışanların bağlarını kuvvetlendirmek, çalışana yatırım yaparak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Koçel, 2003). Sembolik eşitçilik örgütte herkesin eşit şartlar altında işini yaptığını çalışanlara hiyerarşinin etkilerini azaltan bir insan kaynakları uygulamasıdır (Pfeffer, 1995). Bu fark örgüt içinde hiyerarşinin doğmasına neden olur (Robbins, 2005). Bu uygulamanın temel amacı statü farklarının örgüt çalışanları arasında en aza indirgenmesidir. Hiyerarşinin artması çalışanlar arasındaki pozisyonların belirgin bir şekilde kastlaşması, insan kaynakları uygulamalarının birçoğuna aykırı gelecek, katılımcı karar verme, karar verme, kendini yöneten takımlar ve çalışan bağlılığı ve çalışanla iş birliğine ket vuran birbirinden ayırır (Pfeffer, 1995). Rekabet avantajı yakalayan örgütlerin genellikle görev ayrımları yerine, çalışanların beraber noktadıkları işler gömülmektedir. Yani beyaz yakalar düşünür, mavi yakalar yapar gibi bir klişeyi yıktıkları görülmektedir (Pfeffer, 1995). Çalışanlar arasında ailede olduğu gibi bir yakınlık verilmeye çalışılır bu uygulamada. Resmiyet azaltılarak, herkesin birbiri ile rahat iletişim kurabilmesi bunun sonucunda ise; örgütte o iş işle ilgilenen herkesin işin durumuyla ilgili aynı anda eşit bilgiye sahip olmasını sağlar (Pfeffer, 1995).

Rekabet üstünlüğü yaratmak isteyen ve çalışanlarını düşünen örgütler, hiyerarşi duvarlarını yıktıkça çalışan tatmini sağlamakla kalmamakta örgüt içi psikolojik baskıyı da bir nebze

engellemiş olmakta çalışanların öğrenme için isteğini arttırmaktadır (Beer vd., 2009). Aynı zamanda üst ve alt kademe arasındaki statü farklarını azaltma çalışanların aldıkları ücretleri de dengeleyerek büyük farkların önüne geçmektedir (Beer vd., 2009). Ödüllendirmede de çalışanların hepsine adil davranılmasını sağlar. Performansa göre veya kardan pay alma şeklinde ücretlendirmeyi kullanan örgütler sembolik eşitçilik sayesinde bu tür ücret uygulama sistemlerinde daha başarılı ve adil olmaktadır. Sembolik eşitçilik sadece ücret, ödül ve hiyerarşide statülerin azaltılması ile sınırlandırılmaz. Çalışanların hepsi alışılmışın dışında beyaz yakalar takım elbise mavi yakalar tulum giyer klişesini de bozabilir. Şirket logosuna sahip kıyafetleri çalışanların hepsinin giymesi, aynı yemek hanede yemek yemeleri, aynı servisi kullanmaları, işe girip çıkarken aynı kapıyı kullanıp, aynı şekilde puantaj vermeleri ve daha birçok şeyi örgütün bütün çalışanlarına standart hale getirmek çalışanların hepsinde eşit koşullar sağlandığını göstermektedir (Pfeffer, 1995). Aynı zamanda çalışanların yanlış ya da hatalı olduğu durumlarda statü farkına bakılmadan eşit ve adil bir şekilde aynı tepki cezalandırma ile karşılanmaları da sembolik eşitçiliğin gereklerindedir. Herkes için eşit sosyal haklar, sağlık hakları, hak edilen unvanlardan fazlasına girilmemesi, özel ofisler yerine geniş alanlarda herkesin ortak çalışma alanlarında olması gibi uygulamalarda eşitliği destekleyen türde uygulamalardır (Beer, 2009).

Örgüt çalışanlarına kariyerleri içinde örgütün adil davranmasını sağlayıcı bir uygulamadır sembolik eşitçilik. Örgütler çalışanlarının gelişimlerini hiyerarşinin gölgesinde görememektedir ve statü farklarının azalması bütün çalışanların emeklerini kolayca görülmesini ve gelişimlerinin fark edilmesini sağlamaktadır (Beer, 2009). Çalışanlar için titizlikle hazırlanmış ve iyi tanımlanmış kariyer çizgisi ve bu çizgide herkesin yürüebileceği imajı vermektedir sembolik eşitçilik (Beer, 2009). Hiyerarşinin bariz şekilde bulunduğu işletmelerde çalışanların bazılarının yüksek performans gösterdiği için kariyer basamaklarını hızla çıkması ve aralarında hızla oluşacak statü farkı diğer çalışanlara iş tatminsizliği ve inancı yitirme şeklinde yansıyabilmekte. Ve birde diğer çalışanlar tarafından anlaşılmayan terfiler, yani somut olmayan, ölçülemeyen kısacası adil olduğu düşünülmeyen terfiler diğer çalışanların iş tatminini daha da düşürecektir (Beer, 2009). Örgütün çalışanlarının kariyer gelişimi için unvan ve maaş dışında çalışanlar arasında adaletsizlik anlayışı geliştirmeyecek planlar yapılmalıdır.

Bu uygulamanın amacı çalışanları örgüt içinde sınıflamamak biz- onlar anlayışını silmek, orada var olma nedenlerinin ortak amacının örgütün hedefleri olduğu bilincini güçlendirmek içindir (Pfeffer, 1995). Örgütün statü farklarını azaltması çalışanların şirket içi kırgınlıklarını, gereksiz egolarını ve bir biri ile uğraşlarını ortadan kaldırmaya yardımcı olacak ve amaca yoğunlaşmayı sağlayacaktır (Beer vd., 2009). Aynı zamanda örgüt içince daha hümanist davranışların sergilenmesinde ve herkesin birbirine karşı aynı şekilde yaklaşmasını sağlar.

*H7: Örgütlerin statü farklarını azaltmasının örgüt performans üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

### 2.1.8. Performans Değerleme

Örgütler önceden belirlenmiş amaçlar için belirli bir performansta çalışmalı ve bunu değerlendirmelidir (Bingöl, 2013). Performans değerlemenin temelinde performansı iyileştirmek yatmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). Performans değerlendirme aynı zamanda çalışanların performansını geliştirmek için de olumlu bir uygulamadır (Bingöl, 2013). Aslında sonuç odaklı değil, çalışan tutum ve davranışlarını geliştirme odaklıdır (Youndt vd., 1996). Örgütün rekabet avantajı sağladığı insanı değerlendirmesi son derece önemlidir çünkü bireysel performansların toplamı örgütün performansını belirler (Uyargil, 2013). Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme sonuç belirtmek için değil ağırlıklı olarak performansa katkısı olan bir araçtır (Bingöl, 2013). Performans değerlendirme ile örgütün hedeflerine giden yolda nerede olduğu, planlanan şekilde ilerleniyormu, çalışanlar ne kadar yeterli, daha efektif çalışınılabılır mi gibi sorulara cevap bulurken eksik ya da fazla yapılan bir şeyler olup olmadığında kontrol edilmiş olur (Murphy ve Cleveland, 1995). Böylelikle yönetim işleyişle ilgili ve çalışanlarla ilgili çok daha rahat kararlar alabilmektedir (Ergin, 2002). Belirli aralıklarla performans değerlendirme yapılan bir örgütte aynı zamanda örgütün ilerleyişi, şimdiki durumu ile geçmişi karşılaştırabilme, geçmişten toplanan bilgi ile piyasa şartlarını değerlendirildiğinde geleceğe dair daha rahat fikirler üretebilme imkanı sağlar (Karcioğlu ve Öztürk, 2009).

Yönetim açısından, performans değerlemenin sonuçları insan kaynakları planlamasında, insan kaynakları yönetimi kararlarında kullanılmalıdır (Robbins, 2005). Performansta her hangi olumsuz bir sonuç çıktığında ve nedeni çalışan kaynaklı ise insan kaynakları bunu etkili bir şekilde hemen çözüme ulaştırmalıdır (McGregor, 1957). Performans değerlendirme sonucunda insan kaynakları yönetimine çalışanlarla ilgili örgütün hedeflerine giden yolda efektif davranışlar ve tutumlar gösterebilmeleri için ne yapmaları gerektiğine yönelik veriler sunar. Bu veriler sayesinde, çalışanların örütsel amaçlar için ne kadar sorumluluk almaya teşvik edilmesi gerektiği ve yöneticilerin ellerindeki mevcut iş gücü ile neler yapabileceğini (önünü daha rahat görebileceği) görmesi yönünden önemlidir (McGregor, 1957). Çalışanlara verilen eğitimlerin geri dönüşleri ne oranda işe katkıda bulunmuş, çalışanın eğitim ihtiyacı daha var mı, çalışanların motivasyon durumları, çalışanın performansını yükseltecek uygulamalardan hangilerinin uygulanacağı veya uygulamacağı ve hangisinin geliştirileceğini performans değerlendirme ile insan kaynakları yönetimi karar verir. Performans değerlendirme, yönetsel açıdan çalışanın aynı pozisyondaki diğer çalışanlara kıyasla performansını değerlendirme ve bir sıralama oluşturarak bu sıralamada ki yerini belirleme, geri bildirim açısından, çalışanın belirlenmiş bir performans standartına göre değerlendirmek, çalışanın geliştirme açısından çalışanın işi doğrultusunda geliştirilmesi gereken yönlerini somut olarak sunar (Sümer, 2000).

Performans değerlendirme örgütün hedefleri için planlama konusunda ve diğer insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir. Çalışanları geliştirmek, örgütün beşeri sermayesini yukarıya çıkarmak, çalışanlara değer katmak ve kariyer yollarını çizmek

açısından, ücretlendirme ve ödüllendirme ile ilgili politikalarda ve de örgütten ayrılması gerekenleri belirlemek için hem objektif hem de yasal bir uygulamadır (Bingöl, 2013). İnsan kaynakları uygulamaları içerisinde bu işlevleri nedeni ile önemli uygulamalardandır. Uygulanması çalışanlar için stres yaratması, uygulayanlar için de zor olsada belirlenen aralıklarda ve yöntemlerle uygulanması gereken önemli bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır.

Performans değerlemenin ölçtüğü en önemli ve birincil ölçtüğü çalışanların işlerinde gösterdikleri eforu ölçmektir (Wright vd., 2003). Bireysel bazda örgütün çalışanlarının performanslarının yükselmesi örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında çok büyük rol oynamaktadır. Burada insan kaynaklarının üstüne düşen görev; çalışanların bu performanslarını korumalarını sağlamak ve belirli aralıklarla yaptıkları performans değerlendirmesi bunun için bir yoldur (Bingöl, 2013). Burada dikkat edilecek en önemli husus performans değerlemenin adil, güvenilir, somut ve doğru yapılmasıdır. Performans değerlemenin bu şekilde yapılması ve çalışana çalışani güdüleyecek şekilde geri bildirim yapılması çalışani kendini geliştirmesi ve işinde daha başarılı olması için hırslandırır (Rynes vd., 2005). Yöneticiler tarafından yazılı ya da sözlü geri bildirim almak çalışanları olumlu etkilediği ve faydalı olduğu görülmüştür (Erdemli vd., 2007).

Şayet doğru bir değerlendirme yapılmaz ise sonuçlar gerçeği yansıtmayacağından, insan kaynakları yönetimi çalışanlar için yanlış politikalar geliştirebilir ve örgüt performansı düşer (Rynes vd., 2005). Düzgün yapılmayan performans değerlendirme çalışanların motivasyonlarını düşürmekle beraber, örgüte olan güveni sarsacak ve bağlılığı azaltacaktır. Performans değerlendirmenin doğru yapılmaması taktirde olumlu ne kadar getirisi var ise o kadar zarar da getirebilir.

*H8: Örgütlerin performans değerlendirme uygulamalarının örgüt performansı üzerinde istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

## **2.2.BİREYSEL PERFORMANS, ÖRGÜT PERFORMANSI VE PAZAR PERFORMANSI KAVRAMLARI**

Yazının incelemesinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olması ve çalışanlardan pozitif ger dönüşler alınmıştır (Huselid, 1995). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, daha önce yapılan araştırmalara göre yine bireysel, örgütsel ve verimlilik (karlılık) yönünden aralarında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir (Ngo vd., 1998). Bunlara ek olarak insan kaynakları yönetimi uygulanan örgütlerde pazar performansını etkilediği görülmüştür (Huselid, 1995). Ayrıca örgütlerin asıl amaçlarından olan karlılık yani Pazar performansının yüksek olması, örgütsel performansın gelişmesine bağlıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Aslında etkili bir performans ölçüm sistemi, örgütün var olmasıyla ilgili bütün her şeyi kapsamalıdır (Kaplan ve Norton, 1992). Yani buna örgütte üretimi yapan, başarıyı sağlayacak



Çalışanların algıları da dâhil olmalıdır. Dolayısı ile performans ölçmeye sadece finansal kayıtlar olarak bakılmamalıdır (elik ve Karadal, 2007).

Performans bir işin yapılması için gösterilen çabaların bütününe denir (Özmutaf, 2007) ve örgütlerde çalışanlara verilen görev ve sorumluluklara gösterdikleri çaba bireysel performanslarını oluşturur.

### 3. BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN ANALİZİ

### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Literatürde insan kaynakları uygulamalarının algılanan Pazar ve algılanan örgütsel performansı üzerine etkisi insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi adına birçok araştırmada araştırılmış olduğu görünmektedir. Bu araştırmalar yöneticiler, insan kaynakları uzmanları, müşteriler ve örgütteki çalışanlar gözünden yapılmıştır. Bu kadar geniş ve çeşitli gözlerden bu uygulamaların araştırılması yapılmış olmasına rağmen insan kaynaklarının birçok uygulamasının bir arada olduğu ve çalışanın algısı tarafından bakılan Türkiye genelinde araştırmaların sayısı çok sınırlıdır. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları örgüt verimliliği için çalışan üzerinde uygulanan çeşitli uygulamaların stratejisi olarak görülse de örgüt verimliliği için çalışan memnuniyeti gerekmekte ve bu uygulamalara bakıldığı zaman hepsi çalışana memnun ederek örgütün verimliliğini sağlamayı amaç edinmiştir.

Araştırmanın doğuş fikri Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin küreselleşmeyle birbirine daha bağımlı hale gelen örgütlerin birbirlerinde olan özellikleri taklit ederek bizde de onda olandan olsun görüşü oluşarak bir birini taklit eden örgütler mi oluştu. İnsan kaynakları yönetimi Türkiye’de bir moda mı? Ergin kitabında, insan kaynakları uygulamaları ve Türkiye’deki durum başlığı altında yaptığı Türkiye’de insan kaynakları yorumlamasında şöyle demiştir:

*“İK yönetimi işinin sadece ‘moda’ olduğu için başlatıldığı, pek çok uygulamanın bilimsel bir temele dayanmadan yürütüldüğü, zaten uygulamacıların bir kısmının bu konuda ehliyeti olmadıkları için, bu işlerin el yordamıyla yapıldığı izlenimindedir”*  
(Ergin, 2002).

Çalışan insanlar gözünden aslında algılanan örgütsel performans ve Pazar performansını ölçerken Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin de yer anlaşılmış olacaktır. Yazında performans, örgüt performansı ve pazar performansı üzerine birçok araştırma bulunmasına karşın algılanan örgüt, pazar performansı ve insan sermayesi üzerine araştırmalar kısıtlıdır. Türkiye ise bu alanda daha çok yeni ve araştırmalar dünya literatürüne bakıldığında çok daha azdır.

Çeşitli faaliyet kollarından, değişik büyüklükte, farklı yerlerden vs. birçok örgüt seçilme nedeni insan kaynakları uygulamalarını Türkiye’de çalışanların nasıl algıladığını görebilmek. Günümüz modern yönetim anlayışında insana verilen önemin dünyada ve Türkiye’de artık stratejinin vazgeçilmezi haline gelmesi, insan kaynakları yönetimine olan bağımlılığı arttırmıştır. Peki ya gerçekten insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanları gerçekten

benzersizleştirmeye, daha çok verimli hale getirmeye ve dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanı etkileyebiliyor mu? Yazında genellikle yapılan araştırmalar insan kaynakları departmanlarının yetkileriyle ve yöneticilerle yapılan görüşmeler veyahut örgütün somut verileriyle elde edilen sonuçlara dayanmakta. Bu araştırmada örgütlerin insan kaynaklarının algıladıkları insan kaynakları uygulamalarını sorarak, insan kaynakları yönetimini çalışanlar gözünden görmeyi amaçladık. Ve insan kaynakları yönetimi uyguladığı uygulamalarla yine çalışan gözünden ne kadar örgüte yararı olmuşu araştırdık.

Bu araştırmada insan kaynakları uygulamalarının çalışan algısıyla ne kadar örgüt performansına ve pazar performansına etkili sağladığını ve aralarında olumlu bir ilişki olup olmadığını araştırdık.

### **3.1.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansa etkisi çerçevesinde dokuz insan kaynakları uygulaması ile üç örgütsel performans değişkeni (insan sermayesi, algılanan pazar ve algılanan örgütsel performans) üzerinde durulmuştur. Bu uygulamalar; işe alma (seçici işe alım), eğitim, ödüllendirme, iş güvencesi, çalışanların elde tutulması, güçlendirme, çalışan katılımı, sembolik eşitçilik (statü farklarının azaltılması), performans değerlemedir. İnsan sermayesi kapsamında çalışan gözünden bağlı olduğu örgütün insan sermayesini nasıl algıladığı; örgütsel performansta ise yine çalışan gözünden algıladığı finansal performans ele alınmıştır. Bunların dışında bağımlı değişkenleri etkileyen kontrol dışı değişkenlerin etkileri de söz konusudur fakat araştırmada baz alınan değişkenler arasındaki bağı, araştırma yapılan alanı karşıladığı varsayılmaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Modeli**

Araştırma, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve 41 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. 6 adet demografik, 4 adet işe alım, 3 adet katılımcı karar alma, 3 adet iş güvencesi, 3 adet performans, 4 adet ödüllendirme, 3 adet güçlendirme, 3 adet insan sermayesi, 7 adet algılanan örgütsel performans ve 5 adet algılanan pazar performansından oluşan 41 sorudan oluşan anket mail ile gönderilmiştir. Anketler elektronik anket hazırlama programı ile hazırlanmış ve çalışanların mail adreslerine gönderilmiştir.

Birden fazla fonksiyonun bulunduğu ve birbiri arasında ve hepsi beraber iken değişimin olup olmadığı ve bunun hangi derecede olduğunu göstermeyi amaçlayan aynı zamanda ilişki bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenlerinin bağımsız değişkenlere ilişkisindeki olumlu ya da olumsuz korelasyon ve rekreasyonu araştırmanın temelidir.

### **3.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırma Türkiye genelinde 2015 yılında sektör, pozisyon, mevki, yaş, eğitim, faaliyet alanı gözetmeksizin rastgele seçilmiş özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye geneline 18 yaşından büyük, bordrolu özel sektör çalışanlarının bulunduğu mail veri tabanı sağlanmıştır. Çeşitli kaynaklardan temin edilen 78.811 mail, çalışanlara Eylül 2015 tarihinde gönderilmiştir. Bunlardan 322 geri dönüş olmuştur. Malilerin 23 bin 625'i hiç açılmamış, gönderilen maillerden 43 bin 198 mail açılmasına rağmen cevaplanmamış, 11 bin 734 mail ise 'omnivore' adlı bir sistem uyarısı ile kişilere ulaşımı engellenmiştir. Araştırma kapsamındaki kişilerin ortak özelliği katılımcıların hepsinin özel sektör çalışanı olması, rastgele seçilmeleri ve araştırmanın yapıldığı tarihte çalışıyor olmalarıdır.

### **3.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları**

Çalışmada, anket tekniği ile nicel veriler toplanmıştır. Çalışanların şeffaf ve objektif olabilmeleri için onlardan adları, firma adları vb. bilgiler alınmadığı gibi bir yapılandırılmamış mülakat tekniği de uygulanmamıştır bunun sebebi çalışanların daha sonradan alınan bilgilerin iş yaşantılarını etkileyebileceğini düşünüp ankete yanıltıcı cevaplar vermelerini engellemektir. Anket ile insan sermayesi ve algılanan örgüt ve pazar performansı ile ilgili somut veriler ve Türkiye'deki insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili somut veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Yazındaki diğer araştırmalar da incelenerek oluşturulan bu araştırmada çalışanlar ve örgütleri zor duruma düşürmeden verileri toplamak amaçlanmıştır. Tüm veriler anketin başında yapılan açıklamada olduğu üzere gizlilik esasıyla yapılmıştır.

Örgütteki tüm çalışanlara aynı anket yapılmış ve mevki, pozisyon gözetilmemiş bütün çalışanlar insan kaynakları uygulamalarında eşit olarak görüşmüştür. Çalışmada diğer çalışmalarda olduğu gibi çalışanların uygulamalara ve performans sorularına 1'den 5'e kadar bir puan vermeleri istenmiştir.

Ölçekler örgüt çalışanlarında her hangi bir sınıflama yapılmadan herkesin katılabileceği şekilde düzenlenmiştir. Böylelikle uzmanlık alanları ve görevleri ne olursa olsun çalışanların hepsinin anlayabileceği düzeyde, kısa ve net sorulardan oluşmuştur.

Anketin bu şekilde oluşması aynı zamanda kayıp bilgi ve sıkılarak anketi bırakmanın da önüne geçmeyi hedeflemiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler EK- 1'de paylaşılmıştır. Araştırmaya katılan cevaplayıcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 3'de paylaşılmıştır.

### 3.1.5.1. Demografik Sorular

**Tablo-3:** Demografik Sorular Yüzde Ve Sıklıkları

<b>Cinsiyet</b>		Sıklık	Yüzde
	Kadın	197	60,1
	Erkek	131	39,9
	Toplam	328	100,0
<b>Yaş</b>			
	18-29	134	40,9
	30-39	95	28,0
	40-49	49	14,9
	50-59	32	9,8
	60-...	15	4,6
	Missing	3	0,9
	Toplam	328	100,0
<b>İş Tecrübesi</b>			
	0-1	80	24,4
	1-5	130	39,6
	6-9	40	12,2
	10+	75	22,9
	Missing	0,3	0,9
	Toplam	328	100,0
<b>Pozisyon</b>			
	Alt Kademe	42	
	Orta Kademe	172	
	Üst Kademe	113	
	Missing	1	0,3
	Toplam	328	100,0
<b>Sektör</b>			
	Bilişim/Telekomünikasyon	23	7,0
	Eğitim/Öğretim	40	12,2
	Finans	30	10,1
	Güvenlik	1	0,3
	Hukuk/Avukat	4	1,2
	İnsan Kaynakları/Yönetim	7	2,1
	Lojistik/Taşımacılık/Depo	3	0,9
	Mağaza/Perakende	11	3,4
	Otomotiv	7	2,1
	Reklam/Tanıtım/Tasarım	10	3,0
	Sağlık	13	4,0
	Sanayi/Ağır Sanayi	11	3,4
	Tekstil	6	1,8
	Turizm/Gıda/Hizmet	39	11,9
	Üretim/Endüstriyel	20	6,1
	Yapı/Mimar/İnşaat	24	7,3
	Diğer	75	22,9
	Missing	1	0,1
	Toplam	328	100,0
<b>Eğitim</b>			
	İlk öğretim veya lise mezunu	39	11,9
	Önlisans/lisans mezunu	212	64,6
	Yüksek lisans veya doktora mezunu	75	22,9
	Missing	2	0,6
	Toplam	328	100,0

### 3.1.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçekleri

İnsan kaynakları uygulamaları, literatür incelemesi sonucunda oluşturulmuştur. Ölçekler dünya literatüründen uyarlanmıştır. Seçilen insan kaynakları uygulamaları ile ilgili bütünü ile araştırmayı tam olarak kapsayan bir ölçek bulunmadığından uygulamalarda ayrı araştırmacıların ölçekleri kullanılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları alanında literatür taraması yapılmış ve en çok kullanılan ölçekler kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan sorular ve yararlanılan araştırmacılar Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo-4:** İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorularında Yararlanılan Araştırmacılar ve araştırmaları

İşe Alım (Seçici İş gören Alımı)	Scott A. Snell, James W. Dean, Jr (Scott vd., 1992)
Eğitim	Scott A. Snell, James W. Dean, Jr (Scott vd., 1992)
Katılımcı Karar Alma	John A. Parnell, Mehmet Ali Koseoglu, Eric B. Dent (Parnell, Koseoglu, & Dent)
İş Güvencesi	Chin-Ju Tsai (Chin-Ju Tsai, 2006)
Performans Değerleme	David E. Guest, Jonathan Michie, Neil Conway and Maura Sheehan (Guest vd., 2003)
Ödüllendirme	Chin-Ju Tsai (Chin-Ju Tsai, 2006)
Güçlendirme	Chin-Ju Tsai (Chin-Ju Tsai, 2006)

Ölçekte yer alan sorular, Türkçeye bir İngilizce öğretmeni tarafından çevrildikten sonra danışman tarafından daha kolay anlaşılabilmesi için düzeltmeler yapılmıştır. Çeviri ve uyarlama tamamlandıktan sonra oluşturulan ölçeğin birkaç kişi tarafından çözümü istenmiştir. Buradaki amaç ölçeğin ortalama yapılış süresini, anlaşılabilirliğini ve insanların sıkılıp bırakabilecekleri bir unsur olup olmadığını tespit etmektir.

### 3.1.5.3. Algılanan Pazar ve Örgütsel Performans ve İnsan Sermayesi Ölçekleri

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeği ile aynı şekilde hazırlanan algılanan Pazar ve örgütsel performans ve insan sermayesi ölçekleri üç ayrı başlık altında olmak üzere; 3 soru insan sermayesi, 7 soru algılanan örgütsel performans ve 5 soru algılanan pazar sermayesi olmak üzere toplamda 15 sorudan oluşmaktadır. Ve araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadırlar. Tablo 8’de soruların kimlerden yararlanılarak oluşturulduğu yer almaktadır.

**Tablo-5:** İnsan Sermayesi Algılanan, Örgütsel Ve Pazar Performansı Sorularında Yararlanılan Araştırmacılar ve Araştırmaları

İnsan Sermayesi	Mohan Subramaniam, Mark A. Youndt (Subramaniam ve Youndt, 2005)
Algılanan Örgütsel performans	John T. Delaney, Mark A. Huselid (Delaney ve Huselid, 1996)
Algılanan Pazar performansı	John T. Delaney, Mark A. Huselid (Delaney ve Huselid, 1996)

### 3.1.6. Kullanılan İstatistiki Teknik ve Analizler

Anketten elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler dört aşamada istatistiki olarak incelenmiştir. Demografik soruların yüzdesi ve sıklıkları alınmıştır. Daha sonra ölçeklerin standart sapmaları ve ortalamaları alınmıştır. Bir sonraki aşamada korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon hem ölçekleri kendi içinde hem ve birbiri ile olan boyutlar arasındaki ilişkiyi anlamak için gerçekleştirilmiştir. Korelasyon ve geçerlilik güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra, regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkilerinin dereceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu veriler ve istatistiki analizler sonucu ise araştırmanın hipotezleri karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

## 3.2.ARAŞTIRMA BULGULARI

### 3.2.1. *Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Araştırma Bulgularına Göre Analizi*

Çalışmanın analizi kısmında ilk önce geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılma nedeni değişkenler arasındaki tutarlılığı görmek içindir. Araştırmada kullanılan tüm İKY uygulamaları ve bireysel ve örgütsel performans ilişkisi incelenmiştir. Bu analize göre  $\alpha > 0.60$  değeri baz alındığında değişkenlerin cronbach alfa değerlerinin geçerlilik değerleri arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo-6:** Araştırma Verilerinin Ortalaması Ve Standart Sapma Değerleri

Bağımlı Ve Bağımsız Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	2,07	1,17
Çalışma süresi	2,34	1,08
Pozisyon	2,22	,65
Eğitim	2,11	,58
İşe Alım	3,67	1,01
Katılımcı Karar Alma	4,37	,69
İş Güvencesi	3,38	1,08
Performans Değerleme	3,58	1,09
Ödüllendirme	3,37	1,16
Güçlendirme	3,59	1,04
Örgütsel Performans	3,68	,76

Daha sonra ise hipotezleri sımayabilmek için verilerin bir birleri ile aralarındaki ilişki analiz edilmiştir.

**Tablo-7:** Korelasyon Analizi ve Güvenirlilik Analizi (Cronbach Alfa) Değerleri

	Eğitim	Yaş	Çalışma süresi	Pozisyon	İşe Alım	Katılımcı Karar Alma	İş Güvencesi	Performans Değerleme	Ödüllendirme	Güçlendirme	Örgütsel Performans
Eğitim	-										
Yaş	-,038	-									
Çalışma süresi	-,058	,671**	-								
Pozisyon	,059	,485**	,531**	-							
İşe Alım	,043	,079	,010	,203**	(0,83)						
Katılımcı Karar Alma	,141*	-,037	-,065	,042	,277**	(0,82)					
İş Güvencesi	,006	-,028	-,033	,056	,483**	,156**	(0,85)				
Performans Değerleme	,003	,035	-,016	,142*	,656**	,216**	,446**	(0,85)			
Ödüllendirme	-,022	,083	,022	,194**	,619**	,260**	,489**	,711**	(0,91)		
Güçlendirme	,020	,088	,023	,292**	,588**	,168**	,488**	,540**	,655**	(0,87)	
Örgütsel Performans	-,060	-,004	-,087	,077	,651**	,096	,460**	,649**	,663**	,591**	(0,94)

\*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

\*\* .Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

Yukarıdaki tabloda birçok uygulamanın ilişkisi olumlu yönde ve anlamlıdır. Tabloya göre örgütsel performans ile işe alım arasında 0.651’lik oranda istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Aynı şekilde iş güvencesi ile 0.460, performans değerlendirme ile 0.649, ödüllendirme ile 0.663, güçlendirme ile 0.591 oranında istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani bir değişkenden biri bir birim artarken diğeri buna çok yakın bir yükselme göstermiştir. Bu demek oluyor ki örgütsel performans ile işe alım, iş güvencesi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve güçlendirme arasında çıkan bu anlamlı ve olumlu oran hipotez 1, 3, 4, 5 ve 8’i doğrulamıştır.



**Tablo-8:** Regrasyon Analizi Tablosu Model 1 Ve Model 2

Bağımsız Değişkenler	Model 1		Model 2		Model 3	
	Standardize Edilmiş Kat Sayılar		Standardize Edilmiş Kat Sayılar		Standardize Edilmiş Kat Sayılar	
	Standart Hata	Beta	Standart Hata	Beta	Standart Hata	Beta
Yaş	0,049	0,06			0,032	0,009
Çalışma Süresi	0,055	-0,223***			0,036	-0,077
Pozisyon	0,077	0,171***			0,053	-0,065
Eğitim	0,072	-0,081			0,047	-0,055
İşe Alım			0,04	,283***	0,04	,295***
Katılımcı Karar Alma			0,041	-,126***	0,041	-,124***
İş Güvencesi			0,031	0,059	0,031	0,046
Performans Değerleme			0,039	,211***	0,039	,203***
Ödüllendirme			0,039	,205***	0,038	,251***
Güçlendirme			0,037	,139***	0,038	,163***

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

\*\*\* 0,01'de anlamlı

Regrasyon analizinde üç model kullanılmıştır. Model 1'de kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler modele dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Çalışma süresi ve pozisyonun, örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak açıklayıcı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Model 2'de ise demografik değişkenler analiz dışında bırakılıp yalnızca insan kaynakları uygulamalarına yönelik değişkenler modele dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar iş güvencesi dışındaki tüm İK değişkenlerinin istatistiksel olarak açıklayıcı anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Son olarak Model 3'de ise tüm bağımsız değişkenler modele dahil edilmiştir. Bu analizde demografik değişkenlerden hiçbirinin açıklayıcı etkiye sahip olmadığı, buna ek olarak yine iş güvencesinin örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki sağlamadığı tespit edilmiştir.

## 4. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1.Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu sonuçlar elde edilmiş, araştırmanın doğuş konusu olan Türkiye’de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir moda akımı olmadığı çalışanların algısında bu uygulamaların yapıldığı ve örgütsel performansa olumlu etkilerinin olduğu bu çalışmanın analizi ile ortaya çıkmıştır. Araştırma insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansa olan ilişkisini Türkiye çapında test etmiştir. Ayrıca yazında eksik olan Türkiye’de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan algısıyla örgütsel performans ile ilişkisine katkı sağlamıştır.

İnsan kaynaklarının doğuş amacı rekabetin değişen çevre ve üretim faktörlerine karşın insan ile sağlanacağı fikriyledir. Dünyada rekabet üstünlüğünü sağlamış örgütlerin birçoğu insan kaynakları uygulamalarıyla bunu elde etmiş ve bu rekabette yer edinmeye çalışan diğer şirketlerde insan kaynakları yönetimini örgüt stratejileriyle birleştirmiştir. Türkiye’nin de artık geri kalmayı göze alamayacağı bu örgüt rekabeti piyasasında örgütler stratejilerini insan kaynaklarına yönelik kurarak örgüt hedeflerini belirlemektedir. Bu konuda dünyada olduğu gibi Türkiye’de de insan kaynakları uygulamalarına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların genelinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa olumlu katkıda bulunduğu, çalışanların beşeri sermayelerini geliştirdiği genel olarak olumlu ve anlamlı katkısı olduğu yönündedir. Ancak bu çalışmaların geneli somut bilgiye dayalı ve yöneticilere uygulanan müstakil uygulamalar olmakta çalışanların bunları nasıl algıladıkları ve gerçekten katkısının olup olmadığı ne derece algıladıkları sorulmamaktadır.

Çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütlerde verimlilik amacıyla mı, yoksa öykünmecî bir davranışla model alınarak mı kullanıldığını sorgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarından işe alım, katılımcı karar alma, performans değerlendirme, ödüllendirme ve güçlendirme eylemlerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya koymuştur.

#### 4.2.Araştırmanın Kısıtlamaları

Araştırmanın Türkiye çapında ve sektörde her kademedede yapılması, araştırmayı çalışanlara ulaştırmada zorlanılmaması ve yine araştırmanın çok daha fazla çalışana ulaşması için anketin elektronik olması kolaylaşmayı sağlarken çalışanların bu sistemi samimiyetsiz gelme ve ilgilenmeme gibi tepkilerinin olması. Ayrıca araştırmaya sadece çalışan gözüyle bakılması ve tek bir ölçüm aracı ile ölçülmesi. Araştırmaya katılan çalışanların farklı örgüt, mevki vb. farklılıklarından dolayı her şirketten somut bilgi alınamayacağı dolayısıyla somut veriler ile

ölçekte ölçülen algılanan performans verilerinin karşılaştırılmaması. Zaman kısıtlaması, veri tabanının yetersizliği, geri dönüşün azlığı gibi konular bu araştırmanın kısıtlamalarıdır.

## 5. KAYNAKÇA

- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources İn Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 30-46.
- Delery, J. E., & Doty, H. D. (1996). Modes Of Theorizing İn Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions. *The Academy Of Management Journal*, 802-835.
- Dincer, B. (2013). Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15-26.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *The Academy Of Management Review*, 57-74.
- Reilly, P., & Williams, T. (2006). *Strategic HR: Building The Capability To Deliver*. USA: Gower Publishing.
- Acar, Z. (2006). Örgütsel Yurtdaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1-14.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits Of Training And Development For Individuals And Teams, Organizations, And Society. *Annual Review Of Psychology*, 451-474.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 145-174.
- Aktaş, M., & Şener, İ. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı. *Örgüt Kuramları* (S. 91). İçinde İstanbul: BETA.
- Alcazar, M. F., & Vd. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational And Contextual Perspectives. *The International Journal Of Human Resource Management*, 633-659.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari İlimler Fakültesi Dergisi*, 445-460.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support And Police Performance: The Moderating Influence Of Socioemotional Needs. *Journal Of Applied Psychology*, 53-288.

- Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, Cause, And Consequences Of Job Insecurity: A Theory-Based Measure And Substantive Test. *Academy Of Management Journal*, 803-829.
- Bailey, T., Berg, P., & Sandy, C. (2001). The Effect Of High-Performance Work Practices On Employee Earnings In The Steel, Apparel, And Medical Electronics And Imaging Industries. *Industrial And Labor Relations Review*, 525-543.
- Balkan, İ., & Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Kararlara Katılım Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29-56.
- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 99-120.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth. *Academy Of Management Journal*, 587-597.
- Batt., R., & Colvin, A. (2011). An Employment Systems Approach To Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, And Performance. *Academy Of Management Journal*, 695-717.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 1-25.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems And Firm Performance: A Synthesis Of Research And Managerial Implications. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 53-101.
- Beer, M. R., & Nathaniel, A. (2015). Human Resource System. *High Commitment High Performance* (S. 255-258). İçinde The United States Of America: Jossey- Bass.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Foote, N. (2009). *High Commitment High Performance: How To Build A Resilient Organization For Sustained Advantage*. USA: John Wiley & Sons.
- Beugr, C. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employess: An African Perspective . *İnternational Journal Of Human Resource Management*, 1091-1104.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Beta.
- Bordoloi, S., & Matsuo, H. (2001). Human Resource Planning İn Knowledge-İntensive Operations: A Model For Learning With Stochastic Turnover. *European Journal Of Operational Research*, 169-189.
- Boxall, P., & Macky, K. (2008). High-Performance Work Systems And Employee Well-Being: Does Employee İnvolvement Really Intensify Work? *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 38-55.

- Burns , T., & Stalker, G. (1961). *The Management Of Innovation*. London: Tavistock.
- Campanello, R. (2004). *HR Optimization: From Personnel Administration To Human And Organizational Capital Development*. USA And Canada: HRD Press.
- Chenevert, D., & Tremblay, M. (2009). Fits İn Strategic Human Resource Management And Methodological Challenge: Empirical Evidence Of İnfluence Of Empowerment And Compensation Practices On Human Resource Performance İn Canadian Firms. *The International Journal Of Human Resource Management*, 738-770.
- Cheng, E., & Hampson, I. (2008). Transfer Of Training: A Review And New İnights. *International Journal Of Management Reviews*, 327-341.
- Chin-Ju Tsai. (2006). High Performance Work Systems And Organizational Performance: An Emprical Study Of Taiwan's Semiconductor Desing Firms. *The International Journal Of Human Resource Management* , 1512-1530.
- Coşkun, R. (2002). *Gücün Ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme, İçinde: Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul : BETA Yayınları.
- Croft, A. (1977). *Personal Mamagement*. New York: American Arbitration Association.
- Çakar, D. N., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 68-90.
- Çelik, C., & Karadal, H. (2007). Kobi'lerin Sorunları Ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: (Aksaray Ve Mersin Örneği). *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 119-138.
- Çetin, F., & Meydan, H. C. (2012). Vekalet Kuramı. *Örgüt Kuramları* (S. 141-161). İçinde İstanbul: BETA.
- David, L. P., & Scott, S. A. (2002). Examining The Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, And Human Resource Configurations. *Journal Of Management*, 517-543.
- Deery, S. (2005). Customer Service Network, Emotional Labour And Performance. *Managing Human Resources*, 346-373.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance. *The Academy Of Management Journal*, 949-969.
- Demir, F. (1999). *İş Güvencesi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 115-132 .

- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 165-189.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*. Ankara: Kare Yayınları.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukur Ova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 145-166.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47-80.
- Duru, M., & Korkmaz, M. (2002). Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3-22.
- Erdem, A. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ. Eğitim Fak.Derg.*, 51-57.
- Erdemli, Ç., Sümer, H., & Bilgiç, R. (2007). Performans Yönetiminde Yazılı Geribildirim Ve Yazılı Artı Sözlü Geribildirim Yöntemlerinin Karşılaştırması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 71-85.
- Erdil, O., Kalkan, A., & Alparslan, A. M. (2010). FROM THE ORGANIZATIONAL ECOLOGY THEORY TO STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH . *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-31.
- Erdil, O., Kalkan, A., Alparslan, M. A., & Vd. (2010). From The Organizational Ecology Theory To Strategic Management Approach. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-31.
- Erdoğan, S. (1999). Temel İnsan Sermayesi Modeli : Seçilmiş İllerde Ekonometrik Yaklaşım. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 75-95 .
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ' Psikolojik Bir Yaklaşım'*. Ankara: Academyplus Publishing.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward A Strategic Human Resource Management Model Of High Reliability Organization Performance. *The International Journal Of Human Resource Management*, 907-928.
- Fernando, M. A., Romero Fernandez, P. M., & Gonzalo, S.-G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational And Contextual Perspectives. *Human Resource Management*, 633-659.
- Genç, Y. K. (2009, KASIM). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama. *Stratejik İnsan*

*Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama Doktora Tezi.* Trabzon, Türkiye: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.

Guest, E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management And Corporate Performance In The UK. *British Journal Of Industrial Relations*, 291-314.

Guthrie, J. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand. *Academy Of Management Journal*, 180-190.

Gültekin, S. (2013). *Organizasyon Teorileri: Klasik Ve Modern Perspektifler.* Ankara: Seçkin.

Gümüşlüoğlu, L., & Karakitapoğlu, A. (2010). Bilgi Çalışanlarının Adalet Ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere Ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21-36.

Helmreich, R., Merritt, A., & Wilhelm, J. (1999). The Evolution Of Crew Resource Management Training In Commercial Aviation. *The International Journal Of Aviation Psychology*, 19-32.

Heneman, R., Fay, C., & Wang, Z. (2001). *Compensation Systems In The Global Context.* USA: SAGE.

Hillman, A., Withers, M., & Collins, B. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal Of Management*, 1404-1445.

Hillman, A., Withers, M., & Collins, B. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal Of Management*, 1404-1427.

Huselid, M. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy Of Management Journal*, 635-672.

Huselid, M., & Becker, B. (2010). Bridging Micro And Macro Domains: Workforce Differentiation And Strategic Human Resource Management. *Journal Of Management*, 421-428.

İşevi, A., & Çelme, B. (2005). Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeyle Rekabeti Yakalamak. *Bilgi Dünyası*, 251-257.

Iverson, R., & Zatzick, C. (2011). The Effects Of Downsizing On Labor Productivity: The Value Of Showing Consideration For Employees' Morale And Welfare In High-Performance Work Systems. *Human Resource Management*, 29-44.

Kağnıcıoğlu, D. (2000\_2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Değişen Endüstri İlişkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13-42.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Karcioğlu, F., & Öztürk, U. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme İle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi -İstanbul İlinde Bir Araştırma-. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 343-366.
- Kaya, P. (2002). Sendika Özgürlüğü Açısından 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Yasasının Değerlendirilmesi. *ÇE S Dergisi*, 24-34.
- Keçecioğlu, T., & Ayyıldız , Ü. N. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden 'Stratejik' İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakığ*, 1171-1192.
- Kempton, J. (1995). *Human Resource Management*. Amerika: ST. Martin's Press, INC.
- Kintana, M., Alonso, A., & Olaverri, C. (2006). High-Performance Work Systems And Firms' Operational Performance: The Moderating Role Of Technology. *The International Journal Of Human Resource Management*, 80-75.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kozan, A. M., & Yazıcılar, O. (2003). İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 25.
- Kutlu, S., & Duran, C. (2010). Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 239-252.
- Lawler, E. (1994). Total Quality Management And Employee Involvement: Are They Compatible? *Academy Of Management Executive*, 68-76.
- Lawler, E. (2004). From Human Resources Management To Organizational Effectiveness. *Of Human Resource*, 144-148.
- Lawler, E. (2005). Creating High Performance Organizations. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 10-17.
- Liu, Y., Combs, , J., Ketchen, D., & Ireland, R. (2007). The Value Of Human Resource Management For Organizational Performance. *Business Horizons*, 503-511.
- Lowin, A. (1968). Participative Decision Making A Model Literature Critique, And Prescriptions For Research. *Organizational Behaviour And Human Performance*, 59-68.
- Luthans, F. (1974). Organizational Behavior. *The Journal Of Business*, 290-293.
- Lynn, B. (1998). Intellectual Capital. *The Management Accounting*, 119.
- Martin, J. (2010 ). *Key Concepts İn Human Resource* . London: Sage.



- Martin, J. (2010). *Key Concepts In Human Resource Management*. London: SAGE.
- Mcgregor, D. (1957). *The Human Side Of Enterprise*. London: Thomson.
- Meydan, H. C. (2012). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. A. Sargut, A. Danışman, H. Sözen, H. Basım, H. Şeşen, İ. Kalemci Tüzün, Et Al. İçinde, *Örgüt Kuramları* (S. 163-188). İstanbul: Beta.
- Miner, J. (2005). 1: Essential Theories Of Motivation And Leadership. *Organizational Behavior* (S. 1-25). İçinde USA: M.E. Sharpe.
- Mondy, R., & Premeaux, S. (1995). *Management: Concepts, Practices, And Skills*. New Jersey: Prentice Hall.
- Morton, N. A., & Qing, H. (2008). Implications Of The Fit Between Organizational Structure And ERP: A Structural Contingency Theory Perspective. *International Journal Of Information Management*, 391-402.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, And Goal-Based Perspectives*. USA: SAGE.
- Ngo, H., Turban, D., Lau, C., & Lui, S. (1998). Human Resource Practices And Firm Performance Of Multinational Corporations: Influences Of Country Origin. *International Journal Of Human Resource Management*, 632-652.
- Okemakinde, T., & Olaniyon, D. (2008). Human Capital Theory: Implications For Educational Development. *Pakistan Journal Of Social Sciences*, 479-483.
- Olorunniwo, F., & Udo, G. (2002). The Impact Of Management And Employees On Cellular Manufacturing Implementation. *International Journal Of Production Economics*, 27-38.
- Özmutaf, N. (2007). Örgütlerde Bireysel Peformans Unsurları Ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 41-60.
- Öznur, Y. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Öztürk , N. (2015). İktisadi Kalkınmada Eğitimn Rolü. *Sosyoekonomi Dergisi*, 27-44.
- Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 167-171.
- Park, R., Appelbaum, E., & Kruse, D. (2010). Employee İnvolvement And Group İncentives İn Manufacturing Companies: A Multi-Level Analysis. *Human Resource Management Journal*, 227-243.
- Parnell, J., Koseoglu, M., & Dent, E. (Tarih Yok). Propensity For Participative Decision Making (PPDM) İn Turkey And The USA. *Int. J. Business Excellence*.
- Pat, J. (1977). Contingency Analysis For Effective Administration. *Sciencedirect*, 425-435.

- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force*. USA: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1995). *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force*. USA: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management Of People. *Academy Of Management Executive*, 95-106.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford Business Classics.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). An External Perspective On Organizations. G. S. J. Pfeffer İçinde, *The External Control Of Organizations A Resource Dependence Perspective* (S. 1-22). New York: Harper Row.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting People First For Organizational Success. *The Academy Of Management Executive*, 37-48.
- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, J. (1975). *Behavior İn Organizations*. New York: Mcgraw-Hill Behavior İn Organizations.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 143-164.
- Psacharopoulos, G. (1981). Conceptions And Misconceptions On Human Capital Theory. *Konzept Und Kritik Des Human Kapitalansatzes*, 2.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 37-49.
- Richard, O., & Johnson, B. N. (2004). High Performance Work Practices And Human Resource Management Effectiveness: *Journal Of Business Strategies*, 133.
- Ring, J. (2011). The Effect Of Perceived Organizational Support And Safety Climate On Voluntary Turnover İn The Transportation İndustry. *International Journal Of Business Research And Management*, 156-168.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior* . USA: Pearson.
- Rynes, S., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Performance Psychology: Performance Evaluation And Pay For Performance. *Annual Review Of Psychology*, 571-600.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* . Bursa: Ezgi Kitap Evi.
- Sayılar, Y. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram Ve Araştırmanın Gelişimi : Stratejik Olan Ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 45-64.

- Schultz, T. (1971). *Investment In Human Capital: The Role Of Education And Of Reserarch*. New York: Free Press.
- Scott, A., James, W., & Dean, J. (1992). Intergrated Manufacturing And Human Resource Management: A Human Capital Persfpective. *The Academy Of Management Journal*, 467-504.
- Snell, S., & Dean, J. (1992). Integrated Manufacturing And Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy Of Management Journa*, 467-504.
- Snell, S., & Dean, J. (1994). Strategic Compensation For Integrated Manufacturing: The Moderating Effects Of Jobs And Organizational Inertia. *Academy O/ Management Journal*, 1109-1140.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. *Academy Of Management Journal*, 1442-1465.
- Stewart, G., & Brown, K. (2009). *Human Resource Management*. USA: Wiley Global Education.
- Subramaniam, M., & Youndt , M. (2005). The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities. *Academy Of Management Journal*, 450-463.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities. *Academy Of Management Journal*, 450-463.
- Sümer, H. (2000). *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış Ve Kültürel Bir Yaklaşım*. Ankara: Türk Psikoloji Dergisi.
- Süzek, S. (2008). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şener, İ., & Aktaş, M. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı. S. A. Sargut, A. Danışman, C. H. Sözen, N. H. Basım, H. Şeşen, İ. Kalemci Tüzün , Et Al. İçinde, *Örgüt Kuramları* (S. 91-117). İstanbul: Beta Yayınları.
- Şengül, C., & Sönmezöz, F. (2009, Mart 09). [Http://W3.Gazi.Edu.Tr/~Cafoglu/Motivasyon1.Htm](http://W3.Gazi.Edu.Tr/~Cafoglu/Motivasyon1.Htm). W3.Gazi.Edu.Tr: [Https://Www.Google.Com.Tr](https://Www.Google.Com.Tr) Adresinden Alınmıştır
- Tailby, S., & Winchester, D. (2005). Personnel Management İn Transition. *Managing Human Resources*, 424-452.
- The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities. (Tarih Yok).
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adalet İlişkisi:Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 363- 387.

- (2006). İnsan Kaynağını Bulma, İşe Alma Ve Sınavlar. N. Tortop, B. Aykaç, H. Yayman, & A. Özer İçinde, *Yönetimi İnsan Kaynakları* (S. 91-116). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Truss, C. (2001). Complexities And Controversies İn Linking HRM With Organizational Outcomes. *Journal Of Management Studies*, 1121-1149.
- Tüzün, K. İ. (2012). Yönetimde Erken Dönem : Klasik ve Neo Klasik Yaklaşımlar. *Örgüt Kuramları* (S. 11-34). İçinde İstanbul: Beta.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfactions, And Customer Satisfaction İn TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal Of Quality Management*, 247-272.
- Uyargil, C. (2013). Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (S. 212- 264). İçinde İstanbul: Beta.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. (1984). Exploring The Concept Of "Fit" İn Strategic Management. *The Academy Of Management Review*, 513-525.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The Romance Of Human Resource Management And Business Performance, And The Case For Big Science. *Human Relations*, 429-462.
- Wang, X., Bruning, N., & Peng, S. (2007). Western High-Performance HR Practices İn China: A Comparison Among Public-Owned, Private And Foreign-İnvested Enterprises. *The International Journal Of Human Resource Management*, 684-701.
- Welbourne, T. M., & Andrews, A. O. (1996, Aug 4). Predicting The Performance Of Initial Public Offerings:Should Human Resource Management Be İn The Equation? *The Academy Of Management Journal*, 891-919.
- Whiting, S., Podsakoff, P., & Pierce, J. (2008). Effects Of Task Performance, Helping, Voice, And Organizational Loyalty On Performance Appraisal Ratings. *Journal Of Applied Psychology*, 93-125.
- Wood, S., & De Menezes, L. (2011). High İnvolvement Management, High-Performance Work Systems And Well-Being. *The International Journal Of Human Resource Management*, 1586-1610.
- Wright, P., Gardner, T., & Moynihan, L. (2003). The İmpact Of HR Practices On The Performance Of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 21-36.
- Yang, Y. (2011). High-İnvolvement Human Resource Practices, Affective Commitment, And Organizational Citizenship Behaviors İn Service Setting. *The Service Industries Journal*, 1-19.
- Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar:Koşulbağımlılık Kuramı,Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 155-170.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, And Firm Performance. *Academy Of Management Journal*, 836-866.

Yücel, R. V. (2006). İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Populasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması. *Selçuküniversi Tesikaraman İ. İ. B . F . Dergisi*, 211-219.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Volkan Matbaacılık.

## 6. EKLER

Merhabalar,

Başkent Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Kapsamındaki Bitirme Tezimi için kurumunuz çalışanlarının desteğini rica ediyoruz. Anketimiz, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firma performansına etkilerini araştırmaktadır. Yaklaşık olarak 15 dakikanızı alacaktır. Ankette kimlik belirtici hiçbir bilgi sizlerden istenmeyecektir ve istenilen bilgiler hiçbir şekilde başka bir araştırma ya da kaynağa ulaşmayacaktır. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Kapsamındaki Bitirme Tezi Araştırması İçin Hazırlanan Ankete Katıldığınız için Ve Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

ANKET FORMU:

### 1. Demografik Sorular

Lütfen kendinize uygun kutucuğun içini yuvarlağa alınız.

#### A) Cinsiyetiniz

KADIN

ERKEK

#### B) Yaşınız

18-29

30-39

40-49

50-59

60 ve ÜSTÜ

#### C) Öğrenim Düzeyiniz

Önlisans  
(Meslek)

Lisans  
(Üniversite)

Yüksek Lisans

Doktora

Diğer

Yüksek  
Okulu)

D) Firmada Ne Kadar Süredir Çalışmaktasınız?

0-1

1-5

6-10

10- ...

E) Firmadaki Pozisyonunuzda Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?

0-1

1-5

6-10

10- ...

F) Firmadaki Pozisyonunuz( Lütfen Yandaki Boş Alana İşaretleme Yapınız.)

- Üst kademe çalışan/yönetici
- Orta Kademe çalışan/yönetici
- Alt kademe çalışan


G) Çalıştığınız Sektör ( Lütfen Ait Olduğunuz Sektörün Yandaki Boş Alana İşaretleme Yapınız.)

Finans		Hukuk/Avukat	
Eğitim/Öğretim		Mağaza/Perakende	
Tekstil		İnsan Kaynakları/Yönetim	
Turizm/Gıda/Hizmet		Lojistik/Taşımacılık/Depo	
Yapı/Mimar/İnşaat		Üretim/Endüstriyel	
Bilişim/Telekomünikasyon		Sağlık	
Reklam/Tanıtım/Tasarım		Otomotiv	
Güvenlik		Ağır Sanayi	
Diğer			

Aşağıdaki Soruları 1'den 5'e Kadar Bir Rakamla Değerlendiriniz (Sadece Bir Şıkkı İşaretleyiniz.). Aşağıda Rakamların Karşılıkları Bulunmaktadır. Herhangi Ters Bir Uyarı Bulunmadıkça Bu Açıklamaya Göre Anketi Cevaplayınız.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum  
(2) Katılmıyorum  
(3) Çekimserim  
(4) Katılıyorum  
(5) Kesinlikle Katılıyorum

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>İŞE ALIM :</b>					
İşletme içinde kapsamlı personel seçme programı bulunmaktadır (Testler, mülakatlar, vb.).					
Kurumumuzda bir pozisyon boş kaldığında, açık pozisyonu derhal doldurmak için çaba harcanır.					
Kurumumuzda iş için doğru kişiyi bulmak için çok çaba harcanır.					
Kurumumuzdaki işe alım süreci objektiftir ve alımlar adayların başarısına göre yapılır.					
<b>KATILIMCI KARAR ALMA:</b>					
Amirim beni karar verme aşamasına dahil ettiğinde, kendimi daha önemli hissedirim.					
Çalışanların yönetsel sorunlar hakkında görüş bildirebilmesi kurum içindeki ilişkileri olumlu yönde etkiler.					
Çalışanların yönetsel sorunlar hakkında görüş bildirebilmesi, işletme başarısına katkı sağlar.					
<b>İŞ GÜVENCESİ:</b>					
Kurumumuz, aşırı durumlar haricinde, çalışanlarına işten çıkarmama için taahhüt vermiştir.					
Çalışanlar ne olursa olsun uzun dönem iş garantisi altındadırlar.					
Firmada çalışanların iş güvenliği duygusu vardır.					
<b>PERFORMANS DEĞERLEME:</b>					

Kurumda çalışanların iş performansı yılda enaz bir defa yöneticileri tarafından resmi olarak değerlendirilir.					
Kurumda her çalışanın performans hedefleri vardır.					
Kurumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanmaktadır.					
<b>ÖDÜLLENDİRME:</b>					
İşimi en iyi şekilde yapmam yöneticilerimden takdir almamı sağlar.					
İşimi en iyi şekilde yapmam maaşıma zam almamı sağlar.					
İşimi en iyi şekilde yapmam terfi etmeme yol açar.					
Genel olarak bu işletmenin ekstra çaba harcayan çalışanlarını ödüllendirdiğine inanıyorum.					
<b>GÜÇLENDİRME:</b>					
İşimin sorumluluklarını icra etmek için gerekli olacak kararları alma yetkisini elimde bulunduruyorum.					
İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince özgürüm. Çalışanlara belirli niteliksel ve mali problemler için olanak sağlanır.					
Sonuç olarak, işim hakkında karar vermek ve yerine getirmek için yeterli kadar yetki bana verilmiştir.					
<b>İNSAN SERMAYESİ:</b>					
Bu kurumda çalışanlar çok yeteneklidir.					
Bu kurumda çalışanlar sektöründeki en iyiler olarak kabul edilirler.					
Bu kurumda çalışanlar yeni düşünce ve bilgi geliştirirler.					
<b>ALGILANAN PAZAR:</b>					
Aynı tarz iş yapan diğer kurumlarla kıyasladığınızda, kurumunuzun son 3 yıldaki performansını ... açısından nasıl değerlendirirsiniz?:					
Pazarlama					
Satış başarısı					
Karlılık					
Pazar payı					
Finansal güç					

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANS:**



Kurumun son 3 yıldaki performansını, aynı tarz iş yapan diğer kurumlarla kıyasladığınızda, kurumunuzu nasıl buluyorsunuz?					
Yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi					
Müşteri memnuniyetinin sağlanması.					
Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler.					
Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler					
Çalışan memnuniyetinin sağlanması					
Çalışanların verimliliği					
İşletmenin verimliliği					

