

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

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN, İKY UYGULAMALARININ VE HAT  
YÖNETİCİLERİ İKY ETKİLİLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ  
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**BEGÜM BAYTAŞ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**PROF. DR. İPEK KALEMCI TÜZÜN**

**ANKARA-2018**

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

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**  
**UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA**  
**ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**BEGÜM BAYTAŞ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN**

**ANKARA-2018**



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 26/02/2018

Öğrencinin Adı, Soyadı : Begüm Baytas

Öğrencinin Numarası : 21420049

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Anabilim Dalı

Programı : İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof. Dr. İpek Kalenci Tüzün

Tez Başlığı : Psikolojik Sermayenin, İKY Uygulamalarının ve Hat Yöneticileri İKY Etkililiğinin Gelişenlerin İş Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam ...86. sayfalık kısmına ilişkin, 05 / 01. / 2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından THERNITIN... adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ...10.....'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

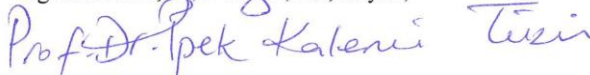
"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası: 

Onay

26.02/2018

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

  
Prof. Dr. İpek Kalenci Tüzün

Begim Baytas tarafından hazırlanan  
"Psikolojik Sermayenin İK.Y. Uygulamalarının ve Hat Yöneticileri İK.Y.  
Etkiliğinin Çalışanların İş Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma"  
.....adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 08/02/2018

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

İmzası Jüri Üyesi: Prof. Dr. İpek Kalemcî Tüzün  
CANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Arzu Kalemcî  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdem Kirkbaşlı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

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

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimimin başından bu değerli çalışmanın gerçekleştirilesine kadar benden desteğini ve emeğini esirgemeyen, bilgi ve deneyimiyle bana her zaman yeni bakış açıları kazandıran, çok sevdiğim tez danışman hocam Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN'e,

Hayatım boyunca sabrını, desteğini ve sevgilerini benden esirgemeyen her koşulda yanımda olan canım annem ve babama,

Hayatıma yoldaş olan ve beni her zaman cesaretlendiren canımın yarısı olan kardeşim Müge BAYTAŞ'a

En içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimle...

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerinin yanı sıra hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkililiği ve psikolojik sermayenin bu ilişkide biçimlendirici etkileri oluşturan bir model çerçevesinde araştırılmasıdır. Ankara'da faaliyet gösteren çeşitli sektörlerde ait 207 çalışandan elde edilen veriler ile oluşturulan örneklem üzerinden bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (20.0) ve AMOS programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan İKY uygulamaları etkililiğinin, hat yöneticilerinin İKY etkililiğinin ve psikolojik sermayenin, bağımlı değişken olan algılanan iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. İş performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olan değişkenin hat yöneticilerinin İKY etkililiği olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, iş performansı, hat yöneticilerinin İKY etkililiği

## **ABSTRACT**

The main aim of this study is, beside the influences of HRM practices and line managers effectiveness on the job performance of employees, researching the formative effects of psychological capital on this relation. Through the sampling that is obtained from 207 employees in various and active sectors in Ankara, a research was made. The obtained data in the research was evaluated by means of using SPSS (20.0) and AMOS programs. When the obtained findings were examined, it was observed that HRM practices effectiveness, line managers effectiveness and psychological capital, which are taking place in the research model as independent variables, have significant effect on the dependent variable, that is, the perceived job performance. It was concluded that line managers HRM effectiveness is the most influential variable on the job performance.

**Keywords:** human resources management practices, psychological capital, job performance, line managers' HRM effectiveness

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>VII</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>5</b>
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ</b> .	<b>5</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Gelişim Süreci.....	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Nitelik Kazanma Sürecinin Kuramsal Gelişimi.....	12
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performans Göstergelerine Etkileri: Yazın Taraması .....	19
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Etkililiği ve Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkileri.....	24
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Etkililiğinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Hat Yöneticilerinin İKY Etkililiğinin Rolü .....	30
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>35</b>
2.1. Psikolojik Sermayenin Gelişimi .....	35
2.2. Psikolojik Sermaye: Tanım ve Önem .....	36
2.3. Psikolojik Sermayenin Boyutları .....	39
2.4. Psikolojik Sermaye ve İş Performansı İlişkisi .....	44
<b>BÖLÜM 3</b> .....	<b>47</b>
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK ÇALIŞMA</b> .....	<b>47</b>
3.1. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı .....	47
3.2. Araştırma Sorunsalı ve Modeli .....	48
3.3. Araştırma Yönetimi .....	49
3.3.1. Evren ve Örneklem .....	49
3.3.2. Veri Toplama ve Araçları .....	50
3.4. Araştırma Bulguları .....	51



3.4.1. Betimleyici İstatistikler .....	51
3.4.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Değişkenler Arası İlişkiler .....	52
3.4.3. Etki Analizi Sonuçları .....	60
<b>SONUÇ .....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>66</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>84</b>
<b>EK-1 .....</b>	<b>84</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Farkları .....	8
Tablo 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ile Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı Arasındaki Farklılıklar .....	11
Tablo 3. İnsan Kaynaklarında “En İyi Uygulamaların” Özet.....	14
Tablo 4. İKY'nin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması .....	17
Tablo 5. İKY ile Bireysel ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Çalışmalar..	21
Tablo 6. İK Stratejileri Kapsamında Uygulama Alanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	23
Tablo 7. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları .....	43
Tablo 8. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular .....	51
Tablo 9. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular .....	52
Tablo 10. Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	53
Tablo 11. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt Elemanlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları.	54
Tablo 12. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	55
Tablo 13. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan 2. Seviye Faktör Analizi Sonuçları .....	56
Tablo 14. Algılanan İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi .....	57
Tablo 15. Algılanan İKY Uygulamaları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ....	57
Tablo 16. Algılanan Hat Yöneticileri Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	58
Tablo 17. Hat Yöneticileri İKY Etkililiği Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ..	59
Tablo 18. İş Performansı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 19. İKY Uygulamaları Etkililiği ve Çalışanların İş Performansı Arasındaki Korelasyonlar.....	60
Tablo 20. Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları .....	62
Tablo 21. Hipotezlerin Desteklenme Durumu.....	63

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabetçi Avantaj İçin Genişleyen Sermaye Kavramı .....	37
Şekil 2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri.....	38
Şekil 3. Araştırma Modeli .....	48

## KISALTMALAR

İK	:İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
HRM	: Human Resource Management
SM	: Sosyal Mübadele
PÖD	:Pozitif Örgütsel Davranış

## GİRİŞ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmek için sürekli performanslarını arttırmaları önemli bir hale gelmiştir. Son yıllardaki yoğun rekabet ortamında örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla insan kaynağının ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. Bu çerçevede örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla personel seçme, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme-ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları hayata geçirilmiştir. Aynı zamanda işletmeler, hedeflerine ulaşabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar.

İnsan kaynakları uygulamalarının etkili yönetilmesinin çalışanın algılanan iş performansı üzerindeki etkileri son zamanlarda İKY(insan kaynakları yönetimi) yazınında araştırılan bir konu olmuştur. İnsan kaynağı (İK), bir işletmenin en önemli varlığıdır. Teknoloji, sermaye, doğal kaynaklar gibi işletme girdilerin üretime katılmasını, yönetilmesini ve değerlendirilmesini sağlayan tek varlık insan kaynağıdır (Kaya ve Kesen, 2014). İKY, insan kaynaklı her işletmede ulaşılmak istenen çıktılar doğrultusunda insanların ve işlerin yönetilmesini gerektiren temel bir faaliyettir. Bu bakımdan İKY başlayan ve gelişen bütün işletmelerde kendiliğinden meydana gelen kaçınılmaz bir olgudur (Boxal ve diğerleri, 2000). İşletmeler de insan kaynakları biriminin hedefi ise insan kaynağından elde edilecek verimi en üst düzeyde ortaya çıkaracak uygulamalar yapmaktır. Pek çok araştırmada görülmüştür ki örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarında insan kaynağı önemli bir rol oynamaktadır (Huselid, 1995). Her örgüt farklı İKY algısı farklı İKY stratejileri ortaya çıkarmakta ve dolayısıyla İKY uygulamaları performansa farklı şekilde yansımaktadır (Chen ve diğerleri, 2003). Aynı zamanda İKY uygulamalarının örgüt ve çalışanlar üzerindeki pozitif etkisi yöneticilerin ya da İK birim yöneticilerinin algılamalarına bağlıdır (Delaney ve Huselid, 1996; Tüzün, 2013). İKY uygulamaları algısı çalışan ve yöneticiye göre farklılık gösterebilir. Yöneticilerin işletmede uygun gördüğü insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların bu uygulamalar hakkındaki bakış açısı birbiriyle örtüşmeyebilir (Boselie ve Paauwe, 2001).

İş yaşamında örgütlerin verimlilik sağlayabilmeleri için çalışanların iş performanslarını yüksek seviyede tutmaları önemli bir konudur. Bu yüzden çalışanların performansını etkileyen değişkenlerin ortaya çıkarılmasına yönelik pek çok araştırma yapılmıştır (Campbell ve Motowidlo, 1990). Performans, çalışan ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen önemli bir kavramdır (Kaplan ve Atkinson, 1998). İnsanların bir işi başarmaları için motive edilmeleri iş performanslarının artmasını sağlar (Hogan ve Shelton, 1998). Araştırmacılar tarafından iş performansı kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. İş performansı çalışanların ücret karşılığında sarf etmeleri gereken çaba olarak tanımlanabilir (Rousseau ve Mclean, 1993). Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansını, “çalışanların icra ettikleri işe yönelik faaliyetleri” olarak tanımlamıştır. İşletmelerin çıktılarının kalitesi çalışan performansı ile ilişkili olmakla birlikte performans da çalışanların işi yapma biçimlerinin niteliğiyle ilişkilidir. Çalışanlar yapılacak iş için gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmadıklarında üzerlerindeki stres artmakta, motivasyon kaybı gerçekleşmekte yada performans da azalma yaratabilmektedir.

İş performansı üzerinde önemli etkiye sahip bir diğer kavram ise psikolojik sermayedir. Psikolojik sermaye kavramı 1990’larda ortaya çıkan pozitif psikolojiye dayanmaktadır. Pozitif psikoloji bakış açısı kişilerin güçlü yönleri ve erdemlerine odaklanmaktadır (Seligman, 1998). Pozitif psikolojideki teorilerin örgütsel ortamdaki uygulamaları sonucunda psikolojik sermaye kavramı doğmuştur. Psikolojik sermaye, merkezinde pozitifliğin yer aldığı örgütlerin rekabet avantajı etmesindeki psikolojik durumu ifade etmektedir (Luthans, 2004). Bu psikolojik durum her şartta devamlılık sergileyen tipik bir nitelik (pozitif duygulanım, öz disiplin, öz saygı, temel öz değerlendirmeler vb.) değildir. Aksine duruma göre değişkenlik gösteren bir özellik taşımaktadır. Örgütsel psikolojik sermaye, bu bağlamda tecrübe veya eğitim ile değişebilen özellikler bütünü olarak ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Bir takım çalışmalarda örgütsel psikolojik sermayenin bir eğitim sırasında kısa uygulamalarla geliştirilebildiği görüldüğünden psikolojik sermayenin, kişisel ve örgütsel performansın artırılmasına yönelik geliştirilebilir bir yapısı olduğu sonucuna varılmıştır (Luthans ve Youssef, 2007). İnsan kaynaklarına yeni bir bakış açısı getiren psikolojik sermayenin öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört temel alt boyutu bulunmaktadır. Örgütlerde performansı arttırmak için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönlendirilebilen insan kaynağının ve psikolojik kapasitesinin

incelenmesi anlamına gelen ‘psikolojik sermaye’ kavramının çalışanların performansı üzerinde ne kadar etkili olduğu bu çalışmanın konusu içerisinde yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada, İKY uygulamalarının örgüt stratejileri ve hedefleriyle uyumlu biçimde gerçekleştirilmesinde hat yöneticileri stratejik bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları önermekte hat yöneticileri ise uygulamaktadır. Örgütlerde performansın yüksek olması İK politikalarının nasıl uygulandığına bağlıdır (Armstrong, 2006). Hat yöneticileri, gerekli çalışan ihtiyacının belirlenmesi ve seçilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi çalışan performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirme gibi uygulamalara yönelik çalışmalar gerçekleştirirken, İKY uygulamalarının içeriği hakkındaki çalışmaları insan kaynakları yönetmektedir. Dolayısıyla İKY uygulamalarının etkililiğinde hat yöneticileri rol oynamaktadır. Hat yöneticilerinin çalışanlarla doğrudan iletişim içerisinde olmaları İKY uygulamalarının etkili bir şekilde yürütülmesinde önemli bir pozisyona sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle hat yöneticileri İKY uygulamalarında koordinatör görevi üstlenmektedirler (McConville, 2006). İKY uygulamalarının politika ve içeriğinin çalışanlara açıklanması ve benimsetilmesi hat yöneticilerinin görevidir. Bu nedenle, İKY uygulamalarının örgüt amaçlarıyla uyumlu bir şekilde yürütülmesi hat yöneticileri İKY uygulamaları etkililiğinin başarısına bağlı olmaktadır.

Literatürde İKY uygulamalarının, işletme performansı üzerindeki etkisi uzun yıllardır tartışılmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için insan kaynağı önem bir kaynak haline gelmiştir. Ancak çalışanların yalnızca gerekli bilgi ve becerilere sahip olması yeterli olmamakta doğru şekilde motive edilerek performanslarından doğru şekilde yararlanılmalıdır. Dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde kullanılması çalışanların verimlilik ve performansını arttırabilir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki psikolojik sermayenin performans üzerinde etkisi bulunmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007). Psikolojik sermayenin performans ile ilişkisinin ortaya çıkmasıyla psikolojik sermaye, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için kullanılan performansa yönelik bir kavram haline gelmiştir (Nelson ve Cooper, 2007). İlgili yazın incelendiğinde iş performansı etkileyen her bir değişkene yönelik çalışmalar mevcuttur. Ancak literatürde bu üç bağımsız değişkenin iş performansını ne yönde etkilediğini araştıran oldukça az

çalışma bulmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı çalışanların iş performansında İKY uygulamaları ile hat yöneticilerinin İKY uygulamaları etkililiği ve psikolojik sermayenin etkisini araştırarak bu açığı kapatmaya yardımcı olmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, gelişimi ve stratejik önem kazanması sürecindeki kuramsal zemin ele alınmıştır. Aynı zamanda İKY uygulamaları ve algılanan performans arasında ilişki saptanmış ve bu ilişkinin bireysel performans göstergeleri üzerindeki etkisi tartışılmıştır. Bunun yanı sıra iş performansı üzerinde hat yöneticilerinin İKY uygulamaları etkililiğinin rolü araştırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş performansını etkileyen bir diğer değişken olan psikolojik sermaye kavramının tanım ve önemi ele alınmış psikolojik sermaye kavramının boyutları incelenmiştir. İlgili yazında yapılan araştırmalar incelenerek insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye arasında ilişki kurulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümde ise İKY uygulamaları, hat yöneticileri İKY etkililiği ve psikolojik sermayenin çalışan iş performansı üzerindeki etkileri çalışmanın örneklemini oluşturan 207 çalışan üzerinden görgül olarak araştırılmış ve model örneği sunulmuştur.



## BÖLÜM 1

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Gelişim Süreci

Sanayi devrimi ile birlikte insanlık tarihi önemli bir gelişim yaşamış ve işletmelerde bu değişimden etkilenmişlerdir. 18. Yüzyılın ortalarında meydana gelen sanayi devrimi ile sermaye yoğunlaşmış, örgütlerin sayısı artmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir. Sanayi devrimi ile insanlar makinelere yönelmiştir. Dolayısıyla insan topluluklarından verim alabilmek ve onları idare edebilmek yöneticiler için önem kazanmıştır. Bunun üzerine tarihsel bakış açısıyla bakıldığında, ilk olarak 1970’lerde Frederick Taylor’un “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” anlayışından “personel yönetimi” kavramı doğmuştur. Bu yaklaşımın ardından Henry Fayol bilimsel kuralların sadece çalışanlar için değil, yöneticiler içinde gerekli olduğunu savunmuştur. “Yönetim Süreci Yaklaşımı” adını verdiği anlayışı, çalışanlar arasında iş bölümü, uzmanlaşma, yetki devri gibi kavramları içermektedir. Elton Mayo ve diğerleri ise 1924 yılında Western Electric şirketinin Hawthorne tesisinde çalışanların performansı üzerinde yaptıkları deneyde, çalışan performansını fiziksel faktörlerden çok psikolojik ve toplumsal etkenlerin etkilediğini ortaya çıkarmışlardır (Adair, 1984). Son olarak Max Weber de “Bürokrasi Yaklaşımı” ile yönetim bilimi üzerinde çalışmalar yapmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü bakış açısına sahip olması çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olmuştur (Yüksel, 1998). 1980’li yıllara kadar personel yönetimi sadece çalışanlar hakkında kayıt tutuyor ve insan bir maliyet unsuru olarak görülüyordu. İKY, 1980’li yılların başında “personel yönetimi” kavramı yerine kullanılmaya başlanmıştır. Personel yönetimi kavramının insan kaynakları yönetimi kavramına doğru değişim ve gelişim geçirmesi belirli ihtiyaçlardan ve dış çevrenin hızla değişmesinden kaynaklanmıştır. Rekabet üstünlüğü elde etme, insan kaynağına verilen önem, kullanılan yönetim yaklaşımları gibi nedenler insan kaynakları yönetimi kavramının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Ancak günümüzde kullanılan bu modern kavram personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır (Karabulut, 1999).

İlgili yazında İKY'nin ne olduğu hakkında pek çok tanımlama bulunmaktadır. İKY rekabet avantajı elde etmek amacıyla gerekli insan kaynağının temin edilmesi, çalıştırılması ve geliştirilmesine yönelik yöntemin oluşturması, planlaması, örgütlemesi, yönlendirmesi ve denetlemesi faaliyetlerinin kapsandığı bir disiplindir. İKY, “insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin, örgütün maddi kaynaklarıyla birlikte, sistematik bir yaklaşımla örgüt hedefleri doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren fonksiyonlar bütünü” olarak belirtilmektedir (Argon ve Eren, 2002). İKY örgütsel stratejinin belirlenmesi ve uygulanması aşamasındaki çalışmalarda bireysel davranışı etkilemek amacıyla belirlenen uygulamaların tümü şeklinde ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için en değerli kaynak olan ‘insan’ kaynağını stratejik ve uyumlu şekilde yöneterek örgütsel amaçlara ulaşmayı amaçlayan iş gücünü koruma ve geliştirme sürecidir (Kanten ve Kanten, 2009). Çalışma ortamında çalışanın işe alınması aşamasından başlayarak eğitime, ücretlendirme uygulamasına, örgütle arasındaki bağına, performans değerlemesine, bireysel gereksinimlerinin karşılanmasına ve işten ayrılma niyetine gelene kadarki aşamalar İKY uygulamaları kapsamında gerçekleşmektedir (Fındıkçı, 1999). İKY, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgütün insan kaynağının en doğru ve verimli şekilde geliştirilmesi ve kullanılmasını ifade etmektedir. İKY, insan kaynaklarının örgüte içsel ve dışsal ortamda hem bireye hem çevreye yarar sağlayacak etkili şekilde yönetilmesini amaçlayan işlevler bütünü olarak da ifade edilmektedir (Sadullah, 1999). İnsan kaynağı, örgütün hedeflerine ulaşmada kullanmak zorunda olduğu kaynaklardan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram örgütte bulunan en alt düzeydeki iş görenden en üst düzeydeki çalışana kadar kapsar (Kaynak, 1998). Griffin (2001), bir örgütün insan kaynaklarının, örgüt amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel faktörlerin beklentilerini karşılamada bir örgütün en önemli kaynağı olduğunu belirtmiştir. Evans (1993), insan kaynaklarının örgütsel öğeleri bir arada tutan ‘tutkal’ görevi gördüğünü ifade etmiştir. Storey (1992) ise İKY kavramını bütüncül olarak ele almış ve örgütlerin bu İKY yaklaşımı ile etkili iş ve iş gücü yönetimiyle örgüte bağlı ve nitelikli personel sağlayarak rekabet avantajı elde edebileceklerini belirterek stratejik öneme vurgu yapmıştır. Bu tanımlar bize İKY anlayışının örgütlerde “insan” faktörünün artan önemini ve örgüt amaçlarına ulaşmak için nasıl yönetilmesi gerektiğini göstermektedir.

İlgili literatürde İKY'nin gelişimi incelendiğinde kavramın personel yönetiminin bir uzantısı olduğu görülmektedir. İKY'nin personel yönetiminden bugünkü anlayışa doğru değişim göstermesi uzun bir süreçte farklı aşamalardan geçtikten sonra mümkün olmuştur. Personel yönetimi yaklaşımı iş görenleri bir maliyet unsuru olarak görmekteyken insan kaynakları yönetiminde bu anlayış insanın gelişen ve değişen çevresel şartlara örgütün uyum sağlayabilmesi için en etkili faktör olduğu düşüncesine bırakmıştır (Dessler, 2009). Aynı zamanda İKY anlayışıyla personel yönetimi, seçme yerleştirme, eğitim, sosyal haklar ve bunların performans, iş gücü devri üzerindeki etkileri gibi destek sağlama işlevlerinden kurtulup davranış bilimleri teknikleri ile istihdam sorunları gibi devamlı ve etkili stratejik nitelik kazandığı ilgili yazında görülmektedir (Ferris ve diğerleri, 1999). İKY'nin temel amacı insan kaynağından elde edilebilecek verimi maksimum seviyede almaktır. Palmer ve Winters'a göre (1993) insan kaynaklarının iki ana görevi, insan kaynaklarının işletmenin hedeflerine yönelik en etkili biçimde kullanılmasını sağlamak ve iş görenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesini ve mesleki açıdan eğitimlerini sağlamaktır. Armstrong (2009) insan kaynakları yönetiminin amaçlarını iş gücü aracılığı ile örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak, iş görenlerin kapasitesinden yararlanmak ve onların potansiyellerini değerlendirmek, iş görenlerin ve örgütün performansını arttırmak ve insan kaynakları yönetiminin uygulamaları ile örgüt politikalarını bütünleştirmek ve örgüt kültürünü belirlemek şeklinde ifade etmiştir. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramları arasındaki farklar Tablo 1'de daha anlaşılır şekilde belirtilmiştir.

**Tablo 1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Farkları**

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Görev merkezlidir	İnsan merkezlidir
Operasyonel uygulamalar	Danışmanlık hizmetleri
Kayıt sistemi uygulanır	Kaynak anlayışı vardır
Durağan bir yapıya sahiptir	Dinamik bir yapıya sahiptir
İnsan maliyet unsuru olarak görülmektedir	İnsan önemli bir girdi olarak görülmektedir
Kalıplar ve normlar vardır	Misyon ve değerler önemlidir
Klasik yönetim anlayışı mevcuttur	Toplam kalite yönetimi anlayışı
İnsan işte çalışandır	İnsan işi yönlendirendir
İç planlama uygulanır	Stratejik planlama uygulanır

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın

1990’li yılların başından itibaren artan küreselleşme, uluslararası rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte ‘insan’ unsuru ‘stratejik’ bir önem kazanmış ve insan kaynakları yönetimi ile strateji kavramları beraber anılmaya başlanmıştır. İKY’nin stratejik nitelik kazanması beraberinde örgüte rekabet avantajı kazandıracaktır. İç ve dış çevreyi iyi tanımak, analizleri detaylı yapmak, değişime uyum sağlayabilmek, insan merkezli olmak, uzun vadeli planlar yapmak strateji kapsamına girmektedir. Dolayısıyla bu stratejilerin örgütlerde fark yaratmasını sağlamada İK stratejik bir rol oynamaktadır. Bu yüzden İKY’den SİKY’ne doğru geçiş yaşanmaktadır (Taştan, 2003). 1990’larla birlikte işletmelerde insan kaynaklarının oluşturulması, yönetimi ve

sürdürülmesi örgüt performansı açısından önemli bir belirleyici olmaya başlamıştır (Tüzün, 2013). İnsan kaynağının örgütlerde rekabet avantajı sağlamadaki stratejik rolü İKY anlayışının stratejik nitelik kazanmasına neden olmuştur (Delery, 1998). Böylelikle ‘stratejik insan kaynakları’ kavramı ortaya çıkmıştır (Öğüt ve diğerleri, 2010). Strateji, örgütün uzun-vadeli amaçlarına ulaşmada kullandığı en önemli yoldur (Hussey, 1996). Clayton (2002) stratejiyi, geçmişten yararlanarak, gelecekteki ilerleme için yol belirleme çalışmaları olarak tanımlamıştır. Stratejik İKY, örgütsel performansı iyileştirecek olan insan sermayesinin örgüt stratejileri ile uyumunu amaçlar. Truss ve Gratton’a (1994) göre stratejik insan kaynakları yönetimi, “işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği arttıran örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla İKY’nin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesidir.” Bu çerçevede stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir.

İlgili yazında SİKY anlayışını tanımlayan bakış açıları stratejik odaklı, karar odaklı, içerik odaklı ve uygulama odaklı olarak ifade edilmiştir. Stratejik odaklı yaklaşıma göre örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlanmasında ve başarı elde etmesinde insanın stratejik bir önemi vardır (Cook ve Ferris, 1986). Dolayısıyla İKY strateji odaklıdır ve bu yönüyle SİKY, İKY’den ayrılır (Mathis ve diğerleri, 2016). Karar odaklı yaklaşımda ise Devanna ve diğerleri (1981) İKY uygulamalarını yönetim seviyeleri ile ilişkilendirmiştir. Yönetim seviyeleri stratejik, yönetsel ve operasyonel olmak üzere üç ayrı seviye olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede SİKY faaliyetlerinin yönetsel ve operasyonel seviyede değil stratejik seviyede faaliyetler olduğu ifade edilmiştir (Massey, 1994). Torrington ve Hall (1998), SİKY anlayışını içerik odaklı yaklaşımla ele almıştır. İlgili yazında araştırmacılara göre İKY sürecindeki faaliyetler stratejik bir role sahiptir. Bu nedenle İKY sürecinde stratejik rolü olan bu unsular SİKY olarak belirtilmiştir. Son olarak uygulama odaklı yaklaşımda araştırmacılar İK uygulamaları ile örgütün stratejisinin birbiriyle uyumlu olması gerektiğine dikkat çekmiştir (Arthur, 1992). Bu çerçevede Miles ve Snow (1994), örgütün stratejik ihtiyaçlarını oluştururken örgüt stratejisini destekleyen uygun İKY sistemlerine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

SİKY üzerinde yapılan çalışmaların temelinde Harvard ve Columbia Grubu'nun 1980'lerdeki klasik yaklaşımı bulunmaktadır. Columbia Grubu'nun beşeri ilişkiler odaklı yaklaşımına göre, örgütler stratejik hedeflerine ulaşabilmek için organizasyon yapılarını ve İKY faaliyetlerini uyumlaştırmalıdır. Harvard Grubu'nun stratejik yönetim odaklı yaklaşımına göre ise, örgütün elde edeceği sonuçlarda ve sağlayacağı çıkarlarda yöneticilerin kapasiteleri ve yetenekleri olumlu etki edebilmektedir. Bu nedenle örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre yöneticiler, çalışan katılımının sağlanması, insan kaynağının sürekliliğinin sağlanması, ödüllendirme yapısının geliştirilmesi ve çalışma düzenlerinin oluşturulmasını içeren dört temel İKY politikasını yönetebilmelidirler. Harvard yaklaşımı, performans ile İKY arasındaki ilişkiye vurgu yapan ilk modeldir (Mabey ve Salaman, 1998).

İlgili literatürde SİKY ile geleneksel insan kaynakları yönetimi arasındaki farklara yer verilmiştir. Anthony ve diğerlerine göre (1999), geleneksel İK yönetimi yaklaşımında İK birimleri yetki açısından örgütün yönetim alanlarında daha pasif rol üstlenirken SİKY yaklaşımında İK birimleri aktif bir rol oynayarak örgüt ile ilgili stratejik planlama ve stratejik karar alma süreçlerine dahil olmakta ve bütün İK faaliyetlerinin yürütülmesinde koordinasyonu sağlayarak bütüncül bir yaklaşım sergilemektedir. İKY kısa vadeli planlamalar yaparken SİKY uzun vadeli ve örgüt amaçları doğrultusunda planlar yapmaktadır. Aynı zamanda İKY'de örgütte çalışan insan kaynağı maliyet unsuru olarak görülürken SİKY'de çalışanlar örgütün üstün rekabet avantajı kazanmasında ve örgütü başarıya götürmede önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Tablo 2' de geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile SİKY yaklaşımı arasındaki farklar daha açık şekilde karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

**Tablo 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ile Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı Arasındaki Farklılıklar**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>SİKY YAKLAŞIMI</b>	<b>GELENEKSEL İKY YAKLAŞIMI</b>
Stratejik Planlama ve Örgüt Stratejisinin Belirlenmesi	İKY birimi, örgütün stratejik planlarının oluşturulması ve İK faaliyetlerinin örgüt stratejileri ile uyumlu olması sürecine başından itibaren dahil edilir.	İKY birimi yalnızca operasyonel planlama sürecine dahildir.
Yetki Kullanımı	İKY biriminin üst düzey bir yönetici olarak yüksek otoritesi vardır. (örn; İK'dan sorumlu genel müdür, genel müdür yardımcısı)	Burada İK biriminin statüsü orta düzey bir yöneticidir. (örn; İK müdürü veya İK direktörü)
Görev Kapsamı	Bütün yönetici ve çalışanlar görev kapsamındadır.	Öncelikli olarak saatli, günlük, operasyonel ve büro işlerinde görev yapanlarla ilgilidir.
Karar Verme Yetkisi	Stratejik düzeyde karar alma süreçlerine dahil edilir.	Operasyonel kararlarda söz hakkı vardır.
Bütünleşme	Pazarlama, finans, hukuk, üretim gibi örgütün diğer faaliyet alanlarının tamamıyla bütünleşmiştir.	Örgütün diğer faaliyet alanlarıyla çok az veya orta düzeyde bütünleşmiştir.
Koordinasyon	Bütün İK faaliyetlerini koordine eder. (eğitim, seçme yerleştirme, performans değerlendirme vs.)	Birtakım İK fonksiyonları arasındaki koordineyi sağlar.

**Kaynak:** William P. Anthony, P. L. (1996). *Strategic Human Resource Management*. New York: The Dryden Press.

İKY uygulamaları ile örgütün stratejik hedefleri arasında bir uyum söz konusudur. Ancak SİKY yalnızca İKY stratejileri ile örgüt stratejileri arasındaki uyumu ifade etmemekte İKY uygulamalarının kendi içindeki uyumu da SİKY de önemli bir yer almaktadır. İlgili literatürde yatay ve dikey olmak üzere iki tip uyumdan söz edilmektedir. Yatay uyum (iç

uyum), farklı İKY uygulamalarının ve süreçlerinin birbiriyle uyumu anlamına gelmektedir (Armstrong, 2006). İKY' nin çalışan performansı üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarının birbiriyle uyum sağlaması (yatay uyum) bu uygulamaların tek başına kullanılmasından daha fazla etkili olacaktır (Delery, 1998). Örnek verecek olursak İKY uygulamalarından ücretlendirme uygulaması, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarını destekliyor ise örgüt performansı artacaktır (Swiercz, 1995). İkinci tip uyum olan dikey uyum (dış uyum) ise, genel olarak İKY uygulamalarının örgütün stratejik amaçlarıyla arasındaki uyumu ifade eder (Gratton ve Hailey, 2003). Örgütlerde dikey uyumun sağlanması İKY' nin stratejik karar alma süreçlerine ve yönetim kademesine katılımında önemli yere sahiptir (Schuler ve Jackson, 1987).

İlgili yazındaki tanımlamaları göz önüne alarak SİKY'ni, örgüt performansının yükseltilmesi ve üstün rekabet avantajının sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve kariyer gelişimi gibi birbiriyle uyumlu uygulama ve süreçlerin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlayabiliriz. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik nitelik kazanma sürecinin daha iyi anlaşılabilmesine katkı sağlamak amacıyla kuramsal altyapının incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimini farklı açılardan ele alan yaklaşımlar genel olarak aktarılacaktır.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Nitelik Kazanma Sürecinin Kuramsal Gelişimi**

Yukarıda da belirtildiği gibi insan yönetiminin geçirdiği aşamalar personel yönetimi, İKY ve SİKY şeklinde gerçekleşmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği aşamalar örgüt kuramlarının geçirdiği evrelere paralel olmuştur. Örgüt kuramları tarihsel açıdan sıralandığında klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramlarıdır. SİKY kavramı, 1980'li yıllardan buyana insan kaynağının önemi ve yönetim stratejileriyle olan ilişkisi açısından çeşitli araştırmalara konu olmuştur. İKY uygulamalarının örgüt performansına olan etkisi 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yerini almıştır (Huselid, 1995). İKY fonksiyonu çıktılar üzerinde doğrudan etkili olduğundan İK amaçları işletme amaçları ile paralel olmalıdır (Marangoz ve Biber, 2007). Rekabetin değişkenleri arttıkça insan kaynağının rekabetçi



avantajın tek güvenilir ve sürdürülebilir bir kaynak olduğu konusunda araştırmacılar aynı fikirdedir. Bu nedenle insan kaynağının etkili kullanımı örgütsel performansın artmasında en önemli belirleyicidir (Liao, 2005).

İşletmeye rekabet avantajı kazandırarak örgütsel performansı arttırmayı esas alan SİKY, örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi açıklayan yaklaşımların ilki evrenselci yaklaşımdır. Evrenselci yaklaşım anlayışına göre insan kaynakları yönetimi ile performans arasında doğrudan bir ilişki vardır. “En iyi uygulama” da denen bu yaklaşım, çalışanları yönetme konusunda en iyi uygulamayı benimseyen örgütlerin başarılı olacaklarını savunmaktadır (Boxall ve Purcell, 2000). Evrenselci yaklaşım bu ilişkiyi bağımsız değişkenler (İKY uygulamaları) ve bağımlı değişkenler (performans) olarak tanımlamaktadır (Hesketh ve Fleetwood, 2006). Pfeffer (1994), İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini “en iyi uygulamalar” yaklaşımı ile açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre, İKY uygulamalarından bazıları diğerlerine göre daha iyidir ve en iyi olarak belirlenmiş bu İKY uygulamalarını kullanıp bütün örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için bu uygulamalara sahip olması gerekir. (Khilji ve Wang, 2006). Bir başka deyişle, örgütsel performans da artışın sağlanması için örgütlerin ‘en iyi uygulamalara’ yer vermeleri gerekmektedir. Dolayısıyla evrenselci yaklaşım örgüt performansını arttıran ve genellenebilen ‘en iyi’ insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tanımlar ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklamaya çalışır. İKY yazınında evrenselci kuram, “en iyi uygulamalara” odaklanmanın ve İKY uygulamalarına bağlılığın, örgüt ve birey açısından pozitif sonuçlar doğuracağını ve İKY uygulamalarının örgüt ve birey performansına etkisi olduğunu savunur. Bu yaklaşımı benimseyen Pfeffer (1994), İKY faaliyetlerinin örgüt ve birey performansı üzerindeki etkisini ölçebilmek için ölçülebilir İKY uygulamalarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Ölçülebilir İK uygulamaları, iş gücü seçme ve yerleştirme, eğitim, iş analizi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri olarak tanımlanmıştır.

Evrenselci yaklaşıma göre insan kaynakları yönetiminin performansa doğrudan etkisi vardır (Youndt ve diğerleri, 1996). Literatürde bu ilişkiye dair birçok araştırma olduğu görülmektedir. Örneğin; Arthur, karar alma sorumluluğunun dağıtılması, kapsamlı eğitim ve geliştirme, maaşlı ödeme sistemi ve çalışan katılımı gibi insan kaynakları uygulamalarının yüksek performans sağladığı sonucuna varmıştır. Aynı zamanda kontrol, verimlilik ve çalışanların becerilerini azaltmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarının ise performansı

azalttığını savunmuştur (Youndt ve diğerleri, 1996). Huselid'e göre (1995) seçme ve yerleştirme yöntemleri, teşvik edici ödeme ve performans yönetimi sistemleri, çalışanların eğitim ve geliştirilmeleri gibi uygulamalar, örgütün mevcut çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini iyileştirebilir, motivasyonlarını artırabilir ve kalifiye çalışanların firmada kalmasını sağlayabilir. Bununla birlikte örgütte işgücü devri düşer, verimlilik ve örgütsel performans artar (Youndt ve diğerleri, 1996).

**Tablo 3. İnsan Kaynaklarında “En İyi Uygulamaların” Özet**

<b>Freund &amp; Epstein (1995)</b>	<b>Arthur (1992)</b>	<b>Pfeffer (1994)</b>	<b>Delaney, Lewin, Ichniowski &amp; Huselid (1996)</b>	<b>MacDuffie (1995)</b>
İş genişletme	Ayrıntılı tanımlanan işler	İş güvenliği	İşgücü seçme	Çalışma grupları
İş döngüsü	İşgücü katılımı	Çalışan bulmada seçicilik	Performans değerlendirme	Problem çözme ekipleri
İş tasarımı	Anlaşmazlıkların resmi çözümü	Yüksek ücretler	Özendirici ödeme yapma	Çalışan tavsiyeleri
Biçimsel eğitim	Bilgi dağıtımı	Özendirici ödeme	İş tasarımı	İş rotasyonu
Özelleştirilmiş çalışma saatleri	Nitelikli işgücü	Bilgi dağılımı	Şikâyetlere çözüm oluşturma	Sorumluluk paylaşımı
Tavsiye sistemleri	Kapsamlı yetenek geliştirme	Katılım	Bilgi paylaşımı	İşgücü bulma ve seçme
Kalite çemberleri	Geniş yetkiler	Güçlendirme	İşgücü katılımı	Şartlı ücretlendirme
Davranış anketleri	Yüksek ücretler	Yetenek geliştirme	İşgücü seçme yoğunluğu	Yeni başlayanların Eğitim görmesi
Üretim grupları	Maaşlı çalışanlar	Karşılıklı yarar sağlama	Eğitim geliştirme	Tecrübeli çalışanların gelişimi
İşgücü kurulları	Hisse sahibi olma	Karşılıklı eğitim alma	Terfi kriterleri	
Takım verimliliğinin özendirilmesi		Maaş baskısı		
Kar dağıtımı		İçerden terfi		
Hisse satın alma planı				

**Kaynak:** Youndt, M., S.Snell, & Lepak, J. D. (1996). “Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 836-866.

Literatürdeki araştırmalarda “en iyi uygulamaların” ne olduğu konusunda net bir fikir birliği görülmemektedir. Tablo: 3 incelendiğinde araştırmacılar arasındaki görüş farklılıkları daha net bir şekilde görülebilir.

Evrenselci kuramın doğrusallık yaklaşımına karşılık olarak Woodward, Dewar, Werbel ve Van de Ven tarafından koşul bağımlılık (durumsallık) yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre performans hedeflerine ulaşılması için, örgütün insan kaynakları uygulamaları ile örgüt stratejisinin uyumlu olması gerektiği kabul edilmektedir (Sayılar, 2005). Örneğin hangi İK faaliyetlerinin farklı stratejik durumlara sahip örgütler için uygun olduğu ve bunların örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkisi olduğu üzerinde durulmaktadır (Miles ve Snow, 1984). Literatürde İKY uygulamalarının örgüt stratejileriyle uyumunun örgüt performansına (kar, verimlilik, iş gücü devri) etkileri araştırılmıştır. Bu kuramın savunucularına göre insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişki uzun süre durağan kalmaz ve durumsal değişkenler denen üçüncü değişkenlere bağlı olarak değişir (Martin-Alcazar ve diğerleri, 2005). Bir değişkenin diğer bir değişkene etki derecesini açıklayan üçüncü değişken yani durumsal değişkenler, stratejik, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Stratejik değişkenler, insan kaynakları uygulamaları ile örgüt stratejisinin uyumlu olmasının doğrudan örgüt performansını etkilediğini belirtmektedir. Örgütsel değişkenler ise örgütün büyüklüğünü, yapısını, kullanılan teknolojilerini ifade eden faktörlerdir. Son olarak çevresel değişkenlerde rekabetçi, teknolojik, makro ekonomik faktörleri ifade etmektedir (Martin ve diğerleri, 2005). Koşul bağımlılık yaklaşımı, örgütte İKY uygulamaları ile örgüt stratejisi arasındaki uyumu iç ve dış çevre koşullarıyla değerlendiren yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre İKY uygulamaları ve örgüt stratejileri arasındaki uyum örgüt verimliliğini sağlamaktadır. Aynı zamanda “en iyi uyum” olarak da adlandırılan bu yaklaşım İKY stratejilerinin örgütün hem iç (örgütsel) hem dış (çevresel) koşullarla uyum içinde olursa daha etkin olacağını savunmaktadır (Khilji ve Wang, 2006).

Koşul bağımlılık kuramıyla öne çıkan uyum kavramı yatay ve dikey uyum olmak üzere iki şekilde incelenmiştir. Yatay uyum, İKY uygulamalarının birbiriyle bütüncül

şekilde uyumlu olmasını ifade ederken dikey uyum ise İKY uygulamaları ve stratejilerinin örgüt stratejileriyle uyumlu olmasını ifade etmektedir (Delery, 1998). Evrenselci yaklaşımın benimsediği her zaman her koşula uyan “en iyi uygulamaların” varlığına eleştirel bakış açısıyla yaklaşan koşul bağımlılık yaklaşımı, örgütün iç ve dış çevre faktörlerinden etkilendiği görüşünü savunmaktadır. Bu nedenle örgütün yapısı, çalışanların özellikleri, teknoloji, ekonomik ve sosyal çevre gibi içsel ve dışsal etkenlerin insan kaynakları stratejileri ile bütüncül olarak değerlendirilmesinin örgüt performansına etki edeceğini ifade etmektedir.

Koşul bağımlılık kuramının bir uzantısı olan yapısalci (biçimselci) kuramda SİKY'nin örgüt performansı ile olan ilişkisini açıklamak üzere ilgili yazında yer bulmuştur (Delery ve Doty, 1996). Yapısalci kurama göre, İKY uygulamalarının etkin olması için bu uygulamaların sadece örgütsel ve çevresel koşullarla uyumlu olması yeterli değildir aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarının kendi içinde de uyumlu olması gerekmektedir (Martin ve diğerleri, 2005). Biçimlendirme yaklaşımı örgütün birbirine bağlı iç ve dış alt bileşenlerden oluşan karmaşık bir sistem olduğunu savunmaktadır. Hiçbir etken örgütü tek başına etkileyemeyeceğinden İKY uygulamalarının kendi içinde uyumlu olmasıyla birlikte örgüt ve çevre düzeyinde de bütüncül olarak ele alınmalıdır (Sheppeck ve Militello, 2005). Aynı zamanda bu yaklaşım, örgütün görevlerini yerine getirebilmesi için alt sistemler arasındaki bütünleşmeyi insan kaynağının sağlayabileceğini bu nedenle örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken insan kaynaklarının sürece dahil edilmesi gerektiğini savunmaktadır. İleri sürmüş olduğu bu görüş nedeniyle SİKY literatüründe önemli bir yere sahiptir (Yüksel, 2004).

Şu ana kadar stratejik insan kaynakları yönetimini farklı açılardan ele alan stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesine önemli katkılar sağlayan evrensel, durumsal ve biçimsel yaklaşımları açıklamaya çalıştık. Aralarındaki fark ve benzerliklerin rahatlıkla anlaşılabilmesi için Tablo 4 de bu üç farklı yaklaşımı özetlenmiştir.

**Tablo 4. İKY'nin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması**

	<b>Temel Varsayım</b>	<b>Değişkenler Arasındaki İlişkiler</b>	<b>Analiz Düzeyi</b>	
<b>Evrensel</b>	En iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları vardır.	Doğrusal ve genellenebilir.	Tek bir uygulama üstün performansa götürür.	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz önüne almaz).
<b>Durumsal</b>	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır.	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir.
<b>Biçimsel</b>	Stratejik insan kaynakları yönetimi kalıpları, insan kaynakları yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır.	İnsan kaynakları yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon.	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi.	

**Kaynak:** Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., & Sacnhez-Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. The International Journal Of Human Resource Management, 633-659.

Son yıllarda ilgili yazında stratejik İKY faaliyetlerinin örgütsel performansa olan etkisini açıklamada genel olarak kaynak temelli yaklaşımın baz alındığı görülmektedir (Barney ve Wright, 1996). Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için rakipler tarafından

kolayca taklit edilemeyecek değerler yaratmak gerekmektedir. Davranışsal teoriyi tamamlayan ‘kaynak temelli yaklaşım’ insanın rekabet üstünlüğünü sürdürmede en önemli kaynak olduğu görüşünü savunmaktadır (Lado ve Wilson, 1994). Bu yaklaşım örgütlerin yeteneklerine ve İKY’nin bunları geliştirmesine odaklanır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımını daha açık ifade edebilmek için Barney’in rekabetçi üstünlük kavramını ele almak gerekmektedir. Barney (1991)’e göre örgüt bünyesindeki kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için az bulunan, eşsiz olan, değerli, taklit edilemeyen ve ikamesi zor gibi beş temel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip kaynakların SİKY uygulamalarıyla bulunabilir olması İKY ve performans arasındaki ilişkiyi kaynak temelli yaklaşım bazında açıklamaktadır. İKY’nin buradaki rolü, insan kaynağını bulma, doğru çalışanları işe alma, yeni çalışanları işe alıştırma, etkili performans değerlendirme oluşturma, bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme gibi işlevler sayesinde örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli katkılarda bulunarak firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak. İKY konusunda araştırma yapan akademisyenlerde insan kaynakları sistem ve uygulamalarının değerli, az bulunan, taklit edilmesi zor ve ikame edilemeyen kaynaklar olması durumunda, İKY’nin işletme performansını arttırabileceğini ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini savunmaktadırlar (Wright ve McMahan, 1992).

Çalışanların İKY uygulamaları ile ilgili algısının çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi “sosyal değişim kuramı” ile açıklanabilir. Sosyal değişim kuramına göre çalışanlar ile örgüt arasında ‘karşılıklı’ olmak koşuluyla bir ilişki vardır (Blau, 1964). Çalışanın örgütün kendisine değer verdiğini hissetmesi karşılığında çalışanda örgüte daha fazla sorumluluk hissetmesine neden olur. İKY uygulamalarının temelde amacı bireylere yani çalışanlara değer katarak kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktır. Bu bağlamda sosyal mübadele kuramıyla bağdaştıracak olursak, çalışanların İKY uygulamalarını olumlu algılamaları aynı şekilde örgüte karşıda olumlu davranış göstermelerine neden olacaktır (Shore ve Wayne, 1993). Sosyal değişim kuramı en eski sosyal davranış teorilerine dayanır. Sosyal mübadele teorisine göre, bireyler ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girerler ve ilişkileri sürdürürler (Bedük ve Ertürk, 2015). Blau, Emerson, Homans ve Kelley (1964) gibi araştırmacılar bu teorinin gelişmesine katkı sağlamışlardır. Sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik teoriyi geliştiren Homans’dır. Blau (1964), sosyal ilişki kavramını

tanımlayabilmek için ‘sosyal değişim teorisi’ terimini ilk kez kullanmıştır. Thibaut ve Kelley’e göre bireyler istedikleri sonuca ulaşabilmek için diğer bireyler, gruplar ve örgütler ile iş birliği yaparlar. Emerson ise, mübadele ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığın etkileri konusunda teoriye katkı sağlamıştır (Bedük ve Ertürk, 2015). Bu Bağlamda, sosyal değişim ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılık oldukça önemlidir ve güç dengesizlikleri tutarsız sosyal ilişkilere neden olmaktadır (Bolat, 2008).

Çalışanlara örgüt tarafından sunulan tatmin edici haklar ve bununla beraber çalışanların örgüte karşı gösterdikleri sorumluluk çalışanlarla örgüt arasındaki mübadele ilişkisinin sosyal değişim temelinde bir göstergesidir. Bu çerçevede sosyal mübadele teorisi, çalışanlarla örgütün birbirlerine karşılıklı iyilikler yapmasını ifade eder. Sosyal değişim teorisine göre, iyiliği yapan taraf karşı taraftan bu iyiliğe karşı bir beklenti içerisine girmektedir. Sosyal değişim ilişkisinin devam etmesi için tarafların birbirlerinin beklentisini karşılamaı gerekmektedir (Köksal, 2012). Sosyal değişim teorisi, örgüt ile çalışanlar arasında var olduğu kabul edilen ve ihlal edildiğinde olumsuz sonuçlar getiren karşılıklı zorunluklar olduğunu söylemektedir. Teoriye göre, sosyal değişimin başlayıp devam edebilmesi örgütün çalışanlarının mutluluğu için yaptığı yatırımları çalışanlarının doğru algılamasına bağlıdır (Turunç ve Çelik, 2010).

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performans Göstergelerine Etkileri: Yazın Taraması**

Performans kişinin ve ya örgütün bir işi yaparken amaçlanan hedefe ne derece ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak göstergesidir (Earged, 2006). Performansın amaçlara ulaşmak ile doğrudan ilişkisi vardır. Başaran (2000) performans kavramını, çalışanın ona verilen görevde ne yapması gerektiğine yönelik beklentilerle aslında ne yaptığı arasındaki ilişkinin oranı şeklinde ifade etmektedir. Akal (2003) ise performans, bir görev sonucunda elde edilen çıktının nicel ya da nitel olarak belirlenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Amaçlanan hedeflere ulaşma ölçüsü ile performans düzeyi arasında yüksek bir ilişki vardır. Bütün örgütlerde yöneticiler çalışan performansını arttırarak iş gücünden azami verimi elde etmekle sorumludurlar.

İlgili yazında çoğunlukla performans çalışan performansı (bireysel) ve işletme performansı (örgütsel) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Yelboğa, 2006). Bireysel performansın artması beraberinde örgütsel performansın artmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla örgüt performansının yüksek olması da belirli bir sürecin sonunda elde edilen veriler doğrultusunda örgütün hedeflerine ulaşma derecesini yükseltecektir (Turunç, 2010). Yüksek performans gösteren çalışanlar örgüt performansını da arttırmışlar ve bu sayede örgütler için büyük önem arz eden rekabet gücünü de arttırmış olurlar.

Son yıllarda sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek, bunun içinde işletme performansını arttırmak önemli bir hal almıştır. Rekabetin temel anahtarlarından birisi insan kaynaklarıdır ve işletme performansının artırılmasında insan kaynaklarının verimliliğinin önemli bir etkisi vardır (Turunç, 2010). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve içinde bulunduğu sektörde rekabet avantajı elde edebilmesi için yüksek performans gösteren iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla yüksek iş performansı hem örgütler hem de çalışanlar için önemlidir. Bu doğrultuda konu ile ilgili olarak iş performansı kavramıyla karşılaşmaktayız. Rousseau ve McLean (1993) iş performansını çalışanların ücret karşılığında göstermeleri gerekli olan çaba olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise iş performansı, çalışanların sergiledikleri iş doğrultusundaki faaliyetleri şeklinde nitelendirilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1993). Kohli (1985) ise iş performansını, çalışan bireyin kendisiyle aynı seviyede çalışanlara kıyasla iş ile ilgili faaliyet ve sonuçların verimlilik derecesi olarak ifade etmiştir. Çalışanların sorumluluklarını olması gerektiği gibi yerine getirip yüksek iş performansı sergilemeleri kişiler için yüksek kazanç, iyi bir kariyer, sosyal statü gibi önemli kazançlar sağlamaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002).

Örgütler stratejik hedeflerini İKY uygulamaları ile uyumlu şekilde ele aldıklarında ve örgüt amaçlarına başarı ile ulaşmada elindeki en önemli kaynak olan “insan” kaynağını etkin şekilde kullanması ile performans ve verimlilik artacaktır. İKY uygulamalarının hem bireysel hem örgütsel performans üzerindeki etkisine yönelik incelemeler bulunmaktadır (Huselid, 1995). Liao (2005) yaptığı çalışmada, örgütün İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. İKY uygulamalarının örgüt içindeki diğer uygulamalarla bir bütün olarak ele alınmasının ve örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu olmasının örgüt performansını arttıracaklarını ileri sürmüştür. İKY uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma mevcuttur. 1990’lı



yıllardan buyana yapılan bu araştırmaların ortak noktası insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği şeklindedir (Becker ve Huselid, 1998).

İlgili yazında İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelenmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bredrup (1995) örgütsel performansı etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme, yenilik ve karlılık gibi boyutların bütünü olarak ifade etmiştir. Truss (2001), işletmelerdeki örgütsel performans çıktılarını kısa dönemli ve uzun dönemli olarak ikiye ayırmıştır. Kısa vadeli çıktılar bireysel düzeyde çalışan bağlılığı, teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin arttırılması şekilde ifade edilmektedir. Buna ek olarak İKY uygulamalarının maliyet etkinliğinin sağlanması ve iş gücü devir hızının azaltılması da kısa vadeli çıktılar arasında yer almaktadır (Truss, 2001). Uzun vadeli çıktılar ise bireysel düzeyde refaha kavuşma, örgütsel etkinliğin sağlanması ve sosyal refaha kavuşmak olarak değerlendirilmektedir (Truss, 2001). Guest'e (1997) göre, üç tip performans ölçümü bulunmaktadır. Bu göstergeler, ürün-hizmet çıktısı, zaman ölçümü ve finansal çıktılar şeklindedir. Huselid (1997), yaptığı incelemede İKY uygulamalarının etkinliği ile işletme performansı, verimlilik ve piyasa değeri arasında ilişki olduğu sonucuna varmıştır. (Huselid ve diğerleri, 1997). Delaney ve Huselid (1996), İKY uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisini araştırırken parasal ve parasal olmayan ölçümlerden söz etmişlerdir. Finansal performans ve iş gücü maliyetleri parasal ölçüm, çalışanlarda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve stres ise parasal olmayan ölçümlerdir (Delaney ve Huselid, 1996). Jones ve Meyer (1995) ise, İKY uygulamalarının finansal göstergeleri olarak mali varlıkların getirisini, karlılığı ve pazar değerini ele almışlardır. İKY uygulamaları ve performans arasındaki ilişkiyi grup düzeyinde, kişisel düzeyde ve örgüt düzeyinde inceleyen çalışmalarda mevcuttur. İş gücü planlaması örgüt düzeyinde yapılan bir ölçümken iş tatmini bireysel düzeyde, kar ve iş gücü devir oranı ise örgütsel düzeyde yapılan ölçümler şeklinde ifade edilmektedir (Akın ve Çolak, 2012).

**Tablo 5. İKY ile Bireysel ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Çalışmalar**

Araştırmacı	Konu	Sonuç
-------------	------	-------

Huselid (1995)	968 ABD firmasında yüksek performanslı iş uygulamaları ve rekabet stratejisi ile bu uygulamaların uyumu arasındaki ilişkinin geliştirilmesini inceleyen bir anket	Motivasyon örgüt verimliliğini etkiler, finansal performans ise İK çalışanlarının becerilerini, motivasyonunu örgütsel yapıya göre düzenler
Youndt ve diğerleri (1996)	ABD’de 97 fabrikada İK faaliyetleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik çalışma	İKY uygulamalarının örgütsel performansla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır
Guest ve diğerleri (2000)	835 özel sektör işletmesi incelenmiştir. 610 İK yöneticisi ve 462 üst düzey yöneticisi ile çalışılmıştır	İK uygulamalarının yüksek kullanımı ile çalışan bağlılığı arasında yüksek seviyede ilişki vardır. Buda yüksek düzeyde verimlilik ve hizmet kalitesi olarak geri dönmektedir
Guest ve diğerleri (2003)	366 İngiliz şirketinde performans göstergeleri kullanılarak İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişki araştırılmıştır	Sonuçlara göre İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında ilişki vardır
Wright ve diğerleri (2003)	İKY uygulamaları ve örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir	İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki
Purcell ve diğerleri (2003)	12 farklı işletmede araştırma yapılmış İKY uygulamalarının örgütsel performansı nasıl etkilediği incelenmiştir	İK uygulamaları ile tatmin, motivasyon, bağlılık ve operasyonel performans seviyesi arasında olumlu ilişki olduğu görülmüştür

**Kaynak:** Armstrong, Michael, (2008). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 4th Edition, Kogan Page, London

Tablo 5’de görüldüğü gibi İKY uygulamalarının örgütün performansını, çalışan tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilediğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. İKY uygulamalarının örgüt performansı ile ilişkisini inceleyen Huselid (1995) çalışmasında, İKY uygulamalarının iş gücü devir hızı ile negatif, verimlilik, varlıkların kesintisiz geri dönüş oranı ve piyasa değerinin toplam varlıklara oranı gibi finansal performans çıktıları arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Youndt ve diğerlerinin (1996) Amerika’da

97 fabrikada İKY uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisi üzerine yaptığı çalışmada, İKY uygulamalarının örgütsel performansı doğrudan etkilediği görülmüştür. İKY uygulamalarının örgütsel performansı nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışan Purcell ve diğerleri (2003), 12 farklı işletmede boylamsal çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, İKY uygulamaları ile tatmin, motivasyon, bağlılık ve işlevsel performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Guest ve diğerleri (2000) ise, 610 İK yöneticisi ve 462 üst düzey yönetici olmak üzere 835 tane özel işletmesinde görüşme gerçekleştirmiştir. Görüşmelerin sonucunda İKY uygulamalarının yüksek kullanımının, daha yüksek çalışan bağlılığı ve katılımı ile ilişkisi olduğu, bunu da yüksek seviyede verimlilik ve hizmet kalitesi sağladığı ortaya çıkmıştır. Bir başka boylamsal çalışmayı da Wright ve diğerleri (2003) yapmıştır. Çalışmada İKY uygulamaları ve performans arasındaki ilişki incelenmiş, İKY uygulamaları ile örgütsel performans göstergelerinden olan verimlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Örgütün ve bireyin iş performansını arttırmasında en etkili birim İK birimdir. İş performansı örgüt için stratejik bir öneme sahiptir ve birtakım aşamalardan geçmektedir. Birinci aşama, yöneticilerin çalışanların performansını ölçmek için ihtiyaç duydukları iş alanlarının belirlenmesidir. İkinci aşama, çalışanların performanslarının ne ölçüde yeterli ve ya yetersiz olduğunun değerlendirilmesidir. Üçüncü ve son aşama ise, değerlendirme çıktılarının değerlendirilen çalışanlarla paylaşılmasıdır (Dessler, 2011). İnsan kaynaklarının nadiren örgüt performansı üzerinde etkisi vardır. İnsan kaynaklarının etkililiği etkili bir strateji sürdürerek yüksek performans gösterme üzerinedir. İnsan kaynakları, strateji yöneticisi gibi düşünerek aldığı kararlarla örgütü başarıya ulaştırmakla yükümlüdür. Bu nedenle bu ara sonuçlar arasındaki nedensel ilişkileri önemsemesi gerekmektedir (Huselid, 1995). Tablo 6'da İK stratejilerinin uygulamalarının iş performansı üzerindeki etkisi gösterilmiştir (Armstrong, 2008).

**Tablo 6. İK Stratejileri Kapsamında Uygulama Alanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi**

<b>İK Uygulama Alanları</b>	<b>İş Performansı</b>
Gelişimci ve yüksek kaliteyi koruyan işgücünün seçilmesi	Örgütlerin stratejik ve operasyonel ihtiyaçlarına göre insanları eşleştirir. Üstün performans, verimlilik, esneklik ve yenilik ile örgütün stratejik ihtiyaçlarını yüksek derecede

	tutarak yetenekli çalışanları geliştirmeye yönelik kalıcı davranış sağlar.
Yetenek yönetimi	Örgüt tarafından seçilmiş yetenekli ve iyi motive çalışanlara şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için yeni beceriler kazandırır.
Eğitim ve gelişim	İşgücünü gerekli yetkinlik seviyelerine göre geliştirir, örgütün hedefleri için çalışanların bilgi ve becerilerini öğretir, öğrenme ortamını geliştirir.
Performans değerlendirme	Verimlilik, büyüme, kalite, kar gibi alanlarda yüksek performansı arttıran performans eğitimini geliştirir. Yöneticiler ile astlar arasındaki risk alma, bilgi paylaşımı gibi davranışlar için personeli güçlendirir.
Ödül yönetimi	Çalışanların performansına göre ödüllendirme ile motivasyon, bağlılık, iş tatminliği ve olumlu davranış gelişimini artırır.

**Kaynak:** Armstrong, Michael, (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th Edition, Kogan Page, London

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Etkililiği ve Çalışanların İş Performansı Üzerindeki Etkileri**

Örgütsel ve bireysel performans konusunda İKY uygulamalarını oluşturan insan kaynakları planlaması, iş analizi, çalışan seçme ve yerleştirme, gelişim ve eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve ödüllendirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi şeklindeki uygulamalar önemli rol oynamaktadır. Literatüre bakıldığında İKY uygulamaları bir bütün olarak değil daha çok ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu çalışmamızda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir bütün olarak ele alınması amaçlanmıştır.

İş analizi, İKY'nin merkez işlevidir ve diğer İKY işlevlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar (Tüzün, 2013). İş analizi, personel tarafından yürütülen işlerin gerektirdiği sorumlulukların, işin yapıldığı yerin, işi yapanda olması gereken niteliklerin araştırılması ve belgelenmesi sürecidir. İnsan kaynaklarının, iş gücü ihtiyacını ve işe alınacak adayları belirleme, adayları seçme, eğitim verme, ücret ve maaş yönetimi yapmak, performans değerlendirme gibi işlevlerini etkili şekilde gerçekleştirmek için en önce iyi bir iş analizi yapması gerekmektedir (Jackson ve Schuler, 1995). İKY uygulamalarının örgütsel

performans üzerindeki etkisinin tartışılmasında iş analizi ile ilgili çalışmalarda oldukça önemlidir. Singh (2004) iş analizinin yüksek iş performansı ve işteki başarı hissi için en önemli etkenlerden biri olduğu sonucuna varmıştır. İş analizi ile elde edilen işin gerektirdiği görevleri, sorumlulukları, çalışma koşulları gibi özelliklerin yazılı bir belge olarak sunulması “iş tanımı”nı ifade etmektedir. Bununla birlikte iş tanımından yola çıkarak işi yerine getirecek iş görenin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin belgesi ise “iş gereklerini” ortaya koymaktadır. İş analizinden elde edilen iş tanımı ve iş gerekleri belgeleri, gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını belirleme, performans değerlendirme, eğitim ihtiyacını belirleme, iş değerlendirme gibi uygulamalar bakımından İK planlaması için kullanılmaktadır (Tüzün, 2013).

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerin ihtiyaç duyulan işgücü sayılarının ve niteliklerinin önceden saptanması ve bu gereksinimin nasıl karşılanabileceğinin belirlenmesine yönelik faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları planlamasında, iş görenlerin doğru niteliklere sahip olması, bu niteliklerden doğru şekilde yararlanılması ve çalışanların doğru işi yapması örgüt gereklerinin yerine getirilmesinde oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar, etkili İK planlamasının örgütsel performansa doğrudan etki ettiğini göstermiştir. İK planlamasının çalışan verimliliğini arttırdığı ve işletme karıyla pozitif yönlü ilişkisi olduğu ilgili araştırmada ortaya konmuştur (Cho, 2004). Dolayısıyla İK planlaması, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek işgücü ihtiyacının belirlenmesi, bilgi, beceri ve yetenek yönünden nitelikli çalışanların seçilmesi ve stratejik planlama süreçlerinin yerine getirilmesi bakımından İKY uygulamalarının temel işlevlerindedir.

İş analizinin yapılmasıyla örgütte ihtiyaç duyulan işgücünün ve işin gerektirdiği bilgi, beceri, tecrübe, eğitim, psikolojik ve fiziksel özelliklerin belirlenmesiyle uygun iş görenin seçilmesi örgütteki doğru pozisyonlara yerleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü sürecin doğru ilerleyebilmesi için öncelikle doğru işe doğru insanın yerleştirilmesiyle başlanması gerekmektedir. Özgen ve diğerleri (2002) iş gücü seçme ve yerleştirmeyi, İK planlamasının sonucunda ihtiyaç duyulan iş gücü açığını karşılamak ve gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip adayları araştırarak örgütte çalışmaya ikna etme faaliyetleri olarak tanımlamıştır. İnsan sermayesinin kalitesi, İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini de belirlemektedir (Knouse, 1988). Sistemli olarak tasarlanmış seçme süreçleri uygulanarak gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan doğru çalışan seçilebilir ve böylelikle çalışan

performansının artması öngörülebilir (Liu ve diğeri, 2007). Doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi çalışanın iş performansının artmasını sağlar (Akın ve Çolak, 2012). Yapılan çalışmalar etkili iş gücü planlamasının çalışan performansı ile ilişkisi olduğunu göstermektedir (Cho, 2004). Personel seçme faaliyeti iç kaynak ve dış kaynak olmak üzere iki farklı kaynaktan gerçekleştirilebilir. İç kaynak, eldeki mevcut çalışanları terfi ettirme, iç transfer gibi yöntemleri içerir. İç kaynak kullanımının, örgüt içi hareketlilik sağlanması, düşük maliyet, kendi öz kaynağını kullanabilme, beyin göçünün engellenmesi gibi avantajları mevcuttur. Dış kaynak ile personel bulma ise, ilana çıkma, yapılan kişisel başvuruları değerlendirme, staj yapanları değerlendirme ve iş ve işçi bulma kurumları yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu yöntemin avantajı ise işletmeye yeni fikirlerin, taze beyinlerin gelmesidir ancak yeni gelenlerin örgüte uyum sağlayıp sağlayamaması dezavantaj olarak görülebilir (Çavdar ve Çavdar, 2010). Örgüt iç ve dış kaynaktan adaylara ulaştıktan sonra aday havuzdan doğru kişileri seçmelidir. Hem örgüt ile hem iş ile uyumlu olacak doğru kişinin seçilmesi verimi arttırmaktadır. Doğru işe doğru çalışanla başlamak dolayısıyla çalışan performansının da artmasını sağlayacaktır. Tahir ve Ramay'ın çalışması (2006) bu durumun doğruluğunu göstermektedir.

Objektif analizlerle çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin gereklerine ne ölçüde uyduğunu saptamak ve başarısını belirlemek için performans değerlemeden yararlanılmaktadır. Performans değerlendirme, İK planlaması, ücretlendirme gibi uygulamalarda araç olarak kullanılan bir İKY işlevidir. Performans, çalışanın işinin gereklerini yerine getirirken elde ettiği çıktılardır ve bu çıktılar olumlu ise, çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla gerçekleştirdiği ve yüksek performans sergilediği; eğer çıktılar olumsuz ise çalışanın başarı sergilemediği ve performansının düşük olduğu kabul edilir (Özgen ve diğeri, 2005). Performans değerlendirme ise çalışanın işletmede sergilediği başarının sistematik değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2005). Bir başka tanıma göre ise performans değerlendirme, çalışanların görev ve sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirip getirmediğinin belirlenmesidir (Akın ve Çolak, 2012). Performans değerlendirme ile örgütler güçlü ve zayıf yönlerini saptayarak gelecekteki ihtiyaçlarını belirleyebilirler (Schuler ve Mcmillan, 1984). Armstrong (1991), performans değerlendirme çalışmasının, örgütteki iş görenlerin belirli bir zaman içerisindeki başarı durumlarının belirli kriterlere göre değerlendirilmesi ve iş görenlerin gelecekteki potansiyellerinin belirlenmesine katkı

sağladığını ifade etmiştir. Çalışanlar neye göre değerlendirileceklerini bilmezlerse beklenen kriterleri sağlayamaz ve yüksek performans elde edemezler. Dolayısıyla bu da örgüt için kaynak israfı ve zaman kaybı demektir. Ancak Levy ve Williams (1998) çalışanların, performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirileceğini bilmeleri performanslarını yükselteceğini belirtmişlerdir. (Levy ve Williams, 1998). Performans değerlendirme sistemi beraberinde ödüllendirmeyi getirmektedir. Ödüllendirme sistemi, bir örgütün çalışanlarını yeteneklerine, şirkete yaptıkları katkılara, yetkinliklerine göre ödüllendirmek amacıyla kullandığı uygulamalardır (Armstrong, 2002). Ödüllendirme doğru bir şekilde kullanıldığında örgütün devamlılığını sağlamakta aynı zamanda çalışanın memnuniyetine etki etmektedir (Milkovich ve Boudreau, 1998). Çalışanların performanslarını arttırmak istiyorsak çalışanları ödüllendirmemiz gerekmektedir (Lee ve Miller, 1999). Ödüller, içsel ödüller ve dışsal ödüller olarak iki türdür. İçsel ödüller, bireyin bir sorumluluğu başarıyla yerine getirmesinden dolayı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi, örgütsel kararlara katılma, daha çok sorumluluk alma, daha ilgi çekici işler yapma gibi durumlarla kendini ödüllendirmektedir. Dışsal ödüller ise, çalışanın kendisi dışında örgütün veya başka bireyin verdiği ve kişiyi mutlu eden ödüllerdir. Bunlar parasal yardımlar, primler gibi somut ödüller olabileceği gibi takdir, övgü, daha çok sorumluluk verme gibi soyut ödüllerde olabilmektedir (Schermerhon, 1996). Sonuç olarak ödüllendirmenin çalışan performansı ile doğrudan ilişkisi vardır. Yöneticilerin, ödüllerin fark edilebilir olmasını sağlayarak doğru kişilere doğru zamanda doğru ödülleri vermesi çalışanlara yüksek performanslarının ödüllendirildiğini göstermektedir. Çalışan performansının doğru bir sistemle değerlendirileceğini ve karşılığında ödüllendirileceğine inanırsa daha çok çaba sarf edecektir (Griffin, 1990).

İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme çalışanların yeni beceriler kazanmasını sağlamaktadır (Mondy ve diğerleri, 1999). Schuler (1998), örgütte eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, örgüt kültürünün, misyonunun ve hedeflerinin işe yeni başlayan personellere benimsetilmesi, çalışanların performanslarını arttırmak amacıyla gerekli olan eğitim faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanması şeklinde ifade açıklamaktadır. Örgütler performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak, kayıpları azaltmak ve verimliliklerini arttırmak için eğitilmiş çalışanlarla çalışırlar ise hem eğitim faaliyetleri hem çalışanların denetim maliyetleri azaltılmış olacaktır (Gutteridge ve diğerleri, 1993). Eğitim ve geliştirme

iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin yüksek seviyeye çıkarmasına yardımcı olur ve iş görenler işlerini etkin bir şekilde yapabilirler (Liu ve diğerleri, 2007). Eğitim yöntemleri, iş başı eğitim ve iş dışı eğitim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997). Çalışana örgüt içindeki sorumluluklarını yerine getirirken verilen eğitim iş başı eğitimidir. İş dışı eğitim ise, çalışana işinin başından uzaklaştırarak çalışana teorik bilgiler vererek çeşitli bilgi ve beceri kazandırma yöntemleridir. Bu yöntemler konferans, seminer, kurs şeklinde olabilmektedir (Benligiray ve diğerleri, 2003). Yapılan çalışmalarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, İKY uygulamalarının performansı arttırmasında önemli bir yere sahip olduğu saptanmıştır (Huselid, 1995). Russell, Terborg ve Powers (1995), eğitimli çalışanlarla performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Cooke (2000)' a göre eğitim, çalışanın bilgi ve beceri gelişimine katkıda bulunduğundan çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda performansı arttırmada eğitim faaliyetlerinin önemli katkısı olduğu kanıtlanmıştır (Terpstra ve Rozell, 1993).

İş değerlendirme, işlerin analiz tanımlarının yapılarak önem ve zorluk sırasının belirlenmesi ve bu sıraya göre objektif “değer-ücret” ilişkisinin kurulmasıdır. İş değerlemenin doğru yapılması ve adil bir ücretlendirme için İKY'nin temel işlevi olan iş analizinden destek alınmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2009). Örgüt yönetiminin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve uygulanmasını sağlayacak İKY uygulamasına ise ‘ücret yönetimi’ denir (Öztürk, 2010). Çalışanın örgüte yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret, çalışana örgüt içinde hem statü hem saygınlık kazandırmaktadır. Bu bakımdan ücret yönetimi çalışan ve örgüt için büyük önem taşımaktadır (Flippo, 1985). Rousseau ve Mclean (1993) iş performansını, çalışanların aldıkları ücret karşılığında gösterdikleri çaba olarak tanımlamışlardır. Bu doğrultuda çalışanların iş performansının artmasında ekonomik motive edicilerin önemli rolü olduğu görülmektedir. Çalışanlar, gösterdikleri performansların karşılığında kazandıkları ücret sayesinde örgüte bağlılıkları artar ve kendilerini örgütün önemli bir üyesi hissederler. Singh (2004), çalışanların iş performansının artmasında performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemlerinin önemli rolü olduğu sonucuna varmıştır. Benligiray'a (2003) göre yeterli ücret, çalışanın performansını arttırması konusunda teşvik etmektedir.

İKY işlevlerinden iş gücü seçme ve yerleştirme sürecinde doğru işe doğru kişiyi getirilmesi örgüt ile çalışan arasındaki uyumu sağlayacaktır (Armstrong, 2006). Örgütün



stratejik hedeflerine uygun olarak hazırlanmış iş gücü seçme ve yerleştirme uygulamaları gerekli özelliklere sahip iş gücünün seçilmesine yardımcı olacaktır (Combs ve diğerleri, 2007). Wright ve Snell'e (1998) göre doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi yani iş ve adayın uyumu çalışan performans ve verimliliğini arttıracak, iş gücü devir hızını kontrol etme imkanı sağlayacaktır. İKY'nin eğitim ve geliştirme işlevi göz önüne alındığında örgütler eğitilmiş çalışanlar ile örgüt performansını ve verimliliği arttırabilmektedirler (Warner, 2000). Bir diğer önemli İKY işlevlerinden performans değerlemede Griffin ve Knight'a (1990) göre, iş görenler performanslarının doğru değerlendirildiğini ve karşılığında ödüllendirileceklerini bildiklerinde daha çok çaba gösterecekler ve buna bağlı olarak çalışan örgüt performansının artmasına ve iş gücü devir hızının azalmasına katkı sağlayacaktır. Delaney ve Huselid tarafından (1996) 373 özel ve kamu işletmelerinde yapılan araştırmada ödüllendirme sistemiyle performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada Delaney ve Huselid (1996), pirim sisteminin çalışanların performansının artmasında etkili olduğunu belirlemişlerdir. Truss (2001) yaptığı çalışmada doğru eğitim ve geliştirme uygulamalarının performansı olumlu yönde etkilediği ve iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinde aynı oranda azalma sağladığını ifade etmiştir. Aynı zamanda İKY uygulamalarının çalışan tutum ve performansına etkisini inceleyen Truss (2001) bir motivasyon aracı olan ödüllendirmenin verimliliğin artmasında rol oynadığını belirtmiştir. İş performansını arttırmak amacı ile çalışanları motive etmek için kullanılan ve literatürde de kabul gören motivasyon araçları, ekonomik araçlar (ücret artışı, primli ücret, kara katılım), psiko sosyal araçlar (iş de bağımsızlık, sosyal katılım, saygınlık ve statü, gelişim ve başarı, psikolojik güvence) ve örgütsel-yönetimsel araçlar (amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve terfi, kararlarda söz hakkı, iletişim, iş ortamını iyileştirme) şeklinde sıralanmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008). Örgüt bağlılığı ve iş motivasyonu yüksek olan çalışanların, iş performanslarının yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişme, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme olmak üzere 6 çeşit insan kaynakları yönetimi uygulamalarından bahsedilmektedir (Becker ve Huselid, 1998). Russel ve diğerlerinin (1985) yaptığı çalışmalarda seçme yerleştirme, ücretlendirme, eğitim gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı etkilediği sonucuna varıldığı görülmektedir. Huselid (1996), İKY uygulamalarından çalışan seçme ve yerleştirme

uygulaması ile örgüt performansı arasında ilişki olduğunu ilgili araştırmada belirtmiştir. Aynı zamanda eğitim ve geliştirmenin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu ve ücretlendirmenin ise finansal performansı etkilediği yine aynı yazında yerini almıştır (Gerhart ve Milkovich, 1992).

Literatür incelemesi sonucu, bu konuda yapılan çalışmaların, İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkmıştır (Huselid, 1995). Huselid (1995), çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin artmasında İKY uygulamalarının etkili olduğunu ve bu İKY uygulamalarının iş performansına yansıdığını belirtmiştir. Çalışanların iş performansı, işin gerektirdiği görev ve sorumluluklardaki yetkinlik düzeyini ifade eder (Arvey ve Murphy, 1998). Collins ve Clark (2003) ise yaptıkları araştırmada İKY faaliyetlerinin etkin şekilde uygulanmasının çalışanların iş performansına pozitif yönlü etki ettiğini belirtmiştir.

### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Etkililiğinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Hat Yöneticilerinin İKY Etkililiğinin Rolü**

Örgüt düzeyinde başarı sağlama ve yüksek performans gösterme büyük ölçüde yukarıda bahsedilen İKY işlevlerinin etkili uygulanması ve örgütteki insan kaynağının verimli şekilde yönetilmesine bağlıdır. Dolayısıyla İKY uygulamaları ve politikalarının örgütün stratejik amaç ve hedeflerine yönelik yürütülmesi örgüt performansı açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde, İKY uygulamaları ile örgütün stratejik hedeflerinin uyumunun sağlanması sürecinin yürütülmesinde hat yöneticilerine önemli bir rol düşmektedir (Kanten ve Kanten, 2009). İnsan kaynakları yönetiminde hat yöneticileri stratejik bir rol oynamaktadır (Bond ve McCracken, 2005). Örgütün stratejik hedeflerinin iyi benimsenmesi ve performansın artırılması için öğrenmeyi amaçlayan bir yapı oluşturmak stratejik insan kaynağını geliştirmektedir. Stratejik insan kaynağının gelişmesindeki bir temel etkende İK politika ve uygulamalarının hat yöneticilerine devridir (Özutku ve Çetinkaya, 2012).

İnsan kaynakları politikalarının hazırlanmasının sorumluluğu insan kaynakları bölümüne aittir ancak bu politikaların uygulanması hat yöneticilerinin sorumluluğundadır. İnsan kaynaklarının getirdiği yeni uygulamaları gerçekleştirmek, uygulamak hat

yöneticilerinin sorumluluğudur. Dolayısıyla insan kaynakları önermekte hat yöneticileri ise uygulamaktadır. Örgütlerde performansın yüksek olması İK politikalarının nasıl uygulandığına bağlıdır (Armstrong, 2006). Hat yöneticileri bu uygulamaları uygular ve örgüt çalışanlarına liderlik ederler. Burada hat yöneticileri oldukça önemli bir role sahiptirler (Purcell ve diğerleri, 2003). Purcell'e göre (2003) İKY politikalarını hat yöneticileri hayata geçirirler. Hat yöneticileri yalnızca kendi yetki alanlarındaki İKY uygulamalarından sorumludurlar ama insan kaynakları yöneticileri örgütün bütünündeki İKY uygulamalarından sorumludurlar. İnsan kaynakları faaliyetlerinin tasarlanması ve uygulanmasında hat yöneticilerinin aktif katılımı örgüt performansında başarıyı getirmektedir (Larsen ve Brewster, 2003).

İKY'nin temelinde üç aktör bulunmaktadır. İlk olarak tüm hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler, astlarının gelişimi ve iş tatmini ile ilgilenen birer insan kaynağı yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Yani bunun anlamı yöneticiler astlarının kariyerlerini planlamakta, performanslarını değerlemektedir. İkinci olarak çalışanlar örgütler için birer değerdir. Örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında binalar, makineler değil çalışanlar önem taşımaktadır. Üçüncü olarak ise örgütsel amaçlarla çalışanların ihtiyaçlarının uyum sağlaması sürecinde insan kaynakları yönetimi görev almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). 1995'ten sonraki dönemde "davranışsal insan kaynakları yönetimi", "kaynağa dayalı yaklaşım" gibi teorilerle yapılan araştırmalarda insan kaynaklarının örgüt başarısındaki rolü açıklanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmalarda insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişki araştırılmak istenmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminde hat yöneticilerinin rolü stratejik bir rol olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

İKY'nin gelişimi örgüt çalışanlarının yönetilmesinde hat yöneticilerinin sorumluluğunu arttırmıştır (Ververde ve diğerleri, 2006). Hat yöneticileri örgüt hiyerarşisinde ilk kademede yer almaktadırlar. Yönetim veya denetim sorumlulukları olmamasıyla birlikte iş ve faaliyetlerin yönetilmesini gerçekleştiren iş gruplarının yönetilmesinden sorumludurlar. Hat yöneticileri, operasyonel maliyetleri yönetmek, insanları yönetmek, işleri organize etmek, iş süreçlerini takip etmek, operasyonel performansı ölçmek, örgütsel çıktıları değerlendirmek ve üst yönetime sunmak gibi günlük işleri yönetmekten sorumludurlar (Armstrong, 2006). Hat yöneticileri, örgüt çalışanlarını teşvik etmede, çalışanların değişim ve gelişimlerini gözlemlemede, örgüte olan bağlılıklarını

değerlendirerek ikna etmede önemli bir role sahiptirler (Thornhill ve Saunders, 1998). Emir-komuta yetkisine sahip olan bu yöneticiler aynı zamanda üretim, performans ve çalışanlar hakkında örgütün operasyonel kısmında da karar alan kişilerdir (Bingöl, 2006). Bu bağlamda hat yöneticileri hem örgüt çalışanlarının yönetilmesinden hem de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesinden sorumludurlar (Nehles ve diğerleri, 2006). Hat yöneticileri iletişim problemlerini ve bilgi boşluklarını belirlemekle birlikte bilginin örgüt içindeki yatay ve dikey akışından sorumludurlar. Aynı zamanda öğrenme sürecinde örgüt içindeki bilgi akışını sağlayan ana hat konumundadırlar. Hat yöneticileri İKY politika ve uygulamalarını gerçekleştirmek gibi gerçekleştirmeme yetkisine de sahiptirler. Üst yönetimin ve çalışanların taleplerini dengeleyen hat yöneticileri hem bilgi sağlayıcı hem de üst yönetimin kararlarını uygulayıcıdır (Siugzdiniene, 2008).

Hat yöneticileri insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptirler. Hat yöneticileri eğitim ve gelişimden, bireysel performans değerlemeden, maliyetlerin azaltılmasından, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından sorumludurlar. Hat yöneticilerinden örgütün bütün olarak farkında olmaları beklenmektedir (Cunningham ve Hyman, 1995). Hat yöneticileri aynı zamanda gruplarının performansından ve örgütün operasyonel çıktılarından sorumludurlar. Bu da hat yöneticilerinin İKY de stratejik bir öneme sahip olduğunun göstergesidir (Bond ve McCracken, 2005). Hat yöneticilerine verilen İKY görevlerini yapabilme yetenekleri hat yöneticilerinin rolünde önemli bir etkidir. Rollerini tanımlama, öğrenme ve gelişimi sağlama, performans değerlendirme, koçluk yapma gibi insan odaklı faaliyetlerin tamamı için özel becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Özutku ve Çetinkaya, 2012). Örneğin performansa dayalı ücretlendirme sistemi eğitimsiz yöneticilerden dolayı başarılı sonuç vermemektedir. Yapılan araştırmalara göre, hat yöneticileri İKY için daha büyük sorumluluklar alabilmektedirler. Ancak bunun için personel departmanları hat yöneticilere personel yönetimi konularında rehberlik etmeli, destek olmalı, prosedürler hakkında bilgilendirmeli ve hat yöneticileri için işin başında personel sorumlulukları ve kuralları açıkça tanımlanmalıdır. Hat yöneticileri bu konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları için eğitilmelidirler (Armstrong, 1999). Kanten'e (2009) göre hat yöneticileri çalışanlara en yakın konumda olan yöneticilerdir. Bu nedenle hat yöneticileri iş görenlere örgütsel amaç ve hedefleri benimsetmek, en uygun İKY uygulamaları geliştirmek ve etkin şekilde uygulamak için stratejik bir konuma sahiptirler.

Ancak hat yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili süreçleri yönetebilmek için bilgi, beceri ve deneyim gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde bu yetersizliklerin hat yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki performanslarını olumsuz etkilediği bilinmektedir (Kanten ve Kanten, 2009).

Günümüzde hat yöneticileri ve CEO'lar insan kaynakları yönetiminin, örgütün rakipler karşısında hem iç hem dış pazarda rekabet avantajı kazanmasında önem rol oynadığını belirtmektedirler. Hat yöneticileri ve insan kaynakları yönetimi uzmanları tarafından birlikte hazırlanan İKY uygulamaları örgütün rekabet avantajı kazanmasında önemli rol oynamaktadır. Ancak bir organizasyonda insan kaynağını yönetmek bütün yöneticilerin sorumluluğudur. Dolayısıyla insan kaynağını yönetmek sadece insan kaynakları yönetimi departmanının sorumluluğu değildir. Bu nedenle İKY ve hat yöneticileri arasında bu işbirliği örgüte değer katmaktadır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005).

Brewster ve Larsen' göre (2000), son zamanlarda hat yönetiminin ön planda yer olmasının beş nedeni bulunmaktadır; maliyetleri azaltmak, insan kaynakları yönetimine kapsamlı bakış açısı getirmek, İKY konusunda sorumluluk alacak yöneticileri bu konuda hazırlamak, karar alma aşamasını hızlandırmak ve İKY fonksiyonunun dış kaynaktan yararlanmasını sağlayan uygulamalar oluşturmaktır. Diğer araştırmacılar ise hat yöneticilerinin örgütteki rolleri ve bu rollerin sebepleri üzerinde durmuşlardır. Literatürde Morharm ve Lawer'in (1998) "Hat yöneticilerinden yürüttükleri İKY faaliyetlerinden fazlası beklenmektedir", Jackson ve Schuler'in (2000), "Hat yöneticileri, İK ile ilgili konuları yönetmek için çalışanlar, hat yöneticileri ve İK'dan oluşan 'İK üçlüsü' arasındaki ortaklığa uyum sağlamalıdır", Ulrich'in (1998) ise "Hat yöneticileri, İKY uygulamalarıyla örgütün faaliyetlerinin bütünleşmesi konusunda liderlik etmelidir" yaklaşımları yer almaktadır (Renwick, 2003).

İKY, örgütün rekabet avantajı sağlamasında en önemli kaynağı olan 'insan kaynağını' stratejik ve uyumlu biçimde yönetilmesidir (Armstrong, 2006). Başka bir deyişle İKY, örgütsel amaçları, hedefleri ve stratejileri destekleyen, işgücünü geliştirme ve koruma sürecidir (Compeer ve diğerleri, 2005). İnsan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının örgütün stratejik amaç ve hedefleriyle uyumlu olarak yürütülmesi

sürecinden hat yöneticileri sorumludur (Bhatnagar ve Sharma, 2005). Örgütsel performansın yüksek olması örgütün insan kaynakları politika ve uygulamalarına sahip olmasına bağlı değil, bu uygulamaların nasıl gerçekleştirildiğiyle ilişkilidir. İnsan kaynakları uygulamalarının uygulanması ve yürütülmesinde hat yöneticileri önemli rol oynamaktadır. Bu İKY uygulamaları başarılı şekilde yürütüldüğünde çalışanların motivasyonları artacaktır dolayısıyla performansları da artacak ve daha başarılı işler ortaya çıkacaktır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005).

Birinci bölümde bulunan açıklamalar, kurumsal nedensellik ve görgü destek bağlamında bu çalışmada çalışanların İKY uygulamaları etkililiğinin ve hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkililiğinin iş performansı üzerinde etkisi olduğu savunulmaktadır.

*H1: Algılanan İKY uygulamaları etkililiğinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*H2: Hat yöneticilerinin İKY uygulamaları etkililiğinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

## BÖLÜM 2

### PSİKOLOJİK SERMAYE, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÇALIŞAN İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

#### 2.1. Psikolojik Sermayenin Gelişimi

Geleneksel psikoloji günümüzde hayatlarının çoğunu çalışarak geçiren insanların değişen gereksinimlerine ve beklentilerine cevap vermekte yetersiz kalmıştır. Bu nedenle insanların bu gereksinimlerini karşılamak için yeni bir akım doğmuştur. Pozitif psikoloji adını alan bu yeni akımın temellerini, “İnsancıl Psikoloji Kuramı” çalışmalarıyla Maslow ve Rogers atmıştır (Burger, 2006). Pozitif psikoloji akımının gelişmesi ise, Martin Seligmanın 1999 yılında Amerikan Psikoloji Derneğinin başına geçmesiyle gerçekleşmiştir (Seligman, 2002). Pozitif psikoloji, insanların pozitif kişilik özelliklerini, pozitif duygularını ve bunları açığa çıkaran kurumları bütün olarak inceleyen bir kavramdır (Seligman, 2005). Seligman ilk kez 1999 yılında, psikolojinin insanın güçlü ve olumlu yönleri üzerinde durmayıp insanın normal olmayan yönleri üzerinde durduğunu belirtmiş ve aslında psikoloji biliminin, insanlara daha normal, başarılı, iyi nasıl olabileceklerini öğretmek amacıyla kullanılması gerektiğini savunarak “pozitif psikoloji” kavramını ileri sürmüştür (Linley, 2006). Seligman (1999), psikolojinin “insan yaşamını iyileştirmek” ve “yeteneklerini geliştirmek” misyonlarını açığa çıkararak psikolojide olumlu bir akım doğmasını sağlamıştır. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi; pozitif öznel deneyimin, pozitif kişisel özelliklerin ve yaşam kalitesinin geliştirilerek, yaşam faydasız hale geldiğinde ortaya çıkan sorunları önlemeyi sağlayan pozitif kuramların bilimi olarak tanımlamışlardır. Luthans’a göre (2007) pozitif psikoloji, bireyde yanlış olanın ne olduğuna değil, bireyde doğru gidenin ne olduğuna, bireyin nasıl olduğuna ve bunun nasıl geliştirilebileceğine odaklanmaktadır. Genel olarak pozitif psikoloji birey, grup ve kurumların gelişimine katkı sağlayan süreçlerin incelenmesi olarak ifade edilebilir (Gable ve Haidt, 2009).

Pozitif psikoloji akımı iki alt akım ile örgüt ortamında kendini göstermektedir. İlk akım, Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu’dur. Bu akımda örgütün kriz ve ya olumsuz durumlarda yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan pozitif özellikler belirtilmektedir.

Diğer akım ise Pozitif Örgütsel Davranış akımıdır. Pozitif örgütsel davranış kavramı 2002 yılında Luthans tarafından geliştirilmiştir. Pozitif örgütsel davranış kavramı, performansı arttırmak için ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir insan kaynağı güçlerine yönelik güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler üzerinde yapılan pozitif yönlü çalışma ve uygulama şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 2002). Pozitif örgütsel davranış, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini ölçmeyi, geliştirmeyi ve yönetebilmeyi amaçlamaktadır (Topaloğlu ve Özer, 2014). Bu sayede pozitif ve negatif faktörleri harmanlayarak insan kaynağının gelişmesini sağlar ve örgütsel performansın artmasına neden olur (Polatçı, 2014).

Pozitif örgütsel davranış kavramını diğer pozitif kavramlardan ayıran bir takım özellikler vardır. Bu özellikler, pozitif örgütsel davranışın geçerliliği olan ölçüm araçlarına sahip olması, birey düzeyinde iş performansına olumlu etki sağlaması, durum temelli olması, teori ve uygulamaya dayanıyor olması şeklindedir (Luthans ve Youssef, 2007). Pozitif örgütsel davranış akımının, psikolojik unsurların ölçülmesi, geliştirilmesi ve yönetilebilmesini zorunlu hale getiren bu özellikleri, örgütlerin ölçmek, geliştirmek ve yönetmek üzere odaklandıkları geleneksel sermaye türleri olan finansal, teknolojik, beşeri ve sosyal sermaye türlerini yetersiz kılmıştır. Bu sermaye türleri sürdürülebilir rekabet için gerekli olsa bile yetersizdir. Bu nedenle geleneksel sermaye türlerine ek olarak “psikolojik sermaye” kavramı literatüre girmiştir (Larson ve Luthans, 2006).

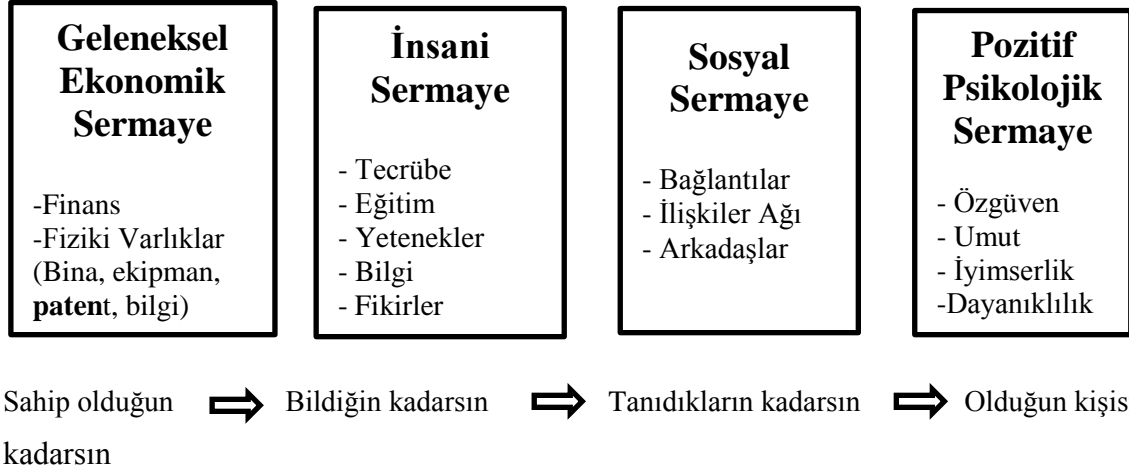
## **2.2. Psikolojik Sermaye: Tanım ve Önem**

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarından doğan psikolojik sermaye ilk olarak Luthans ve diğerleri (2007) tarafından ortaya atılmıştır. Pozitif psikoloji geniş anlamda, insan sermayesinin “ne biliyorsun?”, sosyal sermayenin “kimi biliyorsun?” ve finansal sermayenin “neye sahipsin” sorularına karşılık “kim olduğumuz” ve “ne olabileceğimiz” sorularına yanıt vermeye çalışmaktadır. (Luthans ve diğerleri, 2007). Envick’e (2005) göre psikolojik sermaye, geleneksel sermaye türleri olan ekonomik, sosyal ve insani sermayenin bireyin verimliliğinin artması amacıyla örgüte taşınmasıdır. Luthans ve diğerleri (2007) psikolojik sermaye kavramını, ekonomik, insani ve sosyal sermaye kavramlarının ardından gelişen kişinin sahip olduğu psikolojik güçleri ifade eden dördüncü ve son boyut olarak ifade etmektedir. Geleneksel olarak bakıldığında maddi ve finansal



varlıklar olan bina, donanım gibi şeyleri kapsayan ekonomik sermaye yerine, örgütün her kademesinde görev yapan insanları ifade eden insan sermayesi önem kazanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004).

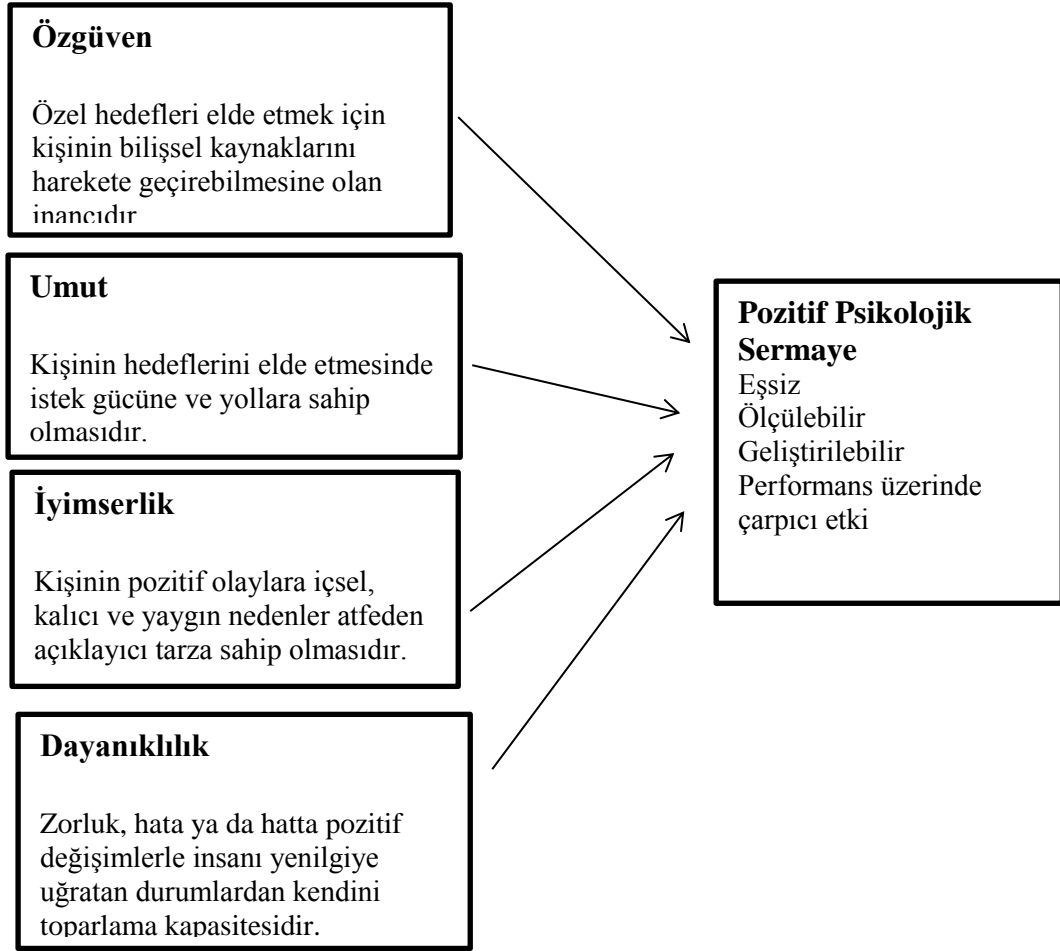
### Şekil 1. Rekabetçi Avantaj İçin Genişleyen Sermaye Kavramı



**Kaynak:** Luthans, F., Youssef, C. (2004) Social and Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 143-160

Şekil 1’de gösterildiği gibi insani sermaye “bildiğin kadarsın” şeklinde ifade edilirken sosyal sermaye “tanıdıkların kadarsın” şeklinde ifade edilmektedir. Geleneksel sermaye, insani sermaye ve sosyal sermayede olduğu gibi pozitif psikolojik sermayenin de oluştuğu bazı temel boyutlar vardır. Bunlar, özgüven, umut, iyimserlik dayanıklılıktır ve bu boyutlar pozitif, eşsiz, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performans kavramlarıyla ilişkilidir (Luthans ve Youssef, 2004).

## Şekil 2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri



**Kaynak:** : Luthans, F., Youssef, C. (2004) Social and Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 143-16

Şekil 2’de görülen psikolojik sermayenin alt boyutlarından özgüven, zor görevleri başarıyla gerçekleştirmek için alması gereken sorumluluklarda sahip olunması gereken güveni; iyimserlik, şimdi ya da gelecekte başarılı olabilmek için geliştirilen pozitif düşüncüyü; umut, hedeflere başarıyla ulaşabilmek için yeni yollar bulmayı ve dayanıklılık ise, başarıya ulaşma yolunda zorluklar ve sorunlarla karşılaştığında bunlara göğüs germeyi ifade etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007).

Psikolojik sermaye insan kaynaklarının anlaşılması konusuna yeni bir bakış açısı getirmektedir. Bu yeni bakış açısını diğer yaklaşımlardan ayırt etmemizi sağlayan psikolojik sermayenin sahip olduğu birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler psikolojik

sermayenin pozitif, eşsiz, ölçülebilir, geliştirilebilir olması, teori ve araştırma tabanlı olması ve iş performansı üzerinde etkili olmasıdır (Nelson ve Cooper, 2007).

Psikolojik sermaye, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerindeki değerli insan kaynağının ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen performanslarının bireyin psikolojik durumlarıyla ilgisi olduğunu ifade etmektedir. Psikolojik sermaye “bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu” olarak tanımlanmaktadır (Topaloğlu ve Özer, 2014). Başka bir tanımda ise psikolojik sermaye, bireyin şuanda sahip olduğu ve gelecekte değişip gelişecek özelliklerin bütünü olarak temel bir sermayeyi ifade etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007).

Kersting’e (2003) göre psikolojik sermaye, tecrübeye dayalı bilgi, beceri ve yetenek gelişimi gibi kazanımların sonucunda bugün ve gelecekte bireye fayda sağlayacak ruhsal durumlar bütünüdür. Bu bağlamda bakıldığında bilgi ve deneyimin pozitif olarak gelişmesi bireyin kendi değerinin artmasını sağlamaktadır. Bu tanımlar göstermektedir ki psikolojik sermaye bireyin değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklanmaktadır.

Luthans ve diğerleri (2007) psikolojik sermaye kavramını başta performans olmak üzere örgütün bütün çıktılarını olumlu yönde etkileyen dört temel alt boyuta ayırmışlardır. Bu boyutlar; bireyin işine yönelik görevleri başarıyla tamamlamak için gerekli çabayı gösterme ve sorumluluk almaya ilişkin kendine güvenmesi “öz yeterlilik”, şimdi veya gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir yaklaşım geliştirmek “iyimserlik”, amaçların ve hedeflerin başarılmasına yönelik beklenti “umut” ve zorluklar ve sorunlar karşısında başarıya ulaşmak için sağlam duruş göstermek “dayanıklılık” şeklinde ifade edilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2007).

### **2.3. Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Psikolojik sermaye kişinin kendini tanıması, değerlerinin farkına varması ve bilinçli bir şekilde kendini nasıl kontrol edebilmesine yönelik nasıl bir yol izlemesi gerektiğini göstermektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Psikolojik sermaye alanında yapılan araştırmalarda, psikolojik sermayenin özelliklerini en doğru şekilde tanımlayabilmek için

pozitif psikoloji içerisindeki dört niteliğe ihtiyaç olduğuna karar verilmiştir. Bu nitelikler psikolojik sermayenin boyutlarını oluşturmaktadır (Nelson ve Cooper, 2007).

Psikolojik sermaye boyutlarından ilki olan öz yeterlilik/özgüven kavramının temeli Sosyal Bilişsel Teori'ye dayanmaktadır (Bandura, 1997). Öz yeterlilik, kişinin bir sorumluluğu yerine getirebilmesine yönelik kendine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997). Başka bir tanımda ise öz yeterlilik, kendini motive edebilmek, bilişsel kaynakları ve verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için kendi yeteneklerine olan güveni ve inancı şeklinde ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Psikolojik sermayenin bu boyutu bireyin becerilerinin yetkinliğiyle değil bireyin becerilerine ne ölçüde inandığıyla ilgilenmektedir (Özkalp, 2009). Kişi bir görevi seçmekten ve başlatmaktan önce kendi yeteneklerini tartar. Kendini yüksek seviyede yeterli gören kişi zor görevlere talip olmakta ve inançlarını zorluklarla karşılaştıklarında bile sabırla devam ettirmektedirler (Stajkovic ve Luthans, 1998). Özgüveni (öz yeterlilik) yüksek insanlar 5 temel özellikleriyle diğer insanlardan ayrılmaktadır. Özgüveni yüksek insanlar hedeflerini yukarıda tutarlar ve zor görevlerin sorumluluğunu alırlar, başkalarının onlara meydan okumalarını iyi karşılarlar ve üstesinden gelirler, içsel motivasyonları oldukça yüksektir, hedeflerine ulaşmak için gerekli bütün çabayı sergilerler ve son olarak zorluklarla karşılaştıklarında yılmadan yola devam ederler (Luthans ve diğerleri, 2007). Aynı zamanda pozitif örgütsel davranış açısından önemli olan öz yeterlilik kavramı örgütsel alanda yapılan çalışmalara bakıldığında iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Luthans, 2002). Stajkovic ve Luthans'ın (1998) 114 araştırma üzerinde yaptığı meta-analiz çalışmasının sonucuna göre öz yeterlilik ve iş performansı arasında .38 düzeyinde ilişki olduğu belirlenmiştir. Öz yeterlilik .28 düzeyinde performanstaki artışı etkilemektedir. Öz yeterlilik, performans üzerinde iş doyumu, örgütsel bağlılık, eğitim-geliştirme, geribildirim, eğitim düzeyi vb. gibi öğelerden çok daha kuvvetli etkiye sahiptir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Bandura ve Locke'un (2003) yaptığı başka bir meta-analiz çalışmasında ise öz yeterlilik ile motivasyon ve performans arasında yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür.

İyimserlik, bir sonucun yüksek bir değeri olduğunda ortaya çıkan amaç odaklı beklenti olarak görülmektedir (Scheler ve Carver, 1985). Başka bir deyişle, kişinin hedefe ulaşmak adına ısrarcı davranmasını sağlayan 'hayatta başına iyi şeylerin geleceğine' dair inancı şeklinde ifade edilmektedir (Güler, 2009). Tiger'a göre (1971) ise iyimserlik kişinin

zevkine veya lehine göre sosyal ya da maddesel durumlarla bağlantılı bir tutumdur. Yapılan çalışmalar, iyimserlik kavramının her ne kadar umut, güven gibi kavramlara benzese de teorik açıdan farklı bir kavram olduğunu göstermektedir (Bryant ve Cvengros, 2004). Kötü olaylar karşısında iyimser kişiler dışsal (benim hatam değil), değişken (yalnızca şimdi oldu) ve spesifik (sadece bu olay) olarak bakarken; kötümser kişiler içsel (benim hatam), sabit (her zaman oluyor) ve genel (her olay) şekilde bakmaktadırlar (Seligman, 1998). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki diğer psikolojik sermaye boyutlarından farklı olarak iyimserlik ile iş performansı arasında doğrudan bir ilişki vardır (Schulman, 1999). Bu çerçevede bakıldığında ‘gerçekçi’ iyimser olan kişilerin örgüte bağlılık gösterdikleri böylelikle yüksek iş performansı sergiledikleri görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Çalışma hayatında iyimser bakış açısına sahip olmanın olumlu etkilerini göstermek isteyen Seligman (1998) satış yapan çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada iyimser kişilerin daha fazla satış yaptığını başka bir deyişle daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Green ve diğerleri (2004) ise üretim çalışanlarıyla yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Seligman ve Csikszentmihayli (2000) iyimser kişilerin daha pozitif bakış açısına sahip olmaları nedeniyle daha başarılı ve olabileceklerini savunmaktadırlar. İyimser kişiler karşılıklarına çıkan engelleri olumsuzluk olarak görmemektedir aksine başarıya ulaşmada geliştirilebilir fırsatlar olarak görmektedirler (Çetin ve Basım, 2012). Ayrıca literatürde iyimser kişilerin çalışma hayatında daha çok çalıştıklarını, daha tatminkar olduklarını ve zorluklar karşısında daha fazla çaba sarf ettiklerini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Carver ve Scheier, 2001).

Umut kavramı ilk defa Snyder ve diğerleri (2000) tarafından yapılan çalışmalarla birlikte pozitif psikoloji alanında kullanılmaya başlanmıştır. Umut, bireylerin amaçlarını belirlemelerinde (istenç) ve belirledikleri amaçlara ulaşmalarında (başarma gücü) karşılıklarına çıkan engelleri aşmaya yönelik inançlarını kapsayan enerji ve yol olarak tanımlanan motivasyonel bir durumdur (Snyder ve diğerleri, 1991). Umut kavramı ile ilgili araştırmalar yapan Jerome Frank (1968) ise umut kavramını, kişiye iyi olma duygusu aşılayan ve kişiyi harekete geçmek için motive eden bir özellik olarak tanımlamaktadır (Akman ve Fidan, 1993). Snyder (2000) umut kavramını, hedefe yönelik enerji ve metotlardan meydana gelen başarıya yönelik olumlu bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda bakıldığında umut, amaçlara başarıyla ulaşmak için sadece ‘istemeyi’ değil amaca ulaşmada bir yol olan

'metot'u da kapsamaktadır (Çetin ve Basım, 2012). Snyder' a göre kişinin başarılı olabileceğine ilişkin inanca sahip olması yani umudunun yüksek olması kendisine duyduğu güvenle birlikte başarılı olmanın koşullarından biri olarak kabul edilmektedir (Snyder, 2000). Umudu yüksek olan kişilerin asıl planın yürümemesine karşı alternatif planlar da geliştirdikleri görülmektedir (Snyder, 2002). Umut, psikolojik sermaye boyutları içerisinde en az durulan bileşen olmasına rağmen performans üzerindeki etkisine yönelik yazında çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında umut düzeyinin akademik başarı ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmektedir (Curry ve diğerleri, 1997). Yapılan çalışmalar umudu yüksek olan kişilerin daha çok motive olduklarını, görev alırken kendilerine daha fazla güvendiklerini ve amaçlara başarıyla ulaşmada karşılaştıkları engeller karşısında alternatif çözümler buldukları göstermektedir. Bu nedenle de umudu yüksek kişiler daha yüksek performans sergilemektedirler (Peterson ve Luthans, 2003). Bu bağlamda psikolojik sermayeye katkı sağlamak ve çalışanların performansını arttırmak açısından umut önemli bir faktördür.

Psikolojik dayanıklılık, kişinin karşısına çıkan pek çok olumsuz koşulla pozitif olarak baş edebilmesi anlamına gelmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006). Pozitif örgütsel davranış açısından ise dayanıklılık, engeller, belirsizlikler, artan sorumluluklar, hatalar karşısında yeniden toparlanmak ve zorlukları karşılamak için gereken pozitif psikolojik kapasiteyi ifade etmektedir (Luthans, 2002). Dayanıklılık, pozitif psikolojik sermayenin diğer bileşenlerine göre daha 'tepkisel' bir nitelik taşıması bakımından kişinin engeller, belirsizlikler, riskler gibi olumsuz durumlara gösterdiği olumlu uyum olarak tanımlanmaktadır (Masten ve Reed, 2002). Özkalp 'e göre (2009) ise dayanıklılık, bireyin yaşamı boyunca değişim ve belirsizlikler karşısında gösterdiği mücadelenin sonunda olumlu sonuç aldığı karmaşık ve hassas bir süreçtir. Bireyin çalışma yaşamında karşılaştığı zorluklar düşünülürse bireyin olumsuz koşullarda gösterdiği olumlu tutum bakımından psikolojik dayanıklılık, bireyin stresle baş etmesini ve çaba göstermesini sağlayan önemli bir faktör olarak düşünülmektedir (Maddi, 2002). Psikolojik dayanıklılığın öğeleri, gerçeğin olduğu biçimde kabul edilmesi, derin bir inanç duygusu, kuvvetli değerlerle desteklemek, hayatı anlamlı kılmak, olağanüstü bir doğaçlama yeteneğine sahip olmak şeklinde sıralanmaktadır (Coutu, 2002).

Coutu (2002) yaptığı çalışmada dayanıklı kişilerin üç özelliğini belirtmiş ve bu özelliklerin örgüt dayanıklılığı içinde uygun olduğunu ifade etmiştir. Birincisi gerçekle yüzleşebilmek; gerçeklerle yüzleşmeyi kabul etmeye dair bir arzu duymak, ikincisi anlam arayışı; şanda yaşanan zorluklar ile gelecek arasında anlamlı bağ kurarak bugünü yönetebilmek ve zorlu şartlara göğüs gerebilmek ve üçüncüsü ritüelleşen yaratıcılık ise; zorluklar karşısında sınırlı kaynaklar olsa bile sorunlara yenilikçi çözümler üretebilmek. Örgütlerin ya da bireylerin gerçek dayanıklılık gösterebilmeleri için bu üç özelliğe sahip olmaları gerekmektedir (Coutu, 2002). Masten ve Reed (2002) ise yaptıkları çalışmada iş hayatına uygulanabilen üç dayanıklılık stratejisi belirlemişlerdir. Bunlardan birincisi bireyin olumlu çıktılarının ihtimalini arttıran, kişisel kaynaklarını geliştiren “kaynak odaklı” strateji; ikincisi önlenemeyen risk faktörlerinin beklenmeyen sonuçlarının ihtimalini azaltmaya yönelik “risk odaklı” strateji ve son olarak gelişim amacıyla ana engelleyici faaliyetleri harekete geçirmeye hedefleyen “süreç odaklı” stratejidir.

**Tablo 7. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları**

Boyut	Yön	Katkı
Özyeterlilik	Şimdiki zaman ve gelecek odaklı	Zorluklara karşı açık olmak amaç doğrultusunda acaba sarf etme isteği
Umut	Gelecek odaklı	Amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşılması
İyimserlik	Gelecek odaklı	İstenmeyen olayların olumsuz etkilerine karşı koruma, istenen olayların pozitif etkilerini arttırma
Dayanıklılık	Geçmiş ve şimdiki zaman odaklı	Geçmişteki veya şimdiki zamandaki istenmeyen olayların, stres faktörlerinin iyileştirilmesi ve mevcut durumun korunması

**Kaynak:** L. Page, R. Donohue, (2004) Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct, *Monash University Department of Management Working Paper Series*.

Yukarıdaki Tablo 7’de psikolojik sermaye boyutları ayrı ayrı özellikleriyle verilmiştir. Öz yeterlilik ve umut boyutları, belirlenmiş amaca ulaşabilmek için bireyin içsel

kaynaklarını kullanması yönünden birbirinden ayırt edilemiyor gibi görünse de Tablo 7'den de anlaşılacağı gibi umut gelecek odaklı iken öz yeterlilik hem şimdiki zaman hem de gelecek odaklıdır. Bununla birlikte umut içsel kaynaklarla gerçekleştiriliyorken, öz yeterlilik hem içsel hem dışsal kaynaklarla gerçekleştirilebilmektedir. Aynı zamanda öz yeterlilik ile iyimserlik arasında benzerlik görülmektedir. İyimser bir birey de öz yeterliliğe sahip bir birey gibi kendisini pozitif bir sonuç yaratma bakımından yeterli görebilir. Ancak iyimserliğin gelecek odaklı, öz yeterliliğin ise zorluğun gerçekleştiği an geçerli olması aralarındaki farkı yansıtmaktadır (Polatçı, 2011). Görüldüğü gibi psikolojik sermaye boyutlarının her birinin farklı özellikleri olmasına rağmen hepsinin psikolojik sermayeye önemli katkıları bulunmaktadır.

#### **2.4. Psikolojik Sermaye ve İş Performansı İlişkisi**

Psikolojik sermaye, örgüt performansının artırılması için insan kaynağının psikolojik kapasitesi ve güçlü yönleri üzerinde durmaktadır (Luthans, 2002). Psikolojik sermaye kişinin tecrübeye dayalı olarak bilgi, beceri ve yeteneklerini birleştirmesine ve bunun sonucunda oluşan bireysel farkındalıkla ilgilidir. Bu bireysel farkındalık da bireysel verimlilik ve üretkenliğe dönüşmekte dolayısıyla performans artışına olumlu katkı sağlamaktadır (Goldsmith, 1997). Bu açıdan bakıldığında örgütsel psikolojik sermaye, psikolojik bir kaynak olarak bireysel düzeyde kişisel gelişimi teşvik etmekte ve performansı olumlu etkileyerek verimli artış, yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu nedenle psikolojik sermaye kamu, özel sektör ya da sivil toplum kuruluşu olmak üzere bütün örgüt yapılarının elde etmesi ve yönetmesi gereken bir güçtür (Luthans ve Youssef, 2007).

Pozitif örgütsel davranış içerisinde gelişen psikolojik sermaye, rekabet üstünlüğü ve iş performansına önemli katkılar sağlamaktadır (Polatçı, 2014). Literatürde psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisiyle ilgili çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Araştırmalar psikolojik sermayenin hem boyutlar açısından hem de toplam psikolojik sermaye açısından iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir (Luthans ve diğerleri, 2007).

Luthans ve diğerleri (2005) psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisini belirlemek için bir araştırma yapmışlardır. Çin'de üç firmanın 422 çalışanıyla yaptıkları bu



çalışmada, araştırma için psikolojik sermaye anketi geliştirmiş ve çeviri-tekrar çeviri yönetimi ile Çinceye çevirmişlerdir. Bu çalışmada ölçek umut, iyimserlik ve dayanıklılık şeklinde üç faktörlü bir yapı olarak hazırlanmıştır ve bu faktörlerin sonuçlarının toplamı Psikolojik Sermaye değerini vermiştir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde umut, iyimserlik ve dayanıklılık faktörlerini kapsayan psikolojik sermaye kavramının performans ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Luthans ve diğerleri, 2005).

Walumbwa ve diğerleri (2010) Amerika'nın bir eyaletindeki polis merkezinde yaptıkları bir uygulamada, kurumdaki liderlerin psikolojik sermayeleri ile performansları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada 105 üst rütbeli polise ve emirlerindeki 264 polise uyguladıkları anketin sonuçlarına göre örgüt ikliminin pozitif olduğu anlarda çalışanların psikolojik sermayeleri performanslarını yüksek seviyede etkilemektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2010).

Şişman ve İşçi (2014) yenilikçi örgüt ikliminde psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre yenilikçi örgüt iklimi ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür (Şişman ve İşçi, 2014).

Peterson ve diğerlerinin 179 finans danışmanının üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların psikolojik sermaye değerleri ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulamada çalışanların psikolojik sermayeleri ve performansları çeşitli zaman dilimlerinde ölçülmüş, ne şekilde değişim gösterdikleri ve psikolojik sermayenin bu değişim üzerinde nasıl bir etkisi olduğu araştırılmıştır. Sonuç olarak bakıldığında psikolojik sermayenin zamanla değiştiği ve hem satış gelirlerinin hem çalışanların performanslarını değiştirdiği görülmüştür. Dolayısıyla psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu ispatlanmıştır (Peterson ve diğerleri, 2011).

Er-Xiu ve Shu-wen (2010) Çin'in en başarılı 500 şirketinin yöneticileri üzerinde bir araştırma yaparak psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisini gözlemlemişlerdir. 627 çalışanın katıldığı bu araştırmada Luthans ve diğerlerinin 2005 yılında Çinli çalışanlara uygulamak amacıyla oluşturduğu üç faktörlü psikolojik sermaye anketi uygulanmıştır. Çalışanların iyimserlik, umut ve dayanıklılık özellikleri ölçülerek psikolojik sermaye değerlerine ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre üç psikolojik sermaye faktörünün

Çalışanların performansları ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür (Er-Xiu ve Shu-wen, 2010).

Yan ve Lingli (2011) psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir örgütün 218 çalışanı üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Aynı zamanda psikolojik sermayenin ve performansın örgütsel sorumluluk ve iş tatmini ile ilişkisinin bulunup bulunmadığı da bu çalışmada araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında iş tatmini ve performans arasında olumlu bir ilişki görülmemiştir ancak örgütsel sorumluluk ve psikolojik sermayenin performans ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Yan ve Lingli, 2011).

Yukarıda belirtilen araştırmaların dışında psikolojik sermayenin çalışanların performansı üzerinde etkisi olduğunu ispatlayan pek çok çalışma bulunmaktadır. Farklı ülkelerde yapılan bu araştırmaların sonucuna göre çalışanların psikolojik sermaye değerlerini etkileyen faktörler kültürden kültüre farklılık göstermektedirler. Ancak bu bağlamda bakıldığında psikolojik sermaye faktörleri farklılık gösterse bile performans üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir.

*H3: Psikolojik sermayenin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

## BÖLÜM 3

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK ÇALIŞMA

#### 3.1. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, İKY uygulamaları ile hat yöneticilerinin İKY uygulamaları etkililiği ve psikolojik sermaye algılamalarının, çalışanların performansı üzerindeki etkilerine yönelik bir model önerisi sunmaktır.

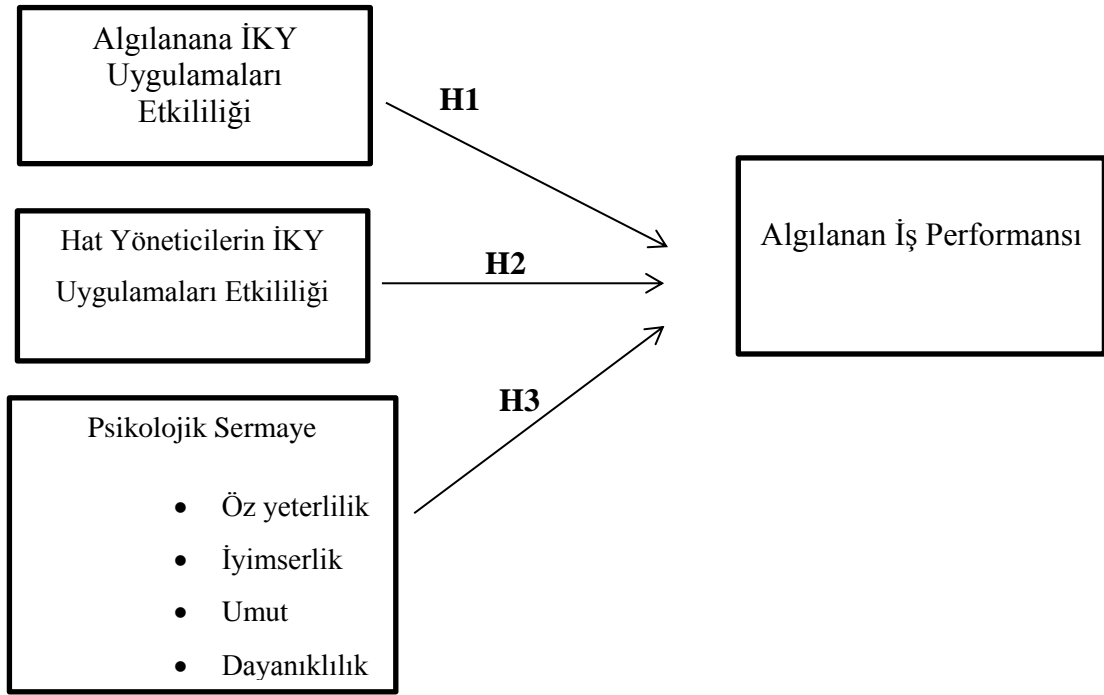
Literatürde performans kavramı hem bireyler hem örgütler için ayrı ayrı tanımlanmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için ilk olarak çalışanların performanslarının artırılması gerekmektedir çünkü bireysel performans artışı sağlanmadan örgütsel performansın artması beklenemez. Bu çalışmada bireysel (psikolojik sermaye) ve örgütsel değişkenlerin çalışanların iş performansı üzerindeki farklı etkileri araştırılacaktır. Bu nedenle günümüzde örgütler bu uygulamalara ağırlık vermekte ve bu uygulamaları örgüt için daha faydalı hale getirebilmek için çaba sarf etmektedirler.

Luthans ve diğerlerinin (2007a) psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği ve bir üretim firması çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmalarında, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında ( $r=.25$ ,  $p<.01$ ) pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Youssef ve Luthans'ın (2007) psikolojik sermayenin bileşenleri ile ilgili yaptıkları araştırmada ise iş performansı ile çalışanların umut ( $r=.22$ ;  $p<.01$ ), dayanıklılık ( $r=.14$ ;  $p<.05$ ) ve iyimserlik ( $r=.16$ ;  $p<.05$ ) düzeyleri arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Avey ve diğerlerinin (2010), gerçekleştirdiği bir araştırmada ise çalışanların psikolojik sermayesi ile iş performansları ( $r=.13$ ;  $p<.01$ ) arasında olumlu ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Yine Avey ve diğerlerinin (2011), yaptıkları 51 bağımsız örnek üzerindeki Meta-analiz çalışmasında psikolojik sermaye ile performans arasında anlamlı bir ilişki öngörülmüştür.

### 3.2 Araştırma Sorunsalı ve Modeli

Çalışmanın sorunsalı kapsamında İKY uygulamaları etkililiği, hat yöneticileri İKY uygulamaları etkililiği ve psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki etkilerine yönelik önerilen model ve çalışmanın hipotezleri bu bölümde sunulmuştur (Şekil 3).

Şekil 3. Araştırma Modeli



*H1: Algılanan İKY uygulamaları etkililiğinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*H2: Hat yöneticilerinin İKY uygulamaları etkililiğinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*H3: Psikolojik sermayenin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

### 3.3. Araştırma Yönetimi

#### 3.3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Ankara’da faaliyet gösteren büyük ölçekli hizmet işletmelerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evreni temsil etmesi amacıyla ve evreni temsil edecek nitelikte büyük ölçekli ve 250 üzeri çalışanı olan İK birimi hizmet işletmelerinden rastlantısal olarak seçilen katılımcılardır. Araştırmaya katılmayı kabul eden Ankara ilinde bulunan büyük ölçekli hizmet işletmelerindeki çalışanlara 430 anket dağıtılmıştır. Araştırma için gönderilen anketlerden 250 tanesi geri gelmiştir. Geri dönüş oranı %58’dir. Analizler öncesi anketlerin değerlendirilmesi yarım doldurulan ve yapılan incelemeler sonucunda kullanılmayacak anketler çıkarıldıktan sonra analizlere 207 anketle devam edilmiştir.

Araştırmanın temel araştırma soruları doğrultusunda araştırmada korelasyonel tasarım yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeninin iş performansı, bağımsız değişkenlerini ise İKY uygulamaları (işgücü seçme yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme), hat yöneticileri İKY uygulamaları etkililiği ve psikolojik sermaye (iyimserlik, umut, yeterlilik, dayanıklılık) oluşturmaktadır. Geçerliliği ve güvenilirliği yönünden dikkatle seçilen ölçekler yine özenle seçilen örneklem üzerinde uygulanarak daha az çalışana sorulup daha büyük evrene ulaşılması hedeflenmiştir. Ayrıca tercih edilen survey yöntemi sayesinde kısa zamanda niceliksel bilgiye erişim avantajı bulunmaktadır. Survey yönteminde ise sıklıkla kullanılagelen soru sorma tekniği olarak bilinen “anket” yöntemi kullanılarak sonuçların sayısal veri olarak analiz edilmesine imkân sağlamıştır. Araştırmadaki her bir parametre en az on, normal dağılımın olmadığı zamanlarda ise her bir parametre için yirmi anket gerektiği ilgili yazın tarafından kabul görmüştür (Hair ve diğerleri, 1998). Bununla birlikte örneklem sayısının 200 olması doğrultusunda genel bir fikir kabul görmektedir (Garver ve Mentzer, 1999). Sonuç olarak bu çalışmanın örneklemini oluşturan 207 katılımcı yeterli görülmüştür.

### 3.3.2. Veri Toplama ve Araçları

Araştırmada bahsedildiği üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla uygulanan anket formu EK(1)'de yer almaktadır.

Çalışmanın anket formunda hizmet işletmelerinde çalışanların İKY uygulamaları etkililiğine yönelik algıları ile bu algının hat yöneticileri İKY etkililiği, iş performansı ve psikolojik sermaye boyutları üzerindeki etkisini değerlendirmeyi araştıran ifadeler bulunmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve sosyal özellikleri sorulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkeni algılanan iş performansı Carmeli ve diğerlerinin (2007) çalışmasından uyarlanarak 4 madde ile ölçülmüştür. Söz konusu 4 madde daha önce Tüzün'ün (2013) çalışmasında kullanılmış ve geçerliliği test edilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi 5'li Likert biçiminde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri anketin diğer bölümünü oluşturmaktadır. Algılanan İKY uygulamaları düzeyini ölçmek için, Gould-Williams ve Davies (2008) tarafından geliştirilmiş 9 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olmakla birlikte makul bir uzunluktadır. Farklı mesleki geçmişlere ait çalışanlar için uygundur (Davies, 2008). Katılımcılardan, İKY uygulamalarını dokuz madde ile değerlendirmeleri istenmiştir. Hat yöneticilerinin İKY uygulamaları etkililiği ise, Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilmiş olan ölçek uyarlanarak 4 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin değerlendirilmesi 5'li likert biçimde olmakla birlikte, katılımcılardan ifadelere ne derece katılıp katılmadıklarına yönelik 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen bir puanlama yapmaları istenmektedir. Daha önce Uden'in (1996) çalışmasında kullanılmış ve geçerliliği test edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan psikolojik sermaye düzeyini belirlemek amacıyla, Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Basım ve Şeşen (2011, basım sürecinde) tarafından uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği, 'iyimserlik', 'psikolojik dayanıklılık', 'umut' ve 'öz yeterlilik' alt boyutlarını içermektedir. Ölçekte, toplam 24 madde yer almakta ve 'iyimserlik' boyutu 1\*, 9, 11\*, 14, 18, 19;

‘psikolojik dayanıklılık’ boyutu 5, 7, 8\*, 10, 13, 22; ‘umut’ boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24; ‘öz yeterlilik’ boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddelerle ölçülmektedir (\*işaretli maddeler ters puanlanmıştır). 5’li Likert tipinde hazırlanmış olan ölçekte; “eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim”, “işimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum”, “işimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm” gibi yargı ifadeleri bulunmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ilişkin iyimserliğin, psikolojik dayanıklılığın, umudun ve öz yeterliliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Toplanan veriler SPSS (20,0) ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

### 3.4 Araştırma Bulguları

#### 3.4.1. Betimleyici İstatistikler

Tablo 8’te örnekleme ilişkin betimleyici istatistiklerinden yaş, cinsiyet, eğitim durumu ile ilgili bulgular sunulmuştur.

**Tablo 8. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	95	%45,9
Erkek	112	%54,1
Toplam	207	%100
<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>
25-34	113	%54
35-44	60	%29
45-54	19	%9
55 ve üzeri	15	%7
Toplam	207	%100
<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>
Lise	13	%6,3
Lisans	148	%71,5
Lisansüstü	46	%22,2
Toplam	207	%100

Tablodan da görüleceği gibi araştırmaya katılan 207 kişinin yaş aralığı 25 ile 65 arasında değişmektedir. Katılımcıların %54'ünü 25-34 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %54,1'i erkek, %45,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %71,5'i lisans mezunu, %22,2'si yüksek lisans/doktora mezunu ve %6,3'ü lise mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular**

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>
1-5 yıl	108	%52
6-10 yıl	59	%28
11-15 yıl	28	%13
16-20 yıl	10	%5
20 ve Üstü	2	%1
Toplam	207	%100

Katılımcıların çalışma süresine bakıldığında, %52'si 1-5 yıldır kurumda çalıştığını belirtirken %28'i 6-10 yıldır çalışmaktadır. %13'ü 11-15 yıldır ve %5'i 16-20 yıldır aynı kurumda çalışırken sadece katılımcılardan sadece 2 kişinin 20 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir.

### **3.4.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Değişkenler Arası İlişkiler**

#### **3.4.2.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Psikolojik sermaye ölçeğinde ifadelerin tamamına yapılan güvenilirlik analizinde homojenlik kontrolü için ANOVA tablosu incelenmiştir. Sonuç  $p < 0,01$  düzeyinde ölçeği oluşturan 24 ifadenin birbirleri ile ilişkili ve homojen olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin genelinde ise Cronbach's Alpha katsayısı 0,860 olarak saptanmış olup oldukça yüksek seviyede güvenilirliğe sahiptir. Tablo 10'da ifadelerin toplam korelasyonları ve ifade çıkarıldığında alacağı alfa değeri yer almaktadır.



Tablo 10’da her bir ifade ile ifadelerin tümünün toplamından oluşan korelasyon arasından oluşan değerlerden 19 numaralı “İşime ‘her şeyde bir hayır vardır’ şeklinde yaklaşıyorum” ifadesi ( $\alpha=-0,314$ ) düşük ve negatif bir değer aldığından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. İfadenin çıkarıldığı revize ölçek yeniden analiz edildiğinde güvenilirlik katsayısı 0,874 değerine yükselmiştir. Yenilenen değerler neticesinde her bir ifadenin ölçeğe yaptığı katkı kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla iç tutarlılığı sağlanmış ölçekte silinmesi gereken herhangi bir ifade görülmemektedir.

**Tablo 10. Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekte Yer Alan Maddeler	Düzeltilmiş İfade Toplam Korelasyonları	İfade Çıktığında Ölçeğin Katsayısı
Madde 1	,430	,855
Madde 2	,582	,852
Madde 3	,257	,879
Madde 4	,783	,847
Madde 5	,658	,850
Madde 6	,504	,854
Madde 7	,585	,851
Madde 8	,623	,850
Madde 9	,286	,859
Madde 10	,623	,850
Madde 11	,470	,854
Madde 12	,622	,853
Madde 13	,721	,850
Madde 14	,407	,856
Madde 15	,267	,897
Madde 16	,785	,847
Madde 17	,676	,850
Madde 18	,590	,851

Madde 19	-,311	,874
Madde 20	,609	,853
Madde 21	,748	,847
Madde 22	,663	,851
Madde 23	,792	,847
Madde 24	,739	,849

Psikolojik sermaye ölçeği ile toplanan verilerin alt elemanlarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO örneklem yeterliliği 0,802 olup bu değer örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucu (Ki Kare: 3259,479; sd:253;  $p<0.001$ ) anlamlı çıkmıştır.

“Temel Bileşenler” (Principal Components) tekniği ve döndürme yöntemi olarak Varimax seçilerek, ölçekte yer alan 24 ifade üzerinde analiz yapılmıştır. Özdeğeri 1,30 üzerinde çıkan dört bileşen (alt eleman) tespit edilmiştir. Ancak faktörler ilgili boyutların altında yer almadığı gerekçesiyle ve anketin yeniden yapılarak daha fazla denek üzerinden denenmesi zaman ve maliyet açısından sınırlılıkları bulunduğundan literatürdeki orijinal bileşenlerin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir (Polatçı, 2014). Alt elemanların Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 11’de yer almaktadır.

**Tablo 11. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Alt Elemanlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları**

Ölçekte Yer Alan Boyutlar	Cronbach’s Alpha Katsayısı ( $\alpha$ )
İyimserlik	0,719
Umut	0,722
Öz Yeterlilik	0,844
Dayanıklılık	0,720

Tablo 11’de de görüldüğü gibi, psikolojik sermayenin alt elemanlarının Cronbach’s Alpha katsayısı güvenilir nitelikte bulunmuştur ( $\alpha > 0,70$ ).

Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 12’de gösterilmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde dört faktörlü yapının uyum iyiliği değerlerinin beklenen kabul edilebilir değerleri karşıladığı görülmektedir.

**Tablo 12. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Örneklem	$\chi^2$	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
Dört faktörlü yapı	310.02	1,890	0,051	0,92	0,89	0,93	0,92	0,93

**\*df=164 (Serbestlik Derecesi)**

Ölçeğin geçerliliği için örnekleme doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma örnekleme için en iyi uyum değerlerini dört boyutlu yapının sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bu değerlere göre bir modelin kabul edilebilir olması için RMSEA değerinin ideal olarak 0.060’ın altında (Hu and Bentler, 1999) veya kabul edilebilir bir değer içinse en az 0.080’in altında olması gerekmektedir (Hooper ve diğerleri, 2008). Uygun  $\chi^2/df$  değerinin ise ideal olarak 0 ile 2 arasında ya da kabul edilebilir olarak 3’ün altında olması beklenmektedir (Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003). 0 ile 1 arasında değer alan diğer indekslerin 1’e yakın olması yüksek uyumu göstermektedir. Bu anlamda kabul edilebilir bir model için .90 ve üstü değerlerin olması beklenmektedir (Hooper ve diğerleri, 2008). Ancak AGFI indeksi için .85 ve üstü bir değer olması da uygun kabul edilebilmektedir (Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003).

Ayrıca dört ayrı boyut için elde edilen; umut (0,72, 0,75, 0,80, 0,76), psikolojik dayanıklılık (0,71, 0,71, 0,66, 0,72), öz yeterlilik (0,75, 0,84, 0,85, 0,75), iyimserlik (0,74, 0,69, 0,76, 0,79) alt boyutları ile ölçeğin bütünü için (0,88, 0,89, 0,89, 0,89). Cronbach Alfa değerleri ölçeğin güvenilirliğine yönelik yeterli kanıtlar sunmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007).

Psikolojik sermaye ölçeğine yapılan 2. seviye faktör analizi sonuçları Tablo 3'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre psikolojik sermaye, tüm bileşenleri kapsayan bir üst yapı özelliği sergilemektedir.

**Tablo 13. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Yapılan 2. Seviye Faktör Analizi Sonuçları**

Örneklem	$\chi^2$	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
Dört faktörlü yapı	315.62	1,901	0,052	0,92	0,89	0,93	0,93	0,92

Bu sonuçlar, yazında belirtildiği gibi psikolojik sermayenin bir üst yapı (core construct - second order construct) oluşturduğu yönündeki bulgularla paralellik göstermektedir (Luthans ve diğerleri, 2007b; Luthans ve diğerleri, 2008a; Luthans ve diğerleri, 2010).

#### **3.4.2.2. Algılanan İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeği**

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan İKY Uygulamaları Etkililiği ifadeleri için keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Algılanan İKY uygulamaları düzeyini ölçmek için, Gould-Williams ve Davies (2005) tarafından geliştirilmiş 9 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Algılanan İKY Uygulamaları ölçeği ile toplanan verilerin alt elemanlarını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. “Temel Bileşenler” (Principal Components) tekniği ve döndürme yöntemi olarak Varimax seçilerek, ölçekte yer alan 9 ifade üzerinde analiz yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,822 olup bu değer örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu ( $p < 0.001$ ) anlamlı çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 14’de ifadeler ve faktör yükleri ile birlikte gösterilmektedir.

**Tablo 14. Algılanan İKY Uygulamaları Etkililiği Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi**

<b>Maddeler</b>	<b>Bileşen 1</b>	<b>Bileşen 2</b>
Madde 1	0,811	
Madde 2	0,785	
Madde 3	0,743	0,357
Madde 4	0,689	0,374
Madde 5	0,651	0,418
Madde 6	0,539	0,513
Madde 7		0,790
Madde 8		0,761
Madde 9		0,732

Döndürülmüş bileşenler matrisinde de görüldüğü üzere, algılanan İKY uygulamaları ölçeği kapsamında yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda iki bileşen saptanmıştır. Dokuz maddeden oluşan ölçekte yer alan üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı ifadelerin her iki bileşendeki yük faktörleri arasında çok fazla bir fark olmaması nedeniyle çapraz yüklenme emaresi göstermektedirler. Bu nedenle bu ifadeler analizde çıkarılarak tekrar keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Algılanan İKY uygulamaları ölçeğinde çapraz yüklenme emaresi gösteren ifadelerin çıkarılması sonucunda yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,759 olup bu değer örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu ( $p < 0.001$ ) anlamlı çıkmıştır. Yeni analiz sonucunda sadece bir tane bileşen elde edilmiştir. Aşağıda Tablo 15’de ifadeler faktör yükleri ile birlikte gösterilmektedir.

**Tablo 15. Algılanan İKY Uygulamaları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>İKY Uygulamaları</b>
Madde 1	0,862
Madde 2	0,830
Madde 3	0,822
Madde 4	0,804
Madde 5	0,651

Keşfedici faktör analizinde öz değerlerin 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Analiz neticesinde, bir faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Bu nedenle algılanan İKY uygulamaları etkililiğini ölçmek için hazırlanan dört maddelik ölçek için alt unsurların eklenmesi gerekli görülmemiştir.

### 3.4.2.3. Algılanan Hat Yöneticileri Davranışları Ölçeği

Algılanan iş performansı ölçeğinde ifadelerin tamamına yapılan güvenilirlik analizinde homojenlik kontrolü için ANOVA tablosu incelenmiştir. Sonuç  $p < 0,01$  düzeyinde ölçeği oluşturan 4 ifadenin birbirleri ile ilişkili ve homojen olduğu bulgulanmıştır. Ölçeğin genelinde ise Cronbach's Alpha katsayısı 0,909 olarak saptanmış olup oldukça yüksek seviyede güvenilirliğe sahiptir. Tablo 16'da ifadelerin toplam korelasyonları ve ifade çıkarıldığında alacağı alfa değeri yer almaktadır.

**Tablo 16. Algılanan Hat Yöneticileri Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekte Yer Alan Maddeler	İfade Çıktığında Ölçeğin Katsayısı
Madde 1	,928
Madde 2	,885
Madde 3	,846
Madde 4	876

Tablo 16'da her bir ifade ile ifadelerin tümünün toplamından oluşan korelasyon arasında oluşan değerlerin 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir (en düşük değer = 0,657 ve en yüksek değer = 0,891). Bu değerler neticesinde her bir ifadenin ölçeğe yaptığı katkı kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla iç tutarlılığı sağlanmış ölçekte silinmesi gereken herhangi bir ifade görülmemektedir.

Çalışmanın diğer bağımsız değişkeni olan algılanan hat yöneticileri davranışları ölçeği ile toplanan verilerin alt elemanlarını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi

uygulanmıştır. “Temel Bileşenler” (Principal Components) tekniği ve döndürme yöntemi olarak Varimax seçilerek, ölçekte yer alan 4 ifade üzerinde analiz yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,826 olup bu değer örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu ( $p<0.001$ ) anlamlı çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 17’de ifadeler ve faktör yükleri ile birlikte gösterilmektedir.

**Tablo 17. Hat Yöneticileri İKY Etkililiği Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>İş Performansı</b>
Madde 1	0,802
Madde 2	0,890
Madde 3	0,838
Madde 4	0,620

Keşfedici faktör analizinde öz değerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Analiz neticesinde, bir faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Bu nedenle hat yöneticilerinin algılanan davranışlarını ölçmek için hazırlanan dört maddelik ölçek için alt unsurların eklenmesi gerekli görülmemiştir.

#### **3.4.2.4. İş Performansı Ölçeği**

İş performansın ölçeği ile toplanan verilerin alt elemanlarını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. “Temel Bileşenler” (Principal Components) tekniği ve döndürme yöntemi olarak Varimax seçilerek, ölçekte yer alan 4 ifade üzerinde analiz yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,756 olup bu değer örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu ( $p<0.001$ ) anlamlı çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 18’de ifadeler ve faktör yükleri ile birlikte gösterilmektedir.

**Tablo 18. İş Performansı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>İş Performansı</b>
Madde 1	0,899
Madde 2	0,844
Madde 3	0,733
Madde 4	0,442

Keşfedici faktör analizinde öz değerlerin 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Analiz neticesinde, bir faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Bu nedenle iş performansını ölçmek için hazırlanan dört maddelik ölçek için alt unsurların eklenmesi gerekli görülmemiştir.

### 3.4.3. Etki Analizi Sonuçları

Araştırmada verilen hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Yukarıda verilen model doğrultusunda gerçekleştirilen ilk analizin sonuçları Tablo 19'de yer almaktadır

**Tablo 19. İKY Uygulamaları Etkililiği ve Çalışanların İş Performansı Arasındaki Korelasyonlar**

<b>Değişkenler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>İKY Uygulamaları Etkililiği</b>	3,50	0,77	1			
<b>Psikolojik Sermaye Hat Yöneticileri</b>	3,88	0,63	0,51**	1		
<b>İKY Etkililiği</b>	3,68	0,85	0,57**	0,49**	1	
<b>İş Performansı</b>	4,00	0,67	0,20**	0,42**	0,45**	1

\*\* Korelasyon,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu)



Tablo 19’de Pearson korelasyon analizi sonucunda bütün bağımsız değişkenlerle iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif olduğu görülmektedir. Korelasyon kat sayılarına bakıldığında ( $r=0,195$ ;  $p<0,001$ ), İKY uygulamaları etkililiği ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Analiz sonucunda İKY uygulamaları etkililiği pozitif yönde artış gösterdiğinde iş performansları da artmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın birinci hipotezi olan algılanan İKY uygulamaları etkililiğinin iş performansı üzerinde pozitif etkisi değerlendirildiğinde bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenler arasında iş performansını en az etkileyen değişkenin algılanan İKY uygulamaları etkililiği olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucunda hat yöneticileri İKY uygulamaları etkililiğinin iş performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Korelasyon kat sayısına bakıldığında ( $r=0,445$ ,  $p<0,001$ ), hat yöneticileri İKY uygulamaları etkililiği ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Aynı zamanda bağımsız değişkenlerin korelasyon kat sayıları karşılaştırıldığında hat yöneticileri İKY etkililiğinin, bağımsız değişkenler arasında iş performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip değişken olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın ikinci hipotezi olan hat yöneticilerinin İKY uygulamaları etkililiğinin çalışanların performansı üzerinde pozitif etkisi değerlendirildiğinde bu hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Korelasyon kat sayılarına bakıldığında ( $r=0,42$ ,  $p<0,001$ ), psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki olduğu; psikolojik sermayenin iş performansını olumlu etkilediğini göstermektedir. Psikolojik sermaye pozitif yönde artış gösterdiğinde iş performansları da artmaktadır. Çalışmanın üçüncü hipotezi olan algılanan İKY uygulamalarının etkililiğinin psikolojik sermaye üzerinde olumlu etkisi değerlendirildiğinde bu hipotezin doğruluğunun kabul edildiği görülmüştür.

Araştırma modeli kapsamında korelasyon kat sayısına bakıldığında ( $r=0,514$ ,  $p<0,001$ ) iki bağımsız değişken olan alınan algılanan İKY uygulamaları etkililiği ile psikolojik sermaye arasında, yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla algılanan İKY uygulamaları etkililiğinin, psikolojik sermayeyi olumlu olarak etkilediği gözlemlenmiştir. Algılanan İKY uygulamaları etkililiği pozitif yönde artış gösterdiğinde psikolojik sermaye de artmaktadır.

İKY uygulamaları etkililiği, psikolojik sermaye ve hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkililiği bağımsız değişkenler, iş performansı değişkeni bağımlı olmak üzere aralarındaki pozitif ve anlamlı ilişkinin doğrusal yönünü test etmek ve bağımsız değişkenlerin iş performansındaki değişimin ne kadarını matematiksel olarak açıklamakta olduğunu saptamak için bağımlı değişken üzerinde çoklu regresyon analizi Tablo 20’de gösterilmiştir.

**Tablo 20. Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	B	S.H.	$\beta$
<b>Bağımlı Değişken:</b>			
<b>İş Performansı</b>			
	2,09	0,26	
<b>İKY Uygulamaları</b>	-0,17	0,06	-0,19*
<b>Etkililiği</b>			
<b>Psikolojik Sermaye</b>	0,34	0,07	0,32**
<b>Hat Yöneticileri İKY</b>	0,31	0,06	0,39**
<b>Etkililiği</b>			

Not:  $R^2=0,274$ , Düz.  $R^2=0,264$ ;  $F_{3,203}=25,591$   $p<0,001$

\*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$

İş performansı değişkeni bağımlı değişken (sabit) olmak üzere, çoklu regresyon analizi sonuçlarının anlamlı olduğu gözlemlenmiştir ( $F_{3,203}=25,591$   $p<0,001$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,264’tür. Bu sonuç, iş performansındaki %26’lık değişimin İKY uygulamaları etkililiği, psikolojik sermaye ve hat yöneticileri İKY uygulamaları etkililiği bağımsız değişkenleri tarafından açıklandığını gösterir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman, iş performansındaki değişimi açıklamada psikolojik sermayenin anlamlı ve %32’lik ( $\beta=0,32$ ,  $p<0,01$ ), hat yöneticileri İKY uygulamaları etkililiğinin anlamlı ve %40’lık ( $\beta=0,39$ ,  $p<0,01$ ), İKY uygulamaları etkililiğinin ise çoklu regresyon modelinde anlamlı fakat negatif ( $\beta=-0,19$ ,  $p<0,05$ ) etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 21. Hipotezlerin Desteklenme Durumu**

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<i>H1: Algılanan İKY uygulamaları etkililiğinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Kabul Edilmiştir.</i>
<i>H2: Hat yöneticilerinin İKY uygulamaları etkililiğinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Kabul Edilmiştir.</i>
<i>H3: Psikolojik sermayenin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Kabul Edilmiştir.</i>

## SONUÇ

Bu çalışmada algılanan İKY uygulamaları etkililiği, hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkililiği ve psikolojik sermayenin çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda Ankara’da faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki örgütlere ait 207 çalışandan oluşturulan örneklem üzerinden görgül bir araştırma yapılmıştır.

Gerçekleştirilen güvenilirlik ve faktör analizi bulgularında, ölçeklerin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerine sahip oldukları görülmüştür. Değişkenler arası birlikteliğin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularında, araştırma hipotezlerinde ileri sürülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde var olduğu görülmüştür. Hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkililiği ile algılanan iş performansı arasında olumlu ve anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat, korelasyon analizi birlikteliğin yönünü ve derecesini açıklamaktadır. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen anlamlı ilişkilerin niteliği, gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan İKY uygulamaları etkililiğinin, hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkililiği ve psikolojik sermayenin, bağımlı değişken olan algılanan iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. İş performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olan değişkenin hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkililiği olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla İKY uygulamalarının etkililiği ile ilgili en temel kaynağın hat yöneticileri olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Her ne kadar İKY uygulamaları etkili olsa da, uygulamalar hat yöneticileri tarafından etkili uygulanmadığı sürece bu uygulamaların çalışan performansına yansımaları beklenemez. Araştırma sonucundan yola çıkarak hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkililiğinde, hat yöneticilerin İKY yetkinliklerini geliştirebilmeleri için örgütsel destek sağlanmalıdır. İKY uygulamalarının etkili olarak yürütülebilmesi için hat yöneticilere gerekli eğitimler verilmelidir.

Yapılan çalışmada bir diğer tüm bağımsız değişkenlerle bir arada değerlendirildiğinde İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan performansı üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür. Her ne kadar ilgili yazın İKY uygulamalarının etkililiğinin

çalışanların performansı üzerinde ve dolayısıyla örgüt başarısı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koysa da çalışanların psikolojik sermaye ve yöneticilerinin İKY uygulamalarını nasıl uyguladıkları, İKY uygulamalarından daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanmasının sağlanması, çalışanların yaptıkları işe duydukları memnuniyet derecesini artırarak, işe yönelik sergiledikleri performans da artış göstermelerine neden olmaktadır. Bütüne yönelik değerlendirildiğinde ise çalışan performansındaki bu artış örgüt performansına ve başarısına olumlu yönde etki edecektir. Literatürde yeni dönemde sıklıkla tartışılan hat yöneticilerinin İKY uygulamalarındaki önemini bu çalışmanın sonucu desteklemektedir. İKY uygulamaları etkili olsa dahi bu uygulamalar çalışanlar tarafından etkili algılanmadığı takdirde bu uygulamaların çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etki etmesi beklenemez.

Araştırmada, çalışmanın üçüncü hipotezi olan psikolojik sermayenin algılanan iş performansı üzerinde etkisi araştırılmış ve psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Günümüz iş hayatında geleneksel yöntemlerin performansı arttırmada yetersiz kalmasından dolayı işletmeler çalışanların psikolojik sermayelerine yatırım yapmaktadırlar. Etkili İKY ve halkla ilişkiler uygulamaları ile çalışanların psikolojik sermayelerini artırılabilir.

Bu çalışmanın sonraki çalışmalara ışık tutması beklenmektedir. Özellikle hat yöneticileri İKY uygulamalarının çalışan performansı ve dolayısıyla örgüt performansı üzerinde gösterdiği etki ve önem değerlendirildiğinde çalışmalara daha fazla ihtiyaç yer aldığı ulusal İKY yazınına da katkı sağlamaktadır. Öte yandan, bu çalışma 207 çalışan üzerinde gerçekleştirildiği için çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Daha geniş ve farklı demografik ve sosyal özelliklerin olduğu bir örneklem göz önünde bulundurularak çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi daha anlamlı olacaktır. Gelecek araştırmalarda kültürel unsurların önemini dikkate alan daha geniş kapsamlı ölçeklerin kullanılmasıyla farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Ek olarak hem çalışan hem de yöneticilerin İKY etkililiği ile ilgili algılamalarını bütünleştirerek yapılacak araştırmalar İKY uygulamalarını değerlendirmek bakımından daha etkili olabilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of applied psychology*, 334.
- Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. *MPM*.
- Akın, Ö., & Çolak, H. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 85-114.
- Akman, Y., & Fidan, K. (1993). Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 193-202.
- Anthony, W., Perrewe, P., & Kacmar, M. (1996). *Strategic Human Resource Managment*. New York: The Dryden Press.
- Argon, T., & Eren, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Armstrong, M. (1999). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 7. Edition: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. CIPD Publishing.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10. Edition: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.
- Arthur, J. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 488-506.
- Arvey, D., & Murphy, K. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Reviews in Psychology*, 141-168.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J., & Wright, M. (1996). On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Human Resource Management*, 31-46.
- Barutçugil, S. (1988). *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İ. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- 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*.
- Bedük, A., & Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1-19.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benligiray, S., Bilgin, L., Taşçı, D., & Kağmcıoğlu, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir.
- Bhatnagar, J., & Sharma, A. (2005). The Indian Perspective of Strategic HR Roles and Organizational Learning Capability. *International Journal of Human Resource Management*, 1711-1739.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Blau, M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolat, O. (2008). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 215-239.

- Bond, S., & McCracken, M. (2005). The Importance of Training in Operationalising HR Policy. *Journal of European Industrial Training*, 246-260.
- Borman, W., & Motowidlo, J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2001). Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 1107-25.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). "Strategic Human Resource Management: Where Have. *International Journal of Management Reviews*, 183-203.
- Bredrup, H. (1995). Standard Illusions: ISO 9000 As an Alibi for Quality. *European Quality*, 41-51.
- Brendin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising Line Management in Project-Based Organisations. *Personnel Review*, 818-833.
- Brewster, C., & Larsen, H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell.
- Bryant, F., & Cvengros, J. (2004). Distinguishing Hope and Optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 273-302.
- Burger, M. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Campbell, J. P., & Motowidlo, S. J. (1990). Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 687-732.
- Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Carver, C., & Scheier, M. (2001). Optimism, Pessimism, and Selfregulation. *American Psychological Association*, 31-51.



- Chen, L. H., Liaw, S. Y., & Lee, T. Z. (2003). Using an HRM Pattern Approach to Examine the Productivity of Manufacturing Firms: An Empirical Study. *Journal of Manpower*, 299-318.
- Cho, S. (2004). Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model. *University Nevada*.
- Clayton, S. (2002). *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Collins, J., & Clark, D. (1996). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 740-751.
- Combs, J., Liu, Y., & Ketchen, D. (2007). The Value of Human Resource Management for Organizational Performance. *Business Horizons*, 503-511.
- Compeer, N., Smolder, M., & Kok, M. (2005). Scale Effects in HRM Research, A Discussion of Current HRM Research from an SME Perspective. *EIM Business & Policy Research, Scales Paper*, 2-36.
- Cook, D., & Ferris, R. (1986). Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline. *Human Resource Management*, 441-457.
- Cooke, L. (2000). Human resource strategy to improve organizational performance: A route for british firms. *Manchester school of management*, 9.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 46-51.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1995). Transforming The HRM Vision Into Reality, The Role of Line Managers and Supervisors in Implementing Change. *Employee Relations*, 5-20.
- Curry, A., Snyder, C., & Cook, D. (1997). Role of Hope in Academic and Sport Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1257-1267.

- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 79-93.
- Çayırağası, F., & Özpolat, A. (2013). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama. *Gaziantep Üniversitesi Yayını*, 89-105.
- Çetin, F., & Basım, N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 121-137.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal Marketing*, 667-681.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 949-969.
- Delery, J. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, 289-309.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 802-835.
- Dessler, G. (2009). A Framework For Human Resource Management. *Pearson Education India*.
- Dessler, G. (2011). Fundamentals of human resource management. *Pearson Higher Ed*.
- Devanna, M., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982). Strategic Planning and Human Resource Management. *Human Resource Management*, 11-17.
- Dick, P., & Hyde, R. (2006). Line Manager Involvement in Work-Life Balance and Career Development: Can't Manage, Won't Manage? *British Journal of Guidance&Counselling*, 345-364.
- Earged, M. (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*. Ankara.

- Enwick, R. (2005). Beyond Humand and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. *The Entrepreneurial Executive*, 41-52.
- Eren, S., & Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumuna ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama . *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 109-128.
- Erkuş, A., & Afacan, M. (2012). *İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. İzmir: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 3-44.
- Er-Xiu, H., & Shu-wen, C. (2010). Study on the influence of psychological capital on job performance of chinese knowledge worker. *Management and Service Science*, 1-4.
- Evans, P. (1993). Dosing the glue: Applying human resource technology to build the global organization. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 73-87.
- Fernando, M.-A., Romero-Fernandez, P. M., & SANCHEZ-GARDEY, G. (2005). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives". *International Journal of Human Resource*, 633-659.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., & Frink, D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 385-415.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Flippo, B. (1985). *Personnel Management*. Singapoure: McGraw Hill Book Company.
- Gable, S., & Haidt, J. (2009). What is positive psychology? *Review of General Psychology*, 103-110.

- Garver, S., & Mentzer, T. (1999). Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of business logistics*, 33.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. (1992). *Employee Compensation: Research and Practice*. New York: Cornell University.
- Goldsmith, E. (1997). Innovativeness and price sensitivity: managerial, theoretical and methodological issues. *Journal of Product & Brand Management*, 163-174.
- Göksel, A. (2003). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Gratton, L., & Hailey, V. (2003). *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Griffin, W. (1990). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., & Conway, N. (2000). Employee Relations, HRM and Business Performance: An Analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey. *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Gutteridge, G., Leibowitz, B., & Shore, E. (1993). *Organizational Career Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Güler, B. (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. New York: Prentice Hall International.
- Hesketh, A., & Fleetwood, S. (2006). *Beyond Measuring the Human Resources Management-Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory*. 677-699.
- Hogan, J., & Shelton, D. (1998). A Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*, 129-144.
- 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., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 171-188.
- Hussey, D. (1996). *Strategy and Planning: A Manager's Guide*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Jackson, S., & Schuler, R. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 45-74.
- Kanten, S., & Kanten, P. (2009). Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Performansı ile İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 119-140.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). Advanced Management Accounting. *3 Prentice-Hal*.
- Karabulut, E. (1999). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü. *Anahtar Gazatesi*, 16.
- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 97-121.
- Kaynak, T. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, 278-289.
- Kazmi, A., & Ahmad, F. (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, 133-140.
- Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4.
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 729-754.

- Khilji, S., & Wang, X. (2006). Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research . *International Journal of Human Resource Management*, 1171-1189.
- Knouse, B. (1988). The Role of Attribution Theory in Personnel Employment Selection: A Review of the Recent Literature. *The Journal of General Psychology*, 180-190.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon*.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 699-727.
- Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe? *Employee Relations*, 228-244.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 45-62.
- Lee, J., & Miller, D. (1999). People Matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 579-593.
- Levy, P., & Williams, R. (1998). The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 53-65.
- Liao, Y. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource. *Personnel Review*, 294-309.
- Linley, A. (2006). Positive Psychology: Past, present and future. *The Journal of Positive Psychology*, 3-16.
- Liu, Y., Combs, G., & Ketchen, J. (2007). The Value of Human Resource Management for Organizational Performance. *Business Horizons*, 503-511.

- Luthans. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 57-72.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 695-706.
- Luthans, F. (2004). Positive Psychological Capital: Going Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 45-50.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Social and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*, 9-24.
- Luthans, F., Avey, J., & Avolio, B. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Microintervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B., & Avey, B. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, J., & Walumbwa, O. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring The relationship with performance. *Management and Organization Review*, 249-271.
- Luthans, F., Youssef, M., & Avolio, J. (2007). *Psychological Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Mabey, C., & Salaman, G. (1998). *Strategic Human Resource Management*. London.
- Maddi, S. (2002). The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing Research and Practice. *Consulting Psychology Journal*, 173-185.

- Marangoz, M., & Biber, L. (2007). A Research on Analysing the Relationship Between Businesses, Market Performance and Human Resources Applications. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 202-217.
- Martin, F., Romero, P., & Sanchez, G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *International Journal Human Resource Management*, 633-659.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., & Sacnhez-Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *The International Journal Of Human Resource Management*, 633-659.
- Massey, R. (1994). Taking a Strategic Approach to Human Resource Management. *Health Manpower Management*, 27-30.
- Masten, A., & Reed, M. (2002). *Resilience in Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Mathis, L., Jackson, H., Valentine, R., & Meglich, P. (2016). Human Resource Management. *Nelson Education*.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing Stratejic Human Resource Systems. *Oraganizational Dynamics*, 36-52.
- Miles, R., & Snow, C. (2007). Organization Theory and Supply Chain Management: An Evolving Research Perspective. *Journal of Operations Management*, 459-463.
- Milkovich, T., & Boudreau, J. (1998). *Human Resource Management*. Boston, Irwin: 8th edition.
- Mondy, R., Noe, W., & Robert, W. (1999). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Nehles, A., Riemsdijk, M., & Looise, J. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First Line Management Challenge. *Management Revue*, 256-273.



- Nelson, D., & Cooper, L. (2007). *Positive Organizational Behaviour*. London: Sage Publication.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, T. (2010). Sratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 278-290.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 87-88.
- Özgen, H., & Azmi, Y. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (2009). *Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları*. Eskişehir: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 491-498.
- Öztürk, T. (2010). İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE TEŞVİK SİSTEMİ. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1-10.
- Özutku, H., & Çetinkaya, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Hat Yöneticilerin Rolüne İlişkin Bir Çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*, 2-20.
- Page., L., & Donohue, R. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct. *Monash University Department of Management Working Paper Series*.
- Palmer, M., & Winters, K. (1993). *Human Resources* . Rota Yayınları.

- Papalexandris, N., & Panayotopoulou, L. (2005). Exploring the Partnership between Line Managers and HRM in Greece. *Journal of European Industrial Training*, 281-291.
- Peterson, J., Luthans, F., Avolio, J., & Zhang, O. W. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 427-450.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2003). The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 26-31.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: MA Harvard Business.
- Polatçı, S. (2011). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü. *Erciyer Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 115-124.
- Purcell, J., Kinnie, N., & Rayton, B. (2003). *Understanding The People Management and Performance Link Unlocking The Black Box*. London: CIPD Enterprises Limited.
- Renwick, D. (2003). Line Manager Involvement in HRM: An Inside View. *Employee Relations*, 262-280.
- Rousseau, D., & Mclean, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1-43.
- Russel, J., Terborg, J., & Powers, M. (1985). Organizational Performance and Organizational Level Training and Support. *Personnel Psychology*, 849-863.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*. Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sadullah, Ö. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir.

- Sayılar, Y. (2005). Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından stratejik seçim ve kurumsal belirlenimin olası etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 220-243.
- Scheler, M., & Carver, C. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, 219-247.
- Schermerhorn, J. (1996). *Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley- Sons Inc.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 207-219.
- Schuler, S. (1998). Managing Human Resources. *South-Western College Publishing*.
- Schuler, S., & Mcmillan, C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*.
- Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31-37.
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism*. New York: New York: Pocket Books (Simon and Schuster).
- Seligman, M. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 3-9.
- Seligman, M. (2005). Positive Psychology Progress. *American Psychologist*, 410-421.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 5-14.
- Sheppeck, M., & Militello, J. (2005). Strategic HR Configurations and Organizational Performance. *Human Resource Management*, 5-16.
- Shore, M., & Wayne, J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 774-780.

- Singh, K. (2004). Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 301-317.
- Siugzdiniene, J. (2008). Line Manager Involvement in Human Resource Development. *Viesoji Politika Ir Administravimas*, 32-37.
- Snyder, R. (2000). *Handbook of Hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 249-276.
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 4-25.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 240-261.
- Storey, J. (1992). Developments in the management of human resource . *Blackwell Publishing*, 251-270.
- Swiercz, M. (1995). Research Update: Strategic HRM. *Human Resource Planning*, 53-59.
- Snyder, R., Robert, A., & Urwing, L. (1991). Hope and Health: Measuring the Will and the Ways. *Handbook of Social and Clinical Psychology*, 355-361.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirme'nin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 79-81.
- Şişman, F., & İşçi, E. (2014). *Yeniliği Destekleyen Örgüt İklimi ile Çalışan Performansı İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü (Medya Sektöründe Bir Araştırma)*. İstanbul: 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi El Kitabı, Marmara Üniversitesi Yayınevi.
- Tahir, M., & Ramay, M. (2006). 'Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Pakistan. *Muhammad Ali Jinnah University Islamabad*.
- Taştan, S. (2003, Ağustos 23). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com> adresinden alınmıştır

- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance . *Personnel Psychology*, 27-48.
- Thornhill, A., & Saunders, M. (1998). What If Line Managers Don't Realize They're Responsible for HR? *Personnel Review*, 460-476.
- Tiger, L. (1971). *The Biology of Hope*. New York: Simon-Schuster.
- Topaloğlu, T., & Özer, P. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Perfomansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 156-171.
- Torrington, D., & Hall, D. (1998). Letting Go or Holding on-the Devolution of Operational Personnel Activities. *Human Resource Management Journal*, 41-55.
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Orgaznizational Outcomes. *Journal of Management Studies*, 1122-1149.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 663-686.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performasına Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 251-269.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performasına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 183-206.
- Tüzün, İ. K. (2013). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü . *Yönetim ve Ekonomi*, 172-185.
- Ververde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM Responsibilities: A Classificaiton of Organizations. *Personnel Review*, 618-636.
- Walumbwa, F., Peterson, J., & Hartnell, J. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 937-963.

- Warner, J. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 3-24.
- Watson, S., & Maxwell, G. (2007). Line Managers' View on Adopting Human Resource Roles: The Case of Hilton Hotels. *Employee Relations*, 30-49.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR Responsibility to the Line Threat Opportunity or Partnership? *Employee Relations*, 245-261.
- William P. Anthony, P. L. (1996). *Strategic Human Resource Management*. New York: The Dyden Press.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 295-320.
- Wright, P., & Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 756-772.
- Yan, Z., & Lingli, Z. (2011). Research on the Relationship between Psychological Capital and Job Performance in WISCO. *E -Business and E -Government*, 1-4.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 196-211.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İş Gören Performansını Değerlendirilmesi İçin Bir Kara Destek Sistemi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 239-248.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 234-249.
- Youndt, M., S.Snell, & Lepak, J. D. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 836-866.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakaları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zupan, N., & Kase, R. (2007). The Role of HR Actors in Knowledge Networks.  
*International Journal of Manpower*, 243-259.

## EKLER

### EK-1

#### **Değerli katılımcı,**

Bilimsel bir araştırma için hazırlanan bu anket formunda soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede kimliğiniz değil, verdiğiniz cevaplar önem taşımaktadır. Soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz

**Begüm Baytaş & Prof. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN**

Cinsiyetiniz kadın erkek

Yaşınız.....

Eğitim durumunuz; lise mezunu üniversite mezunu yüksek lisans/doktora mezunu

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?.....

Mesleğiniz (Uzmanlığınız) .....

Statünüz (Konum); .....

### **İKY UYGULAMALARI**

<b>Çalıştığınız kurum ve ilişkilerinizi düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Bu kurum çalışanlarına eğitim ve gelişim için yeterli fırsat sağlıyor	1	2	3	4	5
Bu kurumda işimi yapmak için ihtiyacım olan eğitimi alıyorum	1	2	3	4	5
Bu kurumda personel seçiminde tanımlanmış ve katı adımlar uygulanır	1	2	3	4	5
İşimin güvencede olduğunu hissediyorum	1	2	3	4	5
Burumda uygulanan ödüllendirme doğrudan işimdeki performansıyla ilgilidir	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda kariyer yönetimine yüksek düzeyde önem verilir	1	2	3	4	5
Terfi etmek istediğim pozisyon için fırsatlarım var	1	2	3	4	5
Uygulanan performans değerlendirme sistemi zayıf ve güçlü yönlerimi doğru bir şekilde tespit etmemi sağlıyor	1	2	3	4	5
Yılda en az bir kere iş performansına ilişkin faydalı geribildirim alıyorum	1	2	3	4	5



## HAT YÖNETİCİ İKY UYGULAMALARI

Çalıştığınız kurum ve ilişkilerinizi düşündüğünüzde aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Birim yöneticim çalışan haklarına saygılı davranır	1	2	3	4
Üst düzey yöneticilere İKY uygulamalarında güvenirim	1	2	3	4	5
Birim yöneticimin performan değerlendirmelerinde adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
Birim yöneticileri çalışanlarını değerli hissettirir.	1	2	3	4	5

## PSİKOLOJİK SERMAYE

Aşağıdaki ifadeleri ne derecede gerçekleştirdiğinizi belirtiniz	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4
Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5
Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5
Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5

Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5

### ***ALGILANAN İŞ PERFORMANSI***

<b>İş yaşamınızı değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz</b>	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Coğunlukla</b>	<b>Her zaman</b>
Kurumumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım	1	2	3	4	5
Kaliteli iş üretirim	1	2	3	4	5
İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim	1	2	3	4	5
Görevlerimi zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5