

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Serdar Bozkurt

Yıldız Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bu çalışmada, öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ele alınmıştır. Çalışmada daha sonra, ÖVD bağlamında, çeşitli İKY uygulamalarına yer verilmiş ve ardından finansal performans kavramı açıklanmıştır. Son kısımda ise, bankacılık sektöründeki İKY uygulamaları ve ÖVD arasındaki ilişkiler/farklılıklar ile İKY ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin finansal performans üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmanın sonuçları açıklanmıştır.

Araştırmanın kapsamını; Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren on dokuz mevduat bankasının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada geçerli olarak kabul edilen anketlerin sayısı 634'tür. Araştırma verileri, ilgili bankaların insan kaynakları (İK) yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan anket formu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının değerlendirilmesini sağlayan ikinci bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; Pearson korelasyon analizi, t-testi, regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve faktör analizi kullanılmıştır.

Sonuç olarak mevduat bankalarının İKY uygulamalarının, ÖVD ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca İK uygulamaları ile ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Göstergeleri

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES PRACTICES, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND FINANCIAL PERFORMANCE: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT

In this study which aimed to investigate the relationship between human resources management (HRM) practices and organizational citizenship behavior (OCB), organizational citizenship behavior was studied firstly. Later, various HRM practices were explained in the context of OCB. The last part of the study, the findings about the effect of the relationship/differences between HRM practices and OCB as well as the mutual interaction of OCB and HRM on the financial performance were presented.

The study included the workers of the nineteen deposit banks in Turkey. 634 questionnaires were accepted as valid. The data were obtained by a questionnaire prepared for HR managers of the banks and by another questionnaire prepared for analyzing the organizational citizenship behaviours of the workers. In the analysis of the data, Pearson correlation analysis, t-test, regression analysis, hierarchical regression analysis and factor analysis were used.

As a result, among the HRM practices of the legislation banks were found to be related to OCB. The findings also showed that the mutual interaction between HRM practices and OCB was effective on the return on equity (ROE) which is one of indicators of financial performance.

Key Words: Human Resource Practices, Organizational Citizenship Behavior, Indicators of Financial Performance

GİRİŞ

Globalizasyon, ekonomik çevre, yasal düzenlemeler ve toplumsal kültür öğeleri, örgütleri ve yapılarını önemli derecede etkilemektedir. Örgüt açısından bu faktörlerin etkisini olumlu yönde kullanabilmek için, mevcut insan kaynağını etkin şekilde yönetmek gerekmektedir. İnsan kaynaklarının etkin olabilmesinin temel kriterlerinden birisi ise, insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olarak gören anlayışın yerine, rekabet avantajı olarak algılayan yaklaşımın ortaya konulabilmesidir. Bu yönde bir algılamının sağlanabilmesi içinse, örgütlerin tepe yönetimleri ve departman yöneticileri tarafından insan kaynaklarının etkinliğinin ve katkılarının anlaşılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, bu katkıyı ve etkinliği gösterebilmek için, çalışanlara değer verildiğini gösterecek uygulamaları ortaya koyabilmelidir. Bu doğrultuda çalışanların ihtiyaç, davranış ve tutumlarının, insan kaynakları yönetimlerinde dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışan davranışları ve insan kaynakları uygulamalarının birlikte etkisinin, örgütsel performans ve özellikle finansal performans göstergeleri üzerinde etkili olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu çalışmada da, insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu iki değişkenin finansal performans üzerindeki etkisi açıklanacaktır.

1. KURAMSAL TEMEL

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Kavramının Tanımı

Günümüzün küreselleşen dünyasında örgütlerin belirlemiş oldukları amaçları doğrultusunda yaşamlarını devam ettirmeleri, çalışanlarının üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri ile doğrudan ilgilidir. Ancak örgütsel esnekliğin, verimliliğin ve rekabet ortamında değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın giderek önem kazanmasıyla birlikte, geleneksel görev performanslarının ötesinde ve uzun dönemde örgütsel başarı üzerinde etkili olan davranışlar giderek ilgi çekici hale gelmiştir. Bu bağlamda, çalışanların görev performanslarının ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar önem kazanmaktadır. Örgütlerde gönüllülük esasına dayalı bu tip davranışlar “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-organizational citizenship behavior-OCB) kavramı ilk defa Dennis W. Organ ile meslektaşları Thomas S. Bateman ve C.A. Smith tarafından 1983 yılında yapılan çalışmada bilimsel literatüre tanıtılmıştır. ÖVD teriminin temelleri, Chester Barnard’ın 1938 yılında ifade ettiği “işbirliğine isteklilik” kavramı ile D.Katz ve R.L. Kahn’ın 1966 yılındaki çalışmalarında tanımladıkları “rol performansı” ve “yenilikçi ve spontane davranış” kavramları arasındaki ayrımlarına dayanmaktadır (Katrinli, Atabay ve Günay. 2006, s:82). Barnard, örgütleri “işbirlikçi çabaların birlikteliği” olarak nitelendirmiş ve örgütlerde “işbirlikçi sisteme katkıda bulunmak için çalışanın istekli olmasının zorunlu” olduğunu vurgulamıştır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:45). Buradaki isteklilik, örgütsel sistemde, çalışanlar için doğrudan tanımlanmamış davranışları ifade etmektedir. Katz ve Kahn ise yenilikçi ve spontane davranış kavramı ile, örgütün verimli ve etkin çalışabilmesi için yararlı olan, yardım etme ve işbirliği yapma davranışlarına işaret etmiştir (Borman, 2004, s:238). Rol performansı (davranışı) ise, çalışanın, örgütteki statü sınırları içerisinde, neyi yapabileceği veya yapamayacağı şeklinde belirlenmiş olan davranışlarının toplamıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005, s:21).

Organ'ın 1988 yılında yayınladığı kitabında, **örgütsel vatandaşlık davranışı**; “*biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmamış, örgütün etkin ve etkili çalışmasını bütünüyle geliştiren, isteğe bağlı bireysel davranışlar*” olarak tanımlanmıştır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:3).

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin çok farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Ancak literatürde en çok kullanılan sınıflandırma Organ'ın belirlediği beş temel boyut üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada Organ'ın belirlediği beş temel boyut incelenmiştir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

- **Fedakârlık:** Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesini ifade eder (Koys, 2001, s:103). Bu boyuttaki davranışlar, bir çalışanın diğerine doğrudan yardım etmesini amaçlayan davranışlarını içerir. Örgüte yeni katılan bireyleri işe alıştırmaya ve iş yükü fazla olan çalışma arkadaşına yardım etme bu tip davranışlar arasında sayılabilir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:248).
- **Vicdanlılık:** Çalışanların minimum rol gereklerinin ötesindeki davranışları yerine getirmesi anlamına gelmektedir (Koys, 2001, s:103). Çalışanların, örgütteki kurallara uyması, zor koşullarda bile işine devam etmesi ve dinlenme aralarına dikkat etmesi gibi minimum rol gereklerinin ötesine geçen, isteğe bağlı davranışlarıdır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:251).
- **Sivil erdem:** Çalışanların, örgütün strateji ve politikalarına (örgütün politik yaşamı) kendilerini sorumlu hissederek katılmalarını ifade eder (Koys, 2001, s:103). Bu davranışın; toplantılara devamlı olarak katılmayı, işe ilişkin konuları tartışarak ve bilgi sağlayarak örgütün politikalarına yönelik konulara aktif ve sorumlu olarak katılmayı kapsadığı görülmektedir (Yorges, 1999, s.1444-1445).
- **Centilmenlik (Sportmenlik):** Çalışanların, yaptıkları işlerden ve çalıştıkları örgütten şikâyet etmemelerini, sıkıntılı durumlar karşısında olumsuz bir tutumdan ziyade, olumlu davranışlar sergilemelerini ifade eder (Koys, 2001, s:103). Diğer bir ifadeyle, çalışanların şikayete yol açabilecek düşük derecede öneme sahip durumları dikkate almamasıdır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:251).
- **Nezaket:** Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte, işle ilgili problemlerin oluşmasını önlemek amacıyla gerçekleştirdikleri isteğe bağlı davranışlarıdır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:251). Bununla birlikte nezaket davranışı çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına sorunlar hakkında danışması ve önemli bir konunun hatırlatılması konularında bilgi paylaşması şeklinde de kendini göstermektedir (Koys, 2001, s:103).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Uygulamaları

Araştırmada incelenen ve ÖVD ile ilişkili olduğu belirtilen bazı insan kaynakları uygulamaları şu şekildedir:

1.3.1. ÖVD ve İş Analizi İlişkisi

İşgörenlerin işe seçim veya terfi ölçütleri, işteki başarıyı belirleyen faktörlerle uyum göstermelidir. İnsan kaynakları uzmanlarının bu uyumu sağlayabilmeleri için, mesleki başarıda öneme sahip ÖVD'leri belirleyecek kapsamlı iş analizleri yapmaları gerekir. ÖVD ile iş analizlerinin ilişkilendirildiği çalışmalar literatürde çok fazla olmasa da

bulunmaktadır. Orr, Sackett ve Mercer 1989 yılındaki çalışmasında, iş analizlerinde yöneticilerin görev performansının yanısıra ÖVD'yi de dikkate aldığı belirtilmiştir (Organ, Podsakoff ve Mackenzie, 2006, s:224) Borman ve Motowidlo ise, iş analizlerinde kritik olay yaklaşımını kullanmanın ÖVD benzeri bir davranış olan bağlamsal (vatandaşlık) performans davranışlarının tespiti açısından uygun olabileceğini belirtmişlerdir (Werner, 2000, s:7).

Bazı yazarlar geleneksel iş analizleri ve iş tanımlarının, görev performansının yüksek olabilmesini sağlayacak davranışları tanımlamada yetersiz olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte, bağlamsal performansı dikkate alan iş analizlerinin ise, görev performansının mükemmelliğine yönelik olduğunu belirtmektedirler. Eğer çalışan performansı, görev ve bağlamsal performansı içerecek şekilde tanımlanabilirse, iş analizleri prosedürleri de genişletilebilir. Bir iş için, iş tanımlarında yazılı olan "*biçimsel*" (*formal*) unsurlar, yasal açıdan da resmi olarak belirtilen görevi tanımlayıcı unsurlar olarak ifade edilmektedir. Bireyler, iş ortamında işlerini gerçekleştirmek için göreve ilişkin biçimsel unsurların dışında, yardımcı iş unsurlarını öğrenmek isteyebilirler ve bu unsurlara yönelik davranışlar geliştirebilirler. Göreve yönelik yardımcı unsurlar ise, iş performansının gelişmesine ve mükemmel olmasına katkıda bulunan gönüllü davranışlar (ÖVD) olarak ifade edilebilir (Werner, 2000, s.7).

İş analizi uzmanları genellikle, bir işin tamamlanabilmesi için hangi tür davranışların önemli olduğunu belirlemeye ve benzeri durumlar için elde edilen bilgileri sistematik hale getirmeye çalışırlar. Bir iş performansının, görev ve vatandaşlık davranışlarını içermesi isteniyorsa, işin biçimsel ve yardımcı unsurlarının sistematik olarak kaydedilmesi ve bunların ayırt edilmesi gerekebilir. Bu doğrultuda iş analizi çalışmaları, çalışanların rol performanslarının artması yönündeki talebi dikkate alarak yeniden düzenlenebilir. Böylelikle, görev performansı ve ÖVD, yeni bir iş performans yapısı içinde birleştirilebilir (Werner, 2000, s.7-8).

Yukarıda ifade edilenlerden de görüleceği üzere, iş analizleri sıklıkla görev performansını dikkate almaktadır. Ancak insan kaynakları yöneticileri tarafından performans kavramı, görev performansı ile ÖVD'nin birleşimi olarak görülürse, iş analizlerine ilişkin süreçlerin genişletilmesi yararlı olabilir. Bu bağlamda, ÖVD'nin örgütün etkin bir şekilde çalışmasına ve performansı üzerine yaptığı olumlu katkıların yöneticiler tarafından farkına varılması gerekmektedir. Böylelikle, insan kaynakları yöneticileri ÖVD vb. davranışları iş analizi çalışmalarına dahil edebilme imkanı bulabilirler. Bu noktada, iş analizleri ve iş tanımlarını yapacak insan kaynakları departmanı çalışanlarının konu hakkında bilgi sahibi olmaları önemlidir. Aksi halde görev performansına ilişkin davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları yeterince tanımlanamayabilir. Bu durum beraberinde örgüt içerisinde görevlerin ve rollerin karışık hale gelmesine neden olabilir.

1.3.2. ÖVD ve İnsan Kaynakları Planlaması İlişkisi

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerde karlılığı ve verimliliği etkileyen unsurlardan biridir. Gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünde belirlenmesi, yüksek bilgi ve beceri potansiyeline sahip personelin örgütte tutulması gibi hususların planlanması bu faaliyetin temel amaçları arasında sayılabilir (Aykaç, 1999, s:103). Bu doğrultuda

çalışanları maksimum düzeyde motive etme amacı ile planlanan işler ve bu işler için gerekli işgücünün tahmini, ÖVD'nin sivil erdem ve nezaket boyutlarını etkileyebilir. Bu çerçevede, işgörenlerin bilgi ve beceri düzeyi, çalışanlara tanınacak özerklik gibi değişkenler incelenebilir (Graham, 2000, s.71-72). İnsan kaynağı planlaması yapılırken, yüksek bilgi ve beceri düzeyi ile özerklik değişkenleri dikkate alınarak çalışanların ÖVD göstermesi sağlanabilir. Örneğin; nezaket boyutundaki davranışlardan biri olan çalışma arkadaşlarına sorunlar hakkında danışılması ve önemli bir konunun hatırlatılması gibi hususlar, konu hakkında bilgisi ve becerisi yüksek çalışanlar tarafından yerine getirilebilir. İşler ve pozisyonlar tasarlanırken, bu özelliklere sahip bireyler işgücü beceri envanterlerinden yararlanılarak tespit edilebilir. Yine örgütün strateji ve politikalarına yönelik bilgi düzeyi yüksek işgörenler de, örgütün politik yaşamında aktif ve sorumlu bir şekilde katılım göstererek sivil erdem davranışlarını sergileyebilirler. Örgütün yedekleme planları yapılırken, uygun pozisyonlar için bu özelliklere sahip işgörenler öncelikli olarak düşünülebilir.

1.3.3. ÖVD ve İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci İlişkisi

İşe başvuran adayların ÖVD eğilimlerinin belirlenmesi, örgütün verimliliğini arttırmaya yardımcı olabilecek adayların seçimi açısından oldukça önemlidir. İş analizlerinde, işgörenlerin başarılı olabilmeleri için gereken kritik davranışlar yer almaktadır. İşgören temin ve seçim süreci de iş analizlerinin bu bilgilerinden yararlanarak, belirlenen kritik davranışların işgörenlerin mesleki başarısındaki etkisini değerlendirebilmelidir. Örneğin; eğer ÖVD'ler, görev performansı açısından mesleki başarı için önemli kabul edilirse, seçim sürecinde bu iki değişkenin (görev performansı ve ÖVD) eşit öneme sahip olması beklenebilir. Bazı araştırmalar, işe başvuran adayların ÖVD sergileme eğilimlerinin, mülakatlarda ve işgören seçim kararlarında değerlendirilen faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Bu konudaki bir çalışma, yöneticilerin astlarının terfilerini değerlendirirken ÖVD'lere büyük önem verdiklerini belirtmektedir. Ancak, bu araştırmada yöneticiler, ÖVD'ye verdikleri değerin, fazla ya da az olup olmadığı konusunda emin değildirlir. ÖVD'ye verilen değerin anlaşılması ise, bu tip davranışların iş başarısına olan gerçek etkisinin ölçümlenebilmesine bağlıdır (Organ, Podsakoff ve Mackenzie, 2006, s:224).

Bir insan kaynakları uzmanının bazı ÖVD'ler belirlediği ve bu ÖVD'lere ne derece önem verilmesi gerektiğini kararlaştırdığı varsayılırsa, bir sonraki adım, adayın bu davranışları gösterme eğilimini değerlendirmek için seçim prosedürlerini tasarlamak olacaktır. Bu amaçla, mülakatlar, kağıt-kalem testleri, iş örnekleme ve/veya değerlendirme merkezleri gibi farklı seçim prosedürleri kullanılabilir. Kağıt-kalem testi kullanılması durumunda, ÖVD'nin göstergeleri olarak, çalışanın gösterdiği özellikler ya da kişilik özelliklerini test etmek denenebilir. Örneğin, ÖVD'nin göstergesi olarak kişilik özelliklerinden vicdanlılık boyutuna ait ölçümler kullanılabilir. Çünkü araştırmalar, bu kişilik özelliğinin ÖVD'nin genel itaat ve işe adanmışlık boyutları ile ilişkisini belirlemiştir (Organ, Podsakoff ve Mackenzie, 2006, s:224-225). Yine bu konudaki bazı çalışmalarda, işgörenlerin ÖVD'leri açısından farklılıklarını açıklamada kişilik değişkeninin önemli olduğunu ifade etmektedir. Borman ve Motowidlo, 1993 yılındaki çalışmalarında, kişilik ölçümlerinin bağlamsal performans -ÖVD benzeri- davranışlarının açıklayıcısı olduğunu belirtmektedirler. Organ ve Ryan tarafından 1995 yılında yapılan başka bir çalışmada ise, kişilik özelliklerinden

vicdanlılık değişkenin, ÖVD ile en kuvvetli ilişkiye sahip değişken olduğu ifade edilmiştir (Werner, 2000, s:9). Bu duruma rağmen, kişilik özellikleri ve ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik ampirik kanıtların yeterli düzeye ulaştığını söylemek henüz mümkün değildir.

İnsan kaynağını seçim araçlarından biri olan mülakatlar, bir örgütün ÖVD'ye yönelik bakış açısı hakkında yöneticilere ve çalışanlara bilgi sağlayabilir (Graham, 2000, s:72). Birçok araştırmacı, ÖVD gösteren adayları seçmek için mülakatın özellikle uygun bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Gatewood ve Field 1998 yılındaki araştırmalarında, mülakatın özellikle iki temel kişilik özelliğini ölçmek için çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; sosyallik ve konuşmada akıcılık gibi "*kişisel ilişkiler*" özelliği ile bağlılık, vicdanlılık, istikrar ve azim gibi "*iyi vatandaşlık*" özellikleridir (Werner, 2000, s:8). Yine bu konuda araştırma yapan Latham ve Skarlicki de, mülakat yönteminin adayın ÖVD eğilimini ölçmek için etkili bir yol olduğunu savunmaktadır. 47 işletme fakültesi öğretim üyesiyle yapılan bir araştırmada, mülakat uygulamasının, fakülte öğretim üyelerinin örgüte yönelik (OCB-O) ÖVD'lerini ($r=,50$) ve örgütteki bireylere yönelik gösterilen (OCB-I) ÖVD'leri ($r=,50$) istatistiki olarak açıkladığı görülmüştür (Latham ve Skarlacki, 1995, s:67).

Allen, Fecteau ve Fecteau'nun 2004 yılında yaptıkları başka bir araştırmada ise mülakatların iş başında ÖVD gösterebilecek adayları belirlemenin etkin bir yolu olabileceği ifade edilmektedir. Bu araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir: (a)mülakat skorlarının, "örgütsel desteğe" (örn: örgüt kurallarına ve politikalarına uymak, örgütü desteklemek ve savunmak) yönelik ÖVD'lerin ne boyutta gösterildiğiyle ilgili değerlendirmelerle istatistiksel ilişki düzeyi ($r=.36$); ve (b) ÖVD'nin vicdanlılık boyutuna (örn: başarılı şekilde işi tamamlama ve örgüt içi girişimcilik davranışları) yönelik değerlemelerle istatistiki ilişkisi ($r=.50$) önemli ölçüde uyum gösterirken; (c) mülakat skorları, ÖVD'nin "bireysel destek" (örn; diğer çalışma arkadaşlarına yardım etme ve onlarla işbirliği yapma) boyutuna yönelik değerlemeler ile istatistiki olarak ilişkili değildir (Allen, Fecteau ve Fecteau, 2004, s.1-15).

Latham ve Skarlicki'nin 1995'te ve Allen vd.'nin 2004 yılında yaptıkları araştırmalarda, araştırmacılar ÖVD eğilimini ölçmek için özel sorular geliştirmişlerdir ve mülakat sonuçlarını değerlendiren kişiler, bu sorulara verilen cevapları nasıl değerlendireceklerine dair özel bir eğitime tabi tutulmuşlardır. Bu nedenle, İK departmanları da örgütsel vatandaşlık davranışlarını mülakat sırasında değerlendirmek için ek bir eğitime ihtiyaç duyacaklardır (Organ, Podsakoff ve Mackenzie, 2006, s:226).

İş örnekleme ya da değerlendirme merkezi uygulamalarının da bir adayın ÖVD sergileme eğilimini tahmin etmede kullanılabilir. Bu konuyu araştıran bir çalışma olmamakla birlikte temelde, insanlara yardım etme, destek verme, centilmenlik vb. ÖVD'leri sergileme olanağı sunan faaliyetlerin, bu uygulamalar sırasında tasarlanması mümkün olabilir. Örneğin, bir adayın yardımseverlik davranışını ölçmek için, araştırmacı, değerlendirmeye tabi tutulan adaydan yapılması gereken bir işle meşgulken, bitirmesi gereken bir işte zorluk çeken bir iş arkadaşına yardım etmesini gerektiren bir aktivite tasarlayabilir. Ya da, adayın örgütsel sadakatini (ÖVD boyutu olarak) ölçmek için, adaydan örgütte çalışan bir işgören rolü oynaması istenebilir ve sonra adayın bir işgören ve/veya dışarıdan bir kişi tarafından

örgüt ile ilgili yapılan eleştirilere nasıl tepki verdiği gözlemlenebilir (Organ, Podsakoff ve Mackenzie, 2006, s:226).

In-basket (evrak sepeti) yöntemi de, ÖVD'lerin tespitinde diğer bir seçim yöntemi olarak kullanılabilir. Bu yöntemde işe başvuran adaylardan, örnek uygulamalar doğrultusunda sivil erdem davranışlarını göstermeleri beklenmektedir. Bu uygulamalar; komitelere gönüllü katılma ile örgütsel kural ve prosedürlere uyum sağlama gibi davranışları içermektedir. Uygulama sonucunda sivil erdem davranışlarını göz ardı eden adaylar elenebilir (Graham, 2000, s:72). Araştırmacı/uzmanların işgören seçim prosedürlerinde belirlenen işler ve pozisyonlar için görev performansı ve ÖVD performansının önem derecesini ağırlıklandırmaları daha uygun olabilir. Böylelikle işler ve pozisyonlar açısından adayları değerlendirebilmek ve geribildirimde bulunabilmek daha da kolaylaşabilir.

1.3.4. ÖVD ve İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Uygulaması İlişkisi

İnsan kaynakları açısından eğitim faaliyetini bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Eğitim faaliyetinin iki yönü vardır. Bunlar; yetiştirme ve geliştirme faaliyetleridir. *Yetiştirme*, genel olarak belli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması sürecidir. *Geliştirme* ise, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanlarının geliştirilmesi sürecidir (Özçelik, 2008, s:190).

Örgütlerde ÖVD'leri desteklemeye yönelik çabalar, eğitim ve geliştirme uygulamasına odaklanabilir. Bir işin başarılması için gereken davranışların öğretilmesinde olduğu gibi, çalışanların ÖVD sergilemelerini sağlayacak şekilde eğitilebilmeleri mümkündür. Bu konuda, Kelly ve Caplan'ın 1993 yılındaki çalışmasında, ortalama performans gösteren çalışanlara işin gereğini yapmaktan öteye gitmeleri ve örgüt içinde daha fazla inisiyatif almaları öğretilenlerse, üstün performans gösteren çalışanlar olabilecekleri ve benzer şekilde ÖVD sergileyecek biçimde de eğitilebilecekleri ifade edilmiştir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:226). Kelly ve Caplan'ın 1993 yılındaki çalışmasında; iki farklı mühendis grubu incelenmiştir. Bir mühendis grubuna 8 ay süreyle eğitim verilmiş, diğer grup ise kontrol grubu olarak incelenmiştir. Bu çalışmadaki eğitimler; "teknik yetkinlik" ve "inisiyatif alma" (bu boyut; ÖVD'yi içermektedir.) şeklindedir. Araştırmadaki mühendislerin tümünün teknik yetkinlik seviyesi yüksektir. Bu değişken eşit düzeyde olduğu için, eğitim faaliyetinin etkinliği inisiyatif boyutunda yer alan ÖVD'ye dayalı olarak incelenebilmiştir. Eğitim sonucunda yüksek performans gösteren mühendislerin inisiyatif alma düzeyleri ve beraberinde ÖVD'leri yüksek olarak belirlenmiştir. Ortalama performans gösteren mühendisler ise daha düşük düzeyde ÖVD sergilemişlerdir (Kelly ve Caplan, 1993, s:128-139).

ÖVD ile ilgili gelişmekte olan diğer bir konu ise, mentorluk olarak ifade edilmektedir. Werner tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetinin bir parçası olarak düşünülen mentorluğun, vatandaşlık davranışlarını arttırmada bir etken olabileceği belirtilmektedir (Werner, 2000, s:12). Literatürde mentorluk uygulamasının ÖVD'ye etkisini inceleyen araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalardan, Donaldson, Ensher ve Grant-Vallone'nun

2000 yılındaki çalışmalarında, mentorluk faaliyetinin örgüte yönelik tutumları (örgütsel bağlılık ve ÖVD) nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu yazarlar, bazı faktörlere bağlı olarak mentorluk uygulamasının gerçekleştirildiği örgütlerde, çalışanların ÖVD sergilemesinin artırılabilceğini ifade etmektedirler. Bu faktörler; mentorların, iyi birer koruyucu olmaları ve koruduğu çalışanlara destek vererek ÖVD'ye ilişkin rol modellerini oluşturmalarıdır. Böylece mentorluk uygulaması sıklıkla ÖVD'ye dönüşebilir. Donaldson ve meslektaşlarının çalışmasında, 157 kişilik işgören grubu üzerinde 6 aylık bir dönem içerisinde (iki farklı zaman diliminde) mentorluk uygulaması gerçekleştirilmiştir. Her bir işgören, aynı zaman dilimleri içerisinde aynı mentorlara sahip olmuşlardır. Mentorluk ilişkisi, korunan kişilerin mentorlarından aldıkları araçsal ve psiko-sosyal desteğin miktarına göre üç seviyede (yüksek, orta, düşük düzeyde) kategorize edilmiştir. Donaldson vd.'ye göre; yüksek ve orta düzeyde mentorluk desteği alan işgörenler, düşük düzeyde mentorluk desteği alan işgörenlerden, daha fazla fedakârlık (altruizm) davranışlarında bulduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, her iki zaman diliminde de, işgörenlerin ÖVD skorları, mentorluk faaliyeti ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezi desteklememektedir. Bunun nedeni, ÖVD ifadelerinin çalışanların kendilerini değerlerken ortaya çıkan yanlılığın araştırma bulgularını etkilemesi olarak ifade edilebilir (Donaldson, Ensher ve Grant-Vallone, 2000, s:233-249). Tepper ve Taylor'ın 2003 yılındaki araştırması ise, mentorluk davranışının ÖVD'yi etkilediği mekanizmayı incelemeye çalışmıştır. Askeri personelden oluşan bir örnekleme, bir lider tarafından yapılan mentorluğun astların prosedürel adalet algısını etkileyerek, ÖVD göstermesini sağladığını belirtmişlerdir (Tepper ve Taylor, 2003, s:97-105). Yine de, çok az çalışma mentorluğun ÖVD üzerindeki etkisini ampirik olarak test ettiği için, mentorluk ve ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik net sonuçlara ulaşmak için daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:227).

1.3.5. Performans Yönetim Sistemi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik bir çalışma olarak ifade edilebilir (Uyargil, vd., 2008, s:245). Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş açıdan yaklaşan örgütsel sisteme, "*Performans Yönetim Sistemi*" adı verilir (Uyargil, 2008, s:3).

ÖVD açısından durum incelendiğinde ise, değerlendirme kriterlerinin çok yönlü olması gerekmektedir. Bu kriterler, bireysel görev başarımının göstergelerini, çalışma grubunun işbirliğini ve sivil erdemi içerebilir. Böylelikle performansı değerlerken çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediğinin yanı sıra, bu görevleri yerine getirirken ne derecede çalışma arkadaşları ile işbirliği yaptıkları ve alınacak kararlar konusunda ne kadar aktif katılım sergilediklerinin değerlendirilmesi mümkün olabilir. Bu faaliyetleri içeren performans değerlendirme uygulamasına ait sonuçlar; bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlanması, eğitim ve gelişim programlarının seçimindeki kriterlerin belirlenmesinde kullanılabilir (Graham, 2000, s:74). Bu durum, yöneticilerin işgörenlerle açıkça iletişim kurup ÖVD'lerin örgüt için ne kadar önemli olduğunu ve işgörenin performans değerlendirmesini etkileyeceğini

açıklamasını gerektirir. Ayrıca, yöneticiler, ÖVD'nin görev performansı ile ilişkisinin önemini de açıklamalıdır. Bu açıklamalar performans yönetim sistemindeki yetkinlik tanımlarında yer alırken, yapılacak geri bildirim toplantılarında da çalışanlara ifade edilebilir. Performans değerlendirmenin adil olarak algılanması ve işgörenin davranışını etkili bir biçimde şekillendirebilmek için her iki uygulamanın da yapılması uygun olabilir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:232-233).

Literatürde, performans değerlendirme sistemi/sürecinin özelliklerinin, ÖVD'yi etkilediğine yönelik araştırmalar mevcuttur. Findley, Giles ve Mossholder 2000 yılında, ABD'deki iki okulda çalışan 199 öğretmenden oluşan bir örnekleme çalışarak bu konuda bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmadaki performans değerlendirme sistemi, sistemin açıklığı (örn: işgörenler performans değerlendirmenin yanlış olduğunu hissedersen, bir itiraz dosyası hazırlayabilirler), sisteme bağlılık (örn: örgüt yöneticileri, değerlendirme sisteminin iyi çalıştığından emin olmak için çok çaba harcamaktadır), sistemin karmaşıklığı (örn: değerlendirme sistemi ortalama bir işgören için anlaşılması çok güçtür) ve çoklu değerlendirme kriterleri (örn:yönetici performansı değerlendirirken diğer yöneticilerden bilgi alır) gibi özellikleri içermektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:235).

Performans değerlendirme sistemi, yöneticinin gözlem, geribildirim ve planlama ile ilgili faaliyetlerini içermektedir. Findley ve meslektaşları tarafından yapılan bir çalışmada, yöneticinin *gözlem ve planlama* faaliyetleri, ÖVD'yi etkileyen performans değerlendirme özellikleri olarak belirtilmiştir. İşgörenlerin, yöneticilerinin onların davranışlarını gözlemlediklerini algılamaları ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yine bu araştırmanın diğer bir sonucuna göre; yöneticilerin, çalışanlarının performanslarını geliştirmek için gelecek dönemki planlarını ve hedeflerini müzakere etmesinin ise, ÖVD ile ilişkili olduğu ancak bu ilişkinin olumsuz yönde olduğu belirtilmiştir. Findley vd., planlama ve ÖVD arasındaki olumsuz ilişkinin, planlamayla ilgili müzakerenin ÖVD'yi dışarıda bırakarak, spesifik görev performansı davranışlarına odaklanmasından kaynaklanmış olabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum için diğer bir olasılık da, yöneticilerin rol davranışı ve ÖVD gösterilmesi bakımından düşük performans gösteren işgörenlerle onları uyarmak açısından, gelecek dönemdeki performansı geliştirmeye yönelik planları ve hedefleri müzakere etmeye daha fazla dikkat göstermiş olmasından kaynaklanmış olabileceği belirtilmiştir. Bütün bu araştırmalar, performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin/değerleyicilerin ÖVD'nin değerini anlamaları bakımından oldukça önemlidir. Yöneticilerin ÖVD'yi dikkate almamaları, ÖVD'nin sergilenmesinde azalmalara, işgörenler tarafından performans değerlendirme sisteminin adaletsiz olduğunun algılanmasına ve örgütteki ödül sisteminin de yeterince anlaşılmasına sebep olacaktır. Findley vd., işgörenlerin yöneticilerinin etkin olarak görev performanslarını gözlemlediğini algılamasının, yöneticilerin ise görev performansının yanısıra ÖVD'leri, işgörenlerle yapılan performansın geliştirebilmesi mülakatlarına dahil etmelerinin gerekli olduğunu belirtmektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:235-236).

ÖVD'nin yöneticiler tarafından performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi, bazı çalışmaların performans sonuçlarındaki istikrarsızlıkları açıklayabilmesine yardımcı olabilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarında zamanla istikrarsızlığın oluşması,

işgörendeki bireysel performans değişimlerine (performans tutarsızlığı), örgütsel uygulamalardaki değişimlere (değerlendirme tutarsızlığı) ya da performans ölçüm metoduna yönelik güvensizliğe dayandırılmaktadır. Performans değerlendirme sürecindeki tutarsızlıklar, bir işgörenin ÖVD sergilemek konusundaki isteğinden ya da farklı örgütlerde bu tip davranışların öneminin farklılaşmasından da kaynaklanabilir. Örneğin; birçok yönetici performans değerlendirme için kullanılan kriterlerin, işgörenin kariyer sürecinde değişmesi gerektiğine inanır. Bu değişimler, yöneticinin değerlendirme sisteminde zamanla tutarsızlık meydana getirebilir. Bu duruma özellikle akademik ortamlarda rastlanılabilir. Akademik yaşamda, yayımlanmış çalışma sayısı bir akademisyenin kariyer başlangıcında, en önemli kriterdir. Ama belli bir aşamadan sonra, akademisyenin fakülte içerisinde daha fazla hizmet ve yönetim sorumluluğu yüklenmesi beklenmektedir. Bu durumda akademisyenin yayın sayısı azalabilir ancak ÖVD türü davranışlarına ilişkin performansının önemi artabilir. Bu eğilimlerin her biri, performansı değerlendirirken, yöneticiler tarafından gözlemlenebilir. Bu değişimlerde ÖVD'ye daha fazla değer verilmesiyle beraber, görev performansının daha az önemli, ÖVD'nin ise oldukça önemli olması şeklinde bir değerlendirme oluşturabilir. Bu nedenle de performans değerlendirme sürecinde tutarsızlıkların yaşanması sözkonusu olabilir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s:194).

ÖVD ve performans ilişkisine yönelik 1990 sonrası yapılan bazı araştırmalarda, ÖVD benzeri bir davranış olan bağlamsal performans ile görev performansı, davranışa dayalı derecelendirmeyi içeren performans değerlendirme formları yoluyla birlikte ölçümlenmeye çalışılmıştır. Performans değerlendirme araştırmalarında sıklıkla rastlanan ancak net bir şekilde açıklanamayan değişimin büyük bir kısmı, bu çalışmalarda bağlamsal performansın değerlendirme sürecine dahil edilmesi ile açıklanabilmiştir. Bu çalışmalarda performans değerlendirme uzmanları, çalışanların performans derecelerini ölçerken “kişilik özelliklerini” dikkate alarak bağlamsal performans ile ilişkilendirmeye çalışmışlardır (Werner, 2000, s:14). Murphy ve Shiarella tarafından, ölçümlemedeki sistematik hataların performans değerlemeye atfedilmesinin, performansın gerçekte çok boyutlu olduğu halde boyutlandırılmamış gibi ölçümlenmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Yine yazarlar, örgütlerin kendi içinde performansın ne anlama geldiğine dair net bir tanım yapamamalarından dolayı problemleri bir durumun varlığından söz etmektedirler (Murphy ve Shiarella, 1997, s:846).

Morrison ve Organ ise, bağlamsal performansın, performans değerlendirme sürecine açık bir şekilde dahil edildiği zaman, ÖVD ile ilgili bazı tanımsal konuların açıklanmasının zorunlu hale gelebileceğini belirtmişlerdir. Ancak, çalışanın performans değerlendirme formunda görülen bir davranışın “ekstra-rol” ya da “ÖVD” olduğunu belirlemenin zor olacağı da bir gerçektir. ÖVD'yi dikkate alan bir performans değerlendirme uygulamasında, performans ölçümleri, çalışanlardan beklenen bazı vatandaşlık davranışlarını içerebilir. Bu durum, kontrol (işaretleme) listesi ya da davranışsal temellere dayalı bir değerlendirme skalası ile ölçülebilir (Werner, 2000, s:15). Çünkü davranışsal değerlendirme skalalarında performans için gerekli davranışlar ile bu davranışların alternatifleri yazılarak, davranışların hangilerinin ÖVD için kritik olayları içerdiği belirlenebilir. Yine, işaretleme listesi yönteminde de kritik olaylara ilişkin çok sayıda davranış ifadesi tanımlanabilir. Bu ifadelerden hangilerinin ÖVD, hangilerinin görev davranışı olarak tanımlandığı

değerleyiciler tarafından belirlenebilir. Böylelikle değerlendirmeye konu olan davranışlar hakkında çalışanlara geri bildirim verilmesi kolaylaşabilir.

1.3.6. ÖVD ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kararlara Katılım Uygulamaları İlişkisi

ÖVD'nin, örgütsel kararlara işgörenin katılması ile ilişkili olduğu düşünülebilir. İşgörene örgütte alınan kararlara ve uygulamalara katılım fırsatı vermek, etkili bir motivasyon tekniğidir. Katılımcı yönetimin özü, işgörenlerin kararlara katılması durumunda, verilen kararı benimseyip destekleyebilecekleri düşüncesidir. Karara katılım faaliyeti, kararların uygulanmasını da kolaylaştıracaktır. Bu noktada, örgütlerde alınan kararlara çalışanların katılımının sağlanması ve bu yolla kişisel görüş ve önerilerin dikkate alındığı olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması, ÖVD gösterme konusunda işgörenleri teşvik edebilir (Sezgin, 2005, s:333). Özellikle ÖVD'nin sivil erdem boyutunun, kararlara katılım uygulaması ile ilişkili olması beklenebilir. Bilindiği üzere sivil erdem; örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme davranışları şeklinde kendini göstermektedir (Sezgin, 2005, s:323). Graham tarafından İKY uygulamalarının, katılımcı karar verme süreçleri aracılığıyla sivil erdem davranışlarına öncülük edebileceği belirtilmiştir (Graham, 2000, s:61). İnsan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticilerinin, çalışanların aralarında hızlı bir şekilde iletişim kurabilmelerine, bilgiyi paylaşabilmelerine, kararlara etkin bir şekilde katılabilmelerine ve örgütsel uygulamalar hakkında öneriler sunmaya izin verecek şekilde örgütsel yapıda esneklik oluşturmalarının, ÖVD ve özellikle de sivil erdem biçimindeki davranışların gösterilmesi olasılığını artırabileceği düşünülebilir.

1.4. Finansal Performans Kavramı

Finansal performans kavramı, Business Dictionary Sözlüğü'nde, "örgütün politika ve faaliyetlerine ait sonuçların parasal olarak ölçülmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Financial Performance, (Çevrimiçi) <http://www.businessdictionary.com/definition/financial-performance.html> , 05.02.2010). Örgütün ekonomik amaçlarının parasal yönden gerçekleştirilmesini gösteren finansal performans, örgüt(işletme) performansı kavramının en dar tanımıdır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986, s:801-814).

Literatürde İKY uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişkinin ölçümü için kullanılan göstergelerin genellikle benzerlik gösterdiği görülmektedir. İKY araştırmalarında genel olarak incelenen finansal performans göstergeleri; aktif kârlılık (Return on Assets-ROA), özsermaye kârlılığı (Return on Equity-ROE) ve yatırım kârlılığı (Return on Investment-ROI)dir (Kandır, v.d., 2008, s:219). Bu göstergeleri kısaca tanımlamak gerekirse; aktif kârlılık (Return on Assets-ROA); net karın, toplam varlıklara bölünmesiyle bulunmaktadır. Özsermaye kârlılığı (Return on Equity-ROE); net karın, toplam sermayeye bölünmesi ile elde edilir. Yatırım verim oranı (Return on Investment-ROI) ise; net karın, sermaye ve pasif toplamına bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Carton ve Hofer, 2006, s.129). Bu ölçütler ayrıntılı olarak incelendiğinde; aktif kârlılık, bilançodaki aktiflerin ne ölçüde karlı kullanıldığını tespit etmek amacıyla kullanılır. Özsermaye kârlılığı, örgüte ortaklarca tahsis edilmiş bulunan değerlerin ne ölçüde etkin ve

verimli olarak kullanıldığını tespit etmek amacıyla hesaplanır ve örgütün özkaynak karlılığını gösterir (Çabuk ve Lazol, 2009, s.193-196).

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamalarının niteliğini belirlemek ve bu uygulamaların ÖVD ile ilişkisini incelemektir. Bu amaca bağlı olarak araştırmanın diğer bir amacı ise; İKY uygulamaları ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının karşılıklı etkileşiminin, finansal performans üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir.

Araştırma, bankacılık sektöründe çalışanların ÖVD'lerinin şekillendirilmesinde, insan kaynakları faaliyetlerinin etkisinin gösterilebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları doğrultusunda meydana gelebilecek finansal performans artışları, İKY'nin örgüt içerisindeki değeri konusunda ampirik kanıtları ortaya koyabilecektir. Böylelikle çalışmaya katılan bankaların yöneticilerine, İKY uygulamalarının önemi, bu uygulamaların örgüt içinde çalışanların gönüllü davranışlarına (ÖVD) ve finansal performansa etkisi bakımından gerekli bilgiler sunulabilecektir.

Çalışmanın önceki bölümünde ortaya konulduğu üzere, insan kaynakları uygulamaları ile finansal performans göstergeleri arasındaki ilişki özellikle yabancı yazındaki araştırmalarda incelenmektedir. Ancak bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, çalışan davranışlarının payı genelde gözardı edilmektedir. Bu nedenle; insan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı yerli-yabancı literatürde oldukça az sayıdadır. Bu çerçevede, araştırmanın, hem teorik çerçevesinin hem de sonuçlarının önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarını birleştirmesi nedeniyle disiplinler arası bir çalışma niteliği taşımaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma sürecinin başladığı Eylül 2009 tarihi itibarıyla TBB'ye kayıtlı 32 adet mevduat bankası bulunmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Banka ve Sektör Bilgileri, http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/banka_listesi.asp?tarikh=15/09/2009, 15.09.2009). Çalışmaya katılmak isteyen 21 mevduat bankasının, 2'sinden gelen anket sayısının düşük olmasından dolayı, bu bankalara ait sağlıklı veri değerlendirmesi yapılamayacağı düşünülmüş ve 19 bankanın verileri analiz aşamasında dikkate alınmıştır. Böylelikle ankete katılan bankaların oranı %59 (19/32) olarak hesaplanmıştır.

ÖVD için dağıtılan anket sayısının tespitinde de yine TBB'nin verilerinden yararlanılmıştır. Eylül 2009 itibarıyla İstanbul'daki bankalarda çalışan sayısı 76.394 olarak tespit edilmiştir (TBB, http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx, Erişim tarihi: 30.09.2009). Araştırmanın ÖVD anketini dolduracak birey sayısı, örnekleme formülü kullanılarak %1 hata payı ile en az 260 kişi olarak hesaplanmıştır (Orhunbilge, 1997, s.79).

Toplam dağıtılan ÖVD anketi sayısı 1365'tir. Anketlerden 720 adedi geri dönmüş, ancak bunlardan 86 tanesi eksik ya da hatalı doldurulduğu için, 634 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmadaki anket dönüş oranı %46,4 (634/1365) olarak gerçekleşmiştir.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın kapsamı, TBB'ye üye mevduat bankalarının çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bu seçimin yapılmasının nedeni, bankalardan elde edilecek veriler için yeknesaklığın ve bankalar arasında karşılaştırma olanağının sağlanabileceği düşüncesidir. Araştırmanın sadece genel müdürlük çalışanları ve insan kaynakları yetkileriyle sınırlandırılmış olması da diğer bir kısıt olarak görülmektedir.

Araştırma, 15 Eylül 2009 ile 15 Mart 2010 tarihleri arasında, 6 aylık bir dönem içerisinde tamamlanmıştır. Bu nedenle araştırma, kesitsel nitelikte bir çalışmadır. Kesitsel nitelikteki çalışmalar, araştırmanın yapıldığı andaki mevcut durumu yansıtmaktadır. Ayrıca çalışma, sadece hizmet sektöründe yer alan banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının tüm hizmet sektörü için genelleştirilmesi mümkün değildir.

Araştırmanın varsayımları ise; anket katılımcılarına ve araştırma yöntemine ilişkindir. Araştırmaya katılanların anket formunda yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladıkları ve gerçek durumlarını yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın diğer bir varsayımı da, anket yönteminin verilere ulaşmak için yararlanılan en uygun yöntem olduğudur. Anket formlarının analizinde kullanılan veri analiz yöntemlerinin, araştırma amacına en uygun olan değerlendirme yolu olduğu da varsayılmıştır.

2.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmadaki verilere ait ölçüm düzeyinin bu noktada açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Bilindiği üzere ölçüm düzeyi; verilerin toplandığı düzeyi ifade etmektedir. Bireysel düzeydeki yapıların verileri, birey düzeyinde toplanmaktadır. Daha üst düzey yapıların (grup, örgüt) ölçümü ise, birey düzeyinde toplanarak sonra bireysel puanların birleştirilmesi (toplanması) veya ortalama alınması suretiyle daha üst düzeyi temsil edecek şekilde gerçekleştirilebilir (Aguinis, Henle ve Ostroff, 2009, s:52). Sekaran'a göre, araştırmalarda gözlemlere ilişkin verilerin toplanmasında aralıklı veya oransal ölçekten birinin kullanılması halinde ortalama hesaplamasının mümkün olabileceği belirtilmektedir (Sekaran, 2003, s:398).

Araştırmanın ölçüm düzeyi olarak, birden çok analiz seviyesinin varlığı sözkonusudur. Analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için; insan kaynakları uygulamalarına yönelik *indeks skoru* hesaplanmıştır. Bu yaklaşım, Wright, Gardner ve Moynihan 2003 yılındaki (Wright, Gardner, Moynihan, 2003, s:29) ve yine Wright ile meslektaşlarının 2005 yılındaki (Wright, v.d., 2005, s.425-426). çalışmalarındaki yöntemle benzerlik göstermektedir. Wright vd.'ye göre; her bir çalışan için insan kaynakları indeks skoru; mevcut insan kaynakları uygulamalarının anketteki soru sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu yöntemde elde edilen İK indeks skoru her bir çalışan için aynı olarak tanımlanabilmektedir.

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan ÖVD ölçümü ise, bireysel düzeydeki verilerden elde edilmiştir. Bankaların ÖVD skorlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik ise (aritmetik ortalama ve standart sapma) yukarıda belirtildiği üzere, bireysel düzeydeki ölçümlerin birleştirilmesi ile hesaplanmıştır. Çalışmaya katılanlardan ölçekteki ifadeler hangi oranda katıldıklarını; 6 dereceli Likert tipi ölçek üzerinde, “1:Hiç katılmıyorum”, “2:Çoğunlukla katılmıyorum”, “3:Kısmen katılmıyorum”, “4: Kısmen katılıyorum”, “5: Çoğunlukla katılıyorum” ve “6:Tamamen katılıyorum” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Çalışmada bankacılık sektörünün verilerini yansıtan finansal performans ölçütleri olarak; aktif karlılık ve özsermaye karlılığı seçilmiştir. Bu veriler ise bankaların yayınlamış oldukları raporlardan temin edilmiştir.

2.5. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: İnsan kaynakları uygulamalarının nitelikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları (yardım etme, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) arasında ilişki vardır.

H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.

H₃: İnsan kaynakları uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşim etkisi, özsermaye karlılığı (ROE) üzerinde etkilidir.

H₄: İnsan kaynakları uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşim etkisi, aktif karlılık (ROA) üzerinde etkilidir.

2.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırmaya, İstanbul'da faaliyet gösteren ve TBB'ye kayıtlı 32 adet mevduat bankası dahil edilmiştir. Bankaların tümüyle iletişime geçilmeye çalışılmış ve bunlardan 21 tanesi araştırmaya katılacaklarını belirtmişlerdir. Bu 21 bankanın 2 tanesinden düşük sayıda anket geldiği için değerlendirmeye alınmamıştır.

Araştırmadaki ÖVD anketine katılanların 264'ü erkek (%41,6) ve 364'ü (%57,5) kadındır. Bu soruyu 6 kişi (%0,9) ise yanıtı bırakmıştır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; 443'ü (%69,8) üniversite, 114'ü yüksek lisans ve doktora (%18,0), 36'sı ön-lisans (%5,7) ve yine 36'sı ise lise (%5,8) mezunu olup, 5 kişi (%0,8) ise bu soruyu yanıtı bırakmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri (ÖVD anketi)

		N	(%)
Cinsiyet	Erkek	264	41,6
	Kadın	364	57,5
	Yanıt vermeyen	6	0,9
Eğitim Durumu	Lise	36	5,7
	Ön-lisans	36	5,7
	Üniversite	443	69,8
	Y.lisans ve Doktora	114	18,0
	Yanıt vermeyen	5	0,8
N=634			

İKY anketini yanıtlayan katılımcılara ilişkin veriler incelendiğinde ise; bu anketi yanıtlayan çalışanların 6'sı erkek (%31,6) ve 13'ü (%68,4) kadındır. Katılımcıların 17'si (%89,4) üniversite, 1'i yüksek lisans (%5,3) ve 1'i de ön-lisans (%5,3) mezunudur. İnsan kaynakları anketini dolduran çalışanların pozisyonları ise; uzman 3 kişi (%16), yönetmen 11 kişi (%58) ve direktör-yönetici 5 kişi (%26) şeklinde dağılım göstermektedir. İKY katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri (İKY anketi)

		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	6	31,6
	Kadın	13	68,4
Eğitim Durumu	Ön-lisans	1	5,3
	Üniversite	17	89,4
	Y.lisans	1	5,3
Pozisyon	Uzman	3	16
	Yönetmen	11	58
	Direktör-Yönetici	5	26

– *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları*

Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (N=634). KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0.869 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0,001$). Bu değerler örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

ÖVD ölçeğine ait boyutların açıkladığı toplam varyans %50,70 olarak hesaplanmıştır. Ölçek boyutlar bazında incelendiğinde; yardım etme boyutu %17,33, vicdanlılık boyutu %14,79, sivil erdem boyutu %9,67 ve centilmenlik boyutunun da %8,91 oranında açıklanan varyansta paya sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları (ÖVD)

Faktörler	Özdeğer (Eigenvalue)	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi
Faktör 1: Yardım etme	3,294	17,33	17,33
Faktör 2: Vicdanlılık	2,809	14,79	32,12
Faktör 3: Sivil erdem	1,838	9,67	41,79
Faktör 4: Centilmenlik	1,694	8,91	50,70

KMO=0,869 / Barlett Küresellik Testi sonucu: 0,000 < 0,001

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde, ölçeğin tümü için Cronbach alpha değeri 0,83 olarak belirlenmiştir ve sosyal bilimler için güvenilir bir değer olarak bulunmuştur. ÖVD'nin boyutları için yapılan güvenilirlik analizi skorları ise; yardım etme boyutu: 0,79 / vicdanlılık boyutu:0,77 / sivil erdem boyutu: 0,53 / centilmenlik boyutu: 0,52 olarak belirlenmiştir. Alt ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin burada bir açıklamanın yapılması yararlı olabilir. Pallant'a göre, az sayıda ifadeye (soruya) sahip ve istatistiki duyarlılığı yüksek alt boyutlar (ölçekler) için, 0,5 ve üzeri Cronbach

alpha değerlerinin uygun olabileceği önerilmektedir. Yine Pallant, ölçeğin tümü için ise 0,7 ve üzerindeki bir değerin daha uygun olacağını belirtmektedir (Tablo 4).

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği ve Alt Boyutlarının (Ölçekler) Güvenilirlikleri

ÖVD Alt Boyutları	Güvenilirlik
1. Faktör: Yardım etme Ölçeği	.79
2. Faktör: Vicdanlılık Ölçeği	.77
3. Faktör: Sivil Erdem Ölçeği	.53
4. Faktör: Centilmenlik Ölçeği	.52
ÖVD Ölçeği	.83

2.6.1. ÖVD Anketine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirmeler

Araştırmadaki temel değişkenlerden biri olan ÖVD'ye ait ortalama skor 4,86 (std. sapma: ,56) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların ÖVD ile ilgili ifadelerde “çoğunlukla katılıyorum” şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. ÖVD'ye ilişkin boyutlar değerlendirildiğinde ise yardım etme boyutunun ortalama 5,23 (std. sapma: ,63) ile en yüksek skora sahip olduğu görülmektedir. Bu değer, çalışanların “tamamen katılıyorum” şeklindeki cevaba yakın bir değerlendirme yaptıklarını belirtmektedir. ÖVD'ye ilişkin diğer boyutlar incelendiğinde; vicdanlılık boyutunun ortalama 4,75 (std. sapma: ,81) ve centilmenlik boyutunun ortalama 4,71 (std. sapma: ,94) değere sahip olduğu ve çalışanların “çoğunlukla katılıyorum” şeklindeki seçeneğe yakın değerlemeler yaptıklarını ifade etmektedir. ÖVD'nin sivil erdem boyutu ise 4,36'lık (std. sapma: ,89) ortalama ile en düşük değere sahiptir.

Araştırmada mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamalarına ait indeks skoru ise 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamalarını kullanımının oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada ele alınan temel değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	N
ÖVD	4,86	,56	633
Yardım etme (Fedakarlık / Nezaket)	5,23	,63	632
Vicdanlılık	4,75	,81	633
Sivil erdem	4,36	,89	634
Centilmenlik	4,71	,94	634
İKY indeks skoru (ort.)	,84	,10	634

2.6.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirmeler

Araştırmada ele alınan insan kaynakları uygulamaları tek tek frekans ve yüzde dağılımları olarak incelenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın gerçekleştirildiği bankaların 14'ünde (%73,7) iş analizi çalışması yapılmaktadır. Yine 18 bankada (%94,7) iş tanımları ve iş gerekleri yazılı olarak bulunmaktadır. İK planlama faaliyeti ise 15 banka (%78,9) tarafından gerçekleştirilmektedir. İşe seçim ve yerleştirme uygulaması olarak 15 banka

(%78,9) mülakatı kullanırken, 9 banka ise (%47,4) psiko-teknik testlerden yararlanmaktadır. Eğitim faaliyetlerinden yönetsel beceri eğitimleri 14 banka (%73,7) tarafından uygulanırken, 15 banka (%78,9) ise çalışanlarına oryantasyon eğitimi uygulamaktadır. Performans değerlendirme ve bilgi paylaşımı faaliyetleri tüm bankalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Kararlara katılım uygulamaları ise 17 banka (%89,5) tarafından uygulanan bir faaliyet olarak belirlenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Bankaların İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bilgiler

İ.K. Uygulama	EVET	%	HAYIR	%
İş Analizi	14	73,7	5	26,3
İş Tanımları ve İş Gereklilerinin yazılı olması	18	94,7	1	5,3
İK Planlama	15	78,9	4	21,1
İşe Seçim ve Yerleştirmede Kullanılan yöntemler				
Mülakat	15	78,9	4	21,1
Psiko-teknik test	9	47,4	10	52,6
Eğitim ve Geliştirme				
Yönetsel beceri eğitimi	14	73,7	5	26,3
Oryantasyon eğitimi verilmesi	15	78,9	4	21,1
Performans Değerlendirme	19	100	-	-
Kararlara Katılım	17	89,5	2	10,5
Bilgi Paylaşımı Faaliyetleri	19	100	-	-

- *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Niteliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*

Araştırmada öncelikle, bankaların insan kaynakları uygulamalarının niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve boyutları (yardım etme, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu ilişkinin test edildiği H₁ hipotezinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Niteliği ile ÖVD ve Boyutları İlişkisi

Değişkenler		İK Uygu.	ÖVD	Yardım etme	Vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik
İK Uygulamaları	Pearson						
	Korelasyonu	1					
	İst. Anlam. (2-yönlü)	.					
	N	634					
ÖVD	Pearson						
	Korelasyonu	,207(**)	1				
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	.				
	N	632	632				
Yardım etme	Pearson						
	Korelasyonu	,146(**)	,808(**)	1			
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	.			
	N	632	632	632			
Vicdanlılık	Pearson						
	Korelasyonu	,194(**)	,812(**)	,483(**)	1		
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,000	,000	,000	.		
	N	633	632	632	633		
Sivil erdem	Pearson						
	Korelasyonu	,136(**)	,630(**)	,394(**)	,391(**)	1	
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,001	,000	,000	,000	.	
	N	634	632	632	633	634	
Centilmenlik	Pearson						
	Korelasyonu	,091(*)	,514(**)	,280(**)	,216(**)	,137(**)	1
	İst. Anlam. (2-yönlü)	,022	,000	,000	,000	,001	.
	N	634	632	632	633	634	634

** Korelasyon değerleri; 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 – yönlü)

* Korelasyon değerleri; 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2 – yönlü)

Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda; insan kaynakları uygulamalarının niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) görülmektedir. Bu ilişkinin düzeyi için hesaplanan korelasyon değeri ise 0,207'dir ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. ÖVD'nin boyutları ile uygulamaların niteliği arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizine göre; 0,091 ile 0,194 arasında değişen ve yine pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Kalaycı v.d.'ye göre; 0,00-0,25 arası bir korelasyon değeri, değişkenler arasında zayıf bir ilişki olduğunu ifade eder (Kalaycı, v.d., 2005, s:116). Bu doğrultuda, analize tabi tutulan değişkenler açısından düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir (Tablo 7). H_1 hipotezi ve alt hipotezleri **kabul** edilmiştir.

- İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinin İncelenmesi

Araştırmada insan kaynakları uygulamalarının, ÖVD ile ilişkisi tespit edildikten sonra, bu uygulamaların ÖVD üzerindeki etkisi de araştırılmak istenmiş ve bu durum H_2 hipotezinde test edilmiştir. Bu etkinin ölçümü için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8: Regresyon Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	İstatistiksel Anl. (p)
Regresyon	8,578	1	8,578	28,460	,000(a)
Hata	190,478	632	,301		
Toplam	199,055	633			
$R^2 = ,043$; Düzeltilmiş $R^2 = .042$					
Standardize edilmemiş etki katsayısı		t	İstatistiksel Anlamlılık (p)		
Beta değeri	1,119	5,335	,000 **		

a. Açıklayıcı(lar): (SABİT), İK İNDEKSİ

b. Bağımlı Değişken: ÖVD

** $p < .01$

Regresyon analizi sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=28,46$; anlamlılık düzeyi $0.000 < 0.01$). Bu değişkenler arasındaki etkinin sınırdığı regresyon analizi sonucunda; insan kaynakları uygulamalarının, ÖVD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($t= 5,335$; anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,01$) görülmektedir. Tablo 8’den görüleceği üzere regresyon modelinin açıklama gücü $0,043$ ’tür. Bu değer, ÖVD değişkenindeki değişimin ancak $\%4,3$ ’ünü açıklayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle; insan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını tahmin etmede, örgütlerin insan kaynaklarının uygulamalarının bilinmesi $\%4,3$ ’lük bir doğruluk payı ile tahmin imkanı sağlamaktadır.

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı ise $0,208$ ($\%20,8$) olarak hesaplanmıştır. Tablo 68’den görüleceği üzere uygulamalara yönelik indeks skorundaki 1 birimlik artış, ÖVD üzerinde $1,119$ birim artışa neden olacaktır. Özetle modelin tahmin sonucu ve modele ilişkin sonuçlar (Tablo 8) aşağıdaki gibidir:

$$y = 3,926 + 1,119 x$$

İKY uygulamaları ve ÖVD’nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerindeki etkisi H_3 hipotezinde test edilmiştir.

Tablo 9: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (ROE)**

Bağımsız Değişkenler	Model 1				Model 2				Model 3			
	beta	Std. Hata	t	p	beta	Std. Hata	t	p	beta	Std. Hata	t	p
İKY	-20,669	2,870	-7,202	,000	-19,631	2,930	-6,701	,000	-71,489	23,157	-3,087	,002
ÖVD					-,926	,543	-1,705	,089	-9,951	4,034	-2,467	,014
İKY* ÖVD									10,755	4,764	2,257	,024
Düzeltilmiş R ²	0,74				0,77				0,83			
F- Model Değeri	51,862				27,464				20,127			
									0,024*			

** Bağımlı Değişken: Özsermaye karlılığı (ROE)

* p<0,05

İKY ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin etkisi ($\beta=1,045$; $p:0,024<0,05$), finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durum; kural ve yönetmeliklere dayalı İKY uygulamaları temelinde şekillendirilen ÖVD'nin, özsermaye karlılığını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Araştırmada İKY uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin, özsermaye karlılığı üzerindeki etkisinde sınındığı hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; öncelikle modele İKY uygulamalarının etkisi dahil edilmiştir. Bu değişken model 1 içerisinde ($R^2=0,074$) %7,4'lük bir açıklayıcılığa sahiptir ve istatistiksel olarak anlamlıdır (anlamlılık düzeyi $0,000<0,05$). İkinci modele ÖVD değişkeni eklenmiştir ve modelin açıklayıcılığı ($R^2=0,077$) %7,7'ye çıkmış ve çok fazla derecede bir artışın olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda modelin istatistiksel anlamlılık düzeyinde de azalma meydana gelmiştir (anlamlılık düzeyi $0,089>0,05$). Üçüncü modelde ise; yukarıdaki iki değişkenin çarpımı eklenerek moderatör etkisi incelenmiştir. Modelin açıklayıcılığı ise %8,3'e çıkmıştır ($R^2=0,083$). Üçüncü modelin istatistiksel anlamlılık düzeyi $0,024<0,05$ olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu modeldeki beta değerleri incelendiğinde; iki değişkenin karşılıklı etkileşiminin modeli pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Modelin matematiksel ifadesi ise aşağıdaki şekildedir.

$$y = 81859 - 71,489 X_1 - 9,951 X_2 + 10,755 X_3$$

Araştırmada, İKY uygulamaları ve ÖVD'nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden aktif karlılık üzerindeki etkisi H₄ hipotezinde test edilmiştir.

Tablo 10: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (ROA)*

Bağımsız Değişkenler	Model 1				Model 2				Model 3			
	beta	Std. Hata	t	p	beta	Std. Hata	t	p	beta	Std. Hata	t	p
İKY	-,513	,393	-1,307	,192	-,502	402	-1,249	212	2,164	3,185	,679	,497
ÖVD					-,010	,074	-,139	,890	,454	,555	,817	,414
İKY* ÖVD									-,553	,655	-,844	,399
Düzeltilmiş R ²	0,01				0,00				-0,01			
F- Model Değeri	1,709				,863				,812			
									,487			

* Bağımlı Değişken: Aktif karlılık (ROA)

İKY uygulamaları ile ÖVD arasındaki karşılıklı etkileşimin, aktif karlılık üzerinde etkisinin ölçümlendiği hiyerarşik regresyon analizinde, üç model için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (model 1: β :-513, p:**0,192**> 0,05; model 2: β :-513, p: **0,423**>0,05; model 3: β :2,164, p: **0,487**> 0,05). Dolayısıyla, model 1’de İKY’nin, model 2’de ÖVD değişkenin tek tek ve model 3’te bu iki değişkenin karşılıklı etkileşim etkisinin, finansal performans göstergelerinden aktif karlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Araştırma hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin genel değerlendirmeler Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

	İstatistiksel Anl. (p)	Sonuç
H ₁ : İnsan kaynakları uygulamalarının nitelikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları (yardım etme, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) arasında ilişki vardır.	.000	Kabul
H ₂ : İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.	.000	Kabul
H ₃ : İnsan kaynakları uygulamaları ve ÖVD’nin karşılıklı etkileşim etkisi, özsermaye karlılığı (ROE) üzerinde etkilidir.	.024	Kabul
H ₄ : İnsan kaynakları uygulamaları ve ÖVD’nin karşılıklı etkileşim etkisi, aktif karlılık (ROA) üzerinde etkilidir.	.487	Ret

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüze kadar insan kaynakları yönetiminin gelişim ve dönüşüm süreci incelendiğinde, örgütler için bu departmanın personel ile ilgili özlük işlemleri, izinler, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutma faaliyetlerinden uzaklaşarak, stratejik bir kimliğe ve niteliğe dönüştüğü görülmektedir. Bu dönüşüm sürecinin temel anahtarının, insan kaynağına verilen önemin artması olduğu söylenebilir. İnsan kaynağının zaman içerisinde örgütler için bir maliyet unsuru olmadığı ve bu unsurun örgüt performansını artıran ve katma değer yaratan bir öge olduğu, tepe yönetimler tarafından daha net anlaşılmaya ve algılanmaya başlamıştır. Ayrıca globalleşmeye paralel ekonomik çevrelerdeki hızlı değişim, hukuki düzenlemeler, işçi piyasasındaki sendikal hareketler ile örgütün iç çevresinin anlaşılmasına yönelik yaklaşımların insan kaynağının önemini günden güne artırdığı görülmektedir.

Bu doğrultuda insan kaynağının etkin şekilde yürütülebilmesi için farklı insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu uygulamaların, çalışanların motivasyonlarının artırılması ve verimli şekilde çalışmalarını sağlayıcı şekilde tasarlanmaları halinde, örgütün performansının da artması olası hale gelebilecektir. Ancak bu noktada çalışan davranışları ve tutumlarına dikkate edilmesi gerekmektedir. Literatürde insan kaynakları uygulamalarının, çalışan davranışları ve tutumları aracılığıyla örgüt performansına ve özellikle de finansal performansa katkı yaptığı farklı araştırmalarla desteklenmektedir.

Özellikle son 30 yılda, finansal performans üzerinde etkili olduğu düşünülen çalışan davranışlarına yönelik yapılan çalışmaların sayısında önemli derecede artışlar meydana gelmiştir. Bu davranışlardan biri de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)dir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt tarafından açıkça iş emri haline getirilmemiş, karşılığında ödül beklenmeyen/gerektirmeyen ve prososyal niteliğe sahip davranışlar olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada, bankaların İKY uygulamaları, “örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)” açısından ele alınmış ve ÖVD’nin farklı boyutlarının insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının karşılıklı etkileşiminin, örgütlerin finansal performansları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın ilgili literatürü irdeleyen bölümlerinde; örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarına ilişkin sınıflandırmalar ayrı ayrı incelenmiş ve araştırmalarda en çok dikkate alınan D.W.Organ tarafından ortaya konulan ve ÖVD’yi beş boyutta inceleyen sınıflandırma araştırmada dikkate alınmıştır. İKY uygulamaları ise; iş analizleri, iş tanımları, planlama, performans değerlendirme, eğitim, çalışanların kararlara katılımı ve bu katılımı artırmak için gerekli bilgilendirme faaliyetine ait değişkenlerin bir birleşimi olarak incelenmiştir. Finansal performans göstergeleri ise, özellikle İKY literatüründe sıklıkla incelenen özsermaye karlılığı ve aktif karlılık ölçütleri açısından değerlendirilmiştir. Değişkenlerin belirlenmesinden sonra ÖVD ve bu davranışa ait boyutlar; yardım etme, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem ile farklı İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına; bankacılık sektöründeki mevduat bankalarının genel müdürlük çalışanları dahil edilmiştir. Söz konusu sektörde faaliyet gösteren 19 bankadan 634 çalışanın katıldığı araştırmanın bulguları incelendiğinde; mevduat bankalarındaki İKY uygulamalarının kullanımının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine banka çalışanlarına ait ÖVD ortalamasının da yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde; araştırma bulgularının, insan kaynakları uygulamaları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu görülmektedir. Ayrıca İKY uygulamaları ile bu uygulamalar temelinde oluşturulan ÖVD’nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden özsermaye karlılığı üzerinde çok yüksek olmasa da olumlu yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak özsermaye karlılığı üzerinde benzeri bir sonuç ile karşılaşılmanmıştır.

Bu araştırmadaki kısıtlar dikkate alınarak, farklı araştırmalar ilişkin öneriler iki boyutta düşünülebilir. Bu boyutlar, araştırmanın kapsamına ve metodolojisine yöneliktir. Araştırma kapsamında, farklı sektörler araştırmaya dahil edilerek sektörler arasında karşılaştırmaların ve nedensel analizlerin yapılabilmesine olanak sağlanabilir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarına ilişkin farklı değişkenler(uygulamalar) çalışma kapsamına alınabilir. Yine çalışmada kullanılan finansal göstergelere ilaveten, yatırım verim oranı ve vergi öncesi karlılık gibi değişkenler araştırma kapsamına dahil edilerek, çalışma genişletilebilir. Özellikle ÖVD’nin centilmenlik boyutundaki olumsuz ifadelerin dil ve anlatım zorluğu oluşturabileceği düşünülerek, bu boyuttaki ifadelerin olumlu yönde sorulmasının anlam ve algılama güçlüklerini ortadan kaldırabileceği düşünülebilir. Araştırma metodolojisi

açısından ise; araştırma verilerinin değerlendirilmesinde kullanılan analizlerin yanı sıra, çalışmalarda yapısal eşitlik modellemesinin kullanımının, farklı değişkenler arası ilişkileri daha net açıklaması beklenebilir.

Sonuç itibariyle, her bir bankanın mevcut durumuna bağlı olarak oluşturduğu belirli İKY uygulamaları bulunmaktadır. Dolayısıyla her banka İKY uygulamaları konusunda bazı farklılıklar taşıyabilmektedir. Bu nedenle bankaların kendi örgüt yapısına uygun, insan kaynakları uygulama ve süreçlerini dikkate alarak, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyebilmelerine olanak sağlaması önemli olacaktır. Bu tip davranışları dikkate alan ve sergilenmesine imkan sağlayan örgütlerin, finansal performanslarında olumlu artışlar görülebileceği de gözden kaçırılmamalıdır. Bu doğrultuda üst yönetim ve insan kaynakları departmanı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve benzeri nitelikleri davranışları gösterebilmeleri için gerekli ortamı ve koşulları hazırlayabilirlerse, örgütlerinin başarılı olmalarında önemli bir rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

KAYNAKÇA

AGUINIS, Herman, Henle, Christine A. ve Ostroff, Cheri, 2009, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Ölçüm”, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**, ed. Handan Kepir Sinangil, v.d., 1. Cilt, İstanbul, Literatür Yayıncılık., ss.35-61

ALLEN, Tammy D., Fecteau, Jeffrey D. ve Fecteau, Carolyn L., 2004, “*Structured Interviewing for OCB: Construct Validity, Faking, and the Effects of Question Type,*” **Human Performance**, Vol.17, No.1, s.1-15.

AYKAÇ, Burhan, 1999, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,

BORMAN, Walter C., 2004, “*The Concept of Organizational Citizenship,*” **American Psychological Society**, Vol.13, No.6., ss.238-241

CARTON, Robert B., Hofer, Charles W., 2006, **Measuring Organizational performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research**, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.

ÇABUK, Adem, Lazol, İbrahim, 2009, **Mali Tablolar Analizi**, Gnş. 8.bs, Bursa, Ekin Kitabevi.

DONALDSON, Stewart I., Ensher, Ellen A., Grant-Vallone, Elisa J., 2000, “*Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organizational Commitment and Citizenship Behavior,*” **Journal of Career Development**, Vol. 26, No.4, s.233-249.

GRAHAM, Jill W., 2000, “Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy,” **Human Resource Management Review**, Vol.10, Iss.1, s.71-72.

KANDIR, Serkan Yılmaz, Karadeniz, Erdiñç, Özmen, Mehmet, Önal, Yıldırım Beyazıt, 2008, “*Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi,*” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.10, Sayı:1, ss.211-237.

KATRİNLİ, Alev Ergenç, Gulem Atabay ve Gonca Günay, “*Congruence of Family and Organizational Values in Relation to Organizational Citizenship Behaviour,*” **Journal of Human Values**, Vol.12, No.1, 2006, ss.81-89.

KELLY, Robert ve Caplan, Janet, 1993, “*How Bell Labs Creates Star Performers,*” **Harvard Business Review**, ss.128-139.

KOYS, Daniel J., 2001, “*The Effects of Employee Satisfaction Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal*

Study, " **Personnel Psychology**, Vol.54,ss. 101-114.

LATHAM, Gary P. ve Skarlacki, Daniel P. 1995, "Criterion-related validity of the situational and patterned behavior description interviews with organizational citizenship behavior," **Human Performance**, Vol.8, No.2, ss.67-80.

MURPHY, Kevin R. ve Ann Harris Shiarella, "Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: multivariate frameworks for studying test validity," **Personnel Psychology**, Vol.50, Iss.4, 1997, s.846.

ORGAN, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, 2006, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences**, California, Sage Pub.

ORHUNBİLGE, Neyran, 1997, **Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri**, İstanbul, İ.Ü, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:270,

ÖZÇELİK, Ayşe Oya. "Eğitim ve Geliştirme," Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde 3.bs. İstanbul, Beta Yayınları, 2008,ss.187-242.

PALLANT, Julie, 2005, **SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)**, 2nd ed., Crows Nest-Australia, Allen & Unwin Publishing.

SEKARAN, Uma, 2003, **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, 4th ed., NJ, John Wiley & Sons Inc.,

SEZGİN, Ferudun, 2005, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar," **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, ss. 317-339.

SUNGUR, Onur, 2005, "Korelasyon Analizi," **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, ed. Kalaycı, Şeref, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, ss.115-127

ŞİMŞEK, M.Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan, 2005.**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Matbaacılık,

TEPPER, Bennett J., Taylor, Edward C., 2003, "Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors," **Academy of Management Journal**, Vol.46, No.1, s.97-105.

UYARGİL, Cavide, 2008, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, 2.bs. İstanbul Arıkan Yayıncılık.

UYARGİL, Cavide, v.d., 2008, "Performans Değerlendirme," Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde 3.bs. İstanbul, Beta Yayınları, ss.243-303

VENKATRAMAN N., Ramanujam, Vasudevan, 1986, “*Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches,*” ***Academy of Management Review***, Vol.11, No.4, ss.801-814

YORGES, Stefani L., 1999, “*The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors,*” ***Journal of Applied Social Psychology***, Vol. 29, No.7, ss.1444-1471

WERNER, Jon M.,2000, “*Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management,*” ***Human Resource Management Review***, Vol. 10, Iss.1, ss.3-24

WRIGHT, Patrick M., Gardner, Timothy M, Moynihan,Lisa M., 2003, “*The Impact of HR Practices on The Performance of Business Units,*” ***Human Resource Management Journal***, Vol.13, No 3, ss.21-36.

WRIGHT, Patrick M., Gardner,, Timothy M., Moynihan, Lisa M. Allen, Mathew R., 2005, “*The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order,*” ***Personnel Psychology***, Vol.58, Iss.2, ss.409-446.

Financial Performance, (Çevrimiçi)

<http://www.businessdictionary.com/definition/financial-performance.html> , 05.02.2010.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Banka ve Sektör Bilgileri, (Çevrimiçi)

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/banka_listesi.asp?tarih=15/09/2009
15.09.2009

Türkiye Bankalar Birliği TBB Banka ve Sektör Bilgileri (TBB), (Çevrimiçi)

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx, Erişim tarihi: 30.09.2009