

---

## İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma

Özden AKIN<sup>1</sup>

*Mustafa Kemal Üniversitesi*

*İİBF İşletme Bölümü*

[ozdendogan@mku.edu.tr](mailto:ozdendogan@mku.edu.tr)

Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

*Ankara Üniversitesi*

*SBF İşletme Bölümü*

[erdost@politics.ankara.edu.tr](mailto:erdost@politics.ankara.edu.tr)

---

### Özet

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin örgütsel performans değişkenleri ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. İKY uygulamaları olarak; işgücü planlaması, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkisi, iç iletişim değişkenleri kullanılmıştır. Örgütsel performans değişkenleri olarak; personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar alınmıştır. İstanbul Sanayi Odası'na (ISO) bağlı 108 şirkette anket yapılmıştır. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamaları içerisinde işgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ancak işgücü planlamasının örgütsel performans değişkenleri içerisinde yer alan personel devir hızı üzerinde etkisi olmadığını göstermiş; personel devir hızı ile işgücü verimliliği ve satışlar arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

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

**JEL Sınıflaması:** M10, M12

### A Study on the Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Performance

#### Abstract

The main goal of this study is to investigate the relationship between organizational performance variables and Human Resource Management practices. Workforce planning, training and development, performance appraisal, rewarding, firm-employee relationship, and internal communication are used as human resource management practices. Employee turnover rate, employee productivity, and sales are used as organizational performance variables. The results are collected by survey from 108 companies which are the members of Istanbul Chamber of Industry (ICI). Analyses show that workforce planning has a significant effect on employee productivity and sales, but no significant effect on employee turnover rate. The results also show that employee turnover rate is negatively associated with employee productivity and sales.

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

**JEL Classifications:** M10, M12

---

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar

## 1. Giriş

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) özellikle 1970'lerin sonlarından itibaren stratejik bir boyut kazanmıştır. Bu yeni boyut literatürde iki temel değişimi ortaya çıkarmıştır: Bunlardan ilki, personel yönetiminden daha modern insan kaynakları kavramına geçiş, ikincisi ise genel stratejik modellerin örgüt içine uyarlanmasıdır. İKY tanımlamalarında iki yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, Guest (1987) ve Storey'in (1995) İKY'nin sadece personel ilişkilerinin yönetiminden ibaret olan mikro bakış açısıyla yapılan tanımlamalardır. İkinci tanımlama ise, İKY'nin daha kapsamlı bir şekilde sadece personel yönetiminden ibaret olmadığı örgütün genel stratejisiyle bağlantılı ve makro bakış açısına sahip bir fonksiyon olduğu yönündedir. Bu tanımlamalar dışında örgütün stratejik yönelimine bağlı olarak tasarlanmış farklı İKY politika ve uygulamalarına ilişkin tanımlamalara rastlamak mümkündür(Martin-Alcazar ve diğ., 2005, s. 633).

İnsan kaynakları yönetiminin görevi, geleceğe dönük olarak örgüt amaçlarını yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye eleman sağlamak, bu elemanların işten duydukları tatmini arttırmak, yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu faaliyetleri mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır. İnsan, geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirildiğinde örgütlerin verimlilik, kalite, kâr gibi amaçlara ulaşabilmeleri kolaylaşır.

Örgütsel performans, örgütün amaçlanan hedefe yönelik nereye ulaşabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.43). İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisine önem verilmesinin nedenleri arasında, örgütte etkili insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemleri ve stratejilerinin varlığının doğrudan doğruya verimliliğin gelişimine ve üretim maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunması ve buna bağlı olarak da işletme performansını arttırması (Bhattacharya ve diğ., 2005, s.624; Marangoz ve Biber, 2007, s. 202) ve örgütün amaçlarına daha hızlı ulaşmasını sağlaması, rakiplerle başarılı bir şekilde rekabet edebilmek, belirsiz çevre koşullarına karşı hayatta kalabilmek gibi faktörler ifade edilmektedir (Cho, 2004, s. 9).

İlgili literatürde, İKY ve örgütsel performans ölçümleri arasında önemli ilişkiler tespit edilmiş ve bu ilişkinin önemi tartışılmıştır (Becker ve Gerhart, 1996; Delery ve Doty, 1996; Stavrou, 2007; Truss, 2001). Örgütsel performansın ölçülmesiyle ilgili çalışmalarda teknik konular ve analizler üzerinde çok az görüş birliği mevcuttur. Temel problem, örgütsel performansın nasıl ölçülmesi gerektiği değil, neyin ölçülmesi gerektiği ve tanımlamaların ve tekniklerin nasıl seçileceğidir. Örgütsel performans ölçme ve değerlendirme için öncelikle örgütün hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorusu gündeme gelmektedir. Hangi örgütsel performans değişkenlerinin insan kaynakları yönetiminin etkisini yansıttığı ve bu değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediği de sorulması gereken sorular arasındadır (Cho, 2004, s.34).

Genel olarak kullanılan üç tip performans ölçümü vardır (Guest, 1997, s. 267):

1. Ürün ve hizmet çıktısı ölçümleri; üretilen ürün sayısı, hizmet edilen müşteri sayısı gibi kantitatif nitelikte veya üretim sonucu ortaya çıkan hata sayısı, müşteri şikayetleri gibi kalitatif nitelikte olabilir.
2. Zaman ölçümü çıktıları; geç kalma, işe gelmeme, çalışma zamanı kaybı gibi göstergeler.
3. Finansal çıktılar; kar, satışların gelişimi, Tobin's q (pazar temelli gösterge) gibi oranlardır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin ölçülmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Truss (2001), örgütsel performans çıktıları kısa dönemli ve uzun dönemli olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kısa dönemli çıktılar arasında bireysel düzeyde çalışanların bağlılığının ve teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması, İK fonksiyonunun maliyet etkinliğinin sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gelmektedir. Uzun dönemli çıktılar içinde bireysel düzeyde refaha kavuşma, örgütsel etkinliğin sağlanması ve sosyal refaha kavuşmak gelmektedir (Truss, 2001, s.1123).

Örgütsel performans değişkenleriyle İKY uygulamaları arasında hiyerarşik bir ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar arasında Becker ve Huselid (1998), Dyer ve Reeves (1995), Mavrinac, Jones ve Meyer (1995), Paauwe ve Richardson (1997), Phillips (1996), Rucci, Kirn ve Quinn 'in (1998) yapmış olduğu çalışmalar sayılabilir (Cho, 2004, s.40). Bazı çalışmalar İKY'nin parasal ve parasal olmayan örgütsel amaçlar üzerindeki etkisini incelemiştir (Delaney ve Huselid, 1996; Ichniowski ve diğ., 1997; Appelbaum, 2000). *Parasal ölçümler*, finansal performans ve işgücü maliyetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Finansal performans göstergeleri, satışlardaki gelişme oranı, kar ve pazar değeri olarak ifade edilmektedir. *Parasal olmayan ölçümler* ise çalışanlarda güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve stres gibi göstergelerden oluşmaktadır (Cho ve diğ., 2006, s.267).

Örgüt performansı, çevre koşulları ve küreselleşmenin gereklerini yerine getirmenin ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmenin ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Örgütsel performans; etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme, yenilik, iş hayatının kalitesi ve karlılık gibi performans boyutlarının optimal birleşimi sonucunda etkisini gösterecektir (Bredrup, 1995, s.110).

İKY ve performans arasındaki ilişki, grup düzeyinde, kişisel düzeyde ve örgüt düzeyinde incelenebilmektedir. İşgücü planlaması örgüt düzeyinde yapılan bir ölçümdür. İş tatmini bireysel düzeyde, kar ve işgücü değişim oranı ise örgütsel düzeyde yapılan bir ölçümdür. Farklı düzeydeki ölçümleri içeren çok çeşitli analizler birçok çalışmada kullanılmaktadır.

İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklayan çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu geliştirilen modellerin temel konusu, bireysel İK uygulamaları veya İKY sistemleriyle işletme performansı arasında doğrudan doğruya bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir (Katou ve Budhvar, 2006, s.1223). 1990'lı yıllardan itibaren uluslararası düzeyde yapılan çalışmaların ortak noktası, insan kaynakları yönetiminin pozitif olarak örgütsel performansı etkilediğidir (Becker ve Huselid,1998, Delery ve Doty, 1996; Huselid,1995, Ichniowski ve diğ., 1997, Pfeffer, 1998; Tzafrir, 2006).

İKY uygulamaları ve performans ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar, İKY uygulamalarının ve İKY sistemlerinin doğrudan doğruya örgüt performansını etkilemediği yönündedir. İKY uygulamaları ve İKY sistemleri yerine örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarının işletme performansını etkilediğini savunmaktadırlar. Bu anlayış ikisi arasındaki ilişkiyi açıklayan ara değişkenlerin varlığını kabul etmektedir (Boselie ve diğ., 2005; Fey ve diğ., 2000; Guest, 2001; Huselid,1995; MacDuffie, 1995).

İKY-performans ilişkisini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş yaklaşımlara alternatif olarak geliştirilmiş nedensel modeller de vardır. Wright ve Gardner (2003), İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki gözlemlenen ilişki için üç alternatif tanımlama geliştirmiştir (Wright ve diğ., 2005, s.419). **Ters Neden-Sonuç İlişkisi**, İK uygulamalarının örgütsel performansa neden olduğu anlayışının tam tersine örgütsel performansın İK uygulamalarını oluşturduğu ve etkilediği yönündedir. Bu modele göre, yüksek performanslı örgütlerin çalışanlarıyla faaliyetlerinin sonucunda elde ettikleri geliri çeşitli şekillerde paylaşarak bu durumu kazanca çevirebilmektedirler. Örgütler yüksek performans gösteren çalışanlarına çalışmalarının karşılığı olarak; daha çok eğitim ve gelişme fırsatları yaratmakta, daha yoğun ve katı seçme sistemleri geliştirmekte, çalışanların takım çalışması, kalite çemberleri ve diğer güçlendirme faaliyetleri yoluyla kararlara katılımını sağlamaktadır (Wright ve diğ., 2005,s.420)

İK uygulamalarının sayısı, ters neden- sonuç ilişkisinin bir göstergesidir. Daha yüksek finansal koşullara sahip örgütler İKY uygulamalarına daha fazla yatırım yapma olanağına sahip olmaktadır. Yüksek kar elde etme, pazar payında görülen önemli artışlar gibi örgütsel başarılar, İK uygulamalarına yatırım yapma isteğini ve buna bağlı olarak çalışanların bağlılığı, güven ve motivasyonunu da pozitif yönde etkilemektedir (Hartog ve diğ., 2004; Paauwe ve Richardson, 1997). Örgütlerde çalışanlara verilen eğitim saatleri önemli bir şekilde geçmişteki ve bugünkü finansal performans göstergelerinden etkilenmektedir.

**Dolaylı İlişki modeli**, İKY ve performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığını varsaymaktadır. Bu anlamda bu ilişkiye üçüncü bir değişkenin katılması gerektiği düşünülmektedir. “Örgütsel amaç ve politikaları belirleyen, örgütsel yaşam döngüsünü sürekli kılan kararlara alan ve uygulayan liderlerin” örgütsel

performans gelişimine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.299).

“Yüksek performanslı” İK uygulamalarının ve örgütsel performansın uygulanmasında etkili üçüncü faktör olarak **örgüt kültürü** gösterilmektedir. Örgütsel kültür bir işletmenin çalışanına şekil veren paylaşılan değerler, inançlar, örgütsel yapılar ve davranışsal biçimleri üretecek bir kontrol sistemidir. Bazı araştırmalar, İK uygulamalarının örgütsel kültürü şekillendirdiğini savunsa da kültür örgütte yer alacak İK uygulamalarını ve nasıl uygulanması gerektiğini belirleyebilmektedir (Wright ve diğ., 2005, s.420).

Çalışmamız insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini, bu ilişkiyi güçlendiren uygulamaların belirlenmesini, bu uygulamaların önem derecesini ve bu konudaki eğilimleri daha iyi öğrenmeyi hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisinin belirlenmesi sürecinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansla olan ilişkisi test edilmektedir. Özellikle Türkçe yazında “insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans” yönünde yapılan çalışmaların azlığı bu konuda bir araştırma yapılması gereğini doğurmuştur. Araştırmanın örneklem kitlesi, İstanbul Sanayi Odasına (İSO) kayıtlı ilk 500 Sanayi kuruluşudur. Uygulamaya ilişkin bulgulardan hareketle sektörde faaliyet gösteren işletmelere geribildirimde bulunulmaya çalışılmıştır.

## **2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki**

Stratejik İKY - performans ilişkisi aşağıdaki dört temel yaklaşıma dayandırılmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996; Ferris ve diğ., 1999; Guest, 1997; Leede ve Looise, 2005; Martin-Alcazar, 2005, 645):

1. Bir örgütün “en iyi” İKY uygulamaları yoluyla en yüksek performansı gerçekleştireceklerini varsayan evrensel yaklaşım modeli,
2. Bir örgütün işletme stratejisi ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi iç ve dış çevre koşullarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayan durumsallık yaklaşımı,
3. Örgütün İKY uygulamaları arasındaki etkinliğinin bu uygulamaların kendi aralarındaki karşılıklı etkileşimine bağlı olduğunu vurgulayan biçimsel yaklaşım,
4. İKY'nin hem etkileri hem de İKY stratejisi tarafından etkilenen daha büyük makro sistemin bir parçası olarak düşünen bağlamsal yaklaşım.

**Evrensel yaklaşım** sade ve basit bir şekilde İKY ve performans arasındaki ilişkiyi bağımsız değişkenler (İKY uygulamaları) ve bağımlı değişkenler (performans)

olarak tanımlamaktadır (Hesketh ve Fleetwood, 2006, s.5; Panayotopoulou ve Papalexandris, 2004, s.500). Bu yaklaşıma göre bütün örgütler, en iyi olarak belirlenmiş ve her koşulda kullanılabilir belirlenmiş belirli İK uygulamalarını kullanarak başarıya ulaşabileceklerdir (Khilji ve Wang, 2006, s. 1172; Martin-Alcazar ve diğ., 2005; Shih ve diğ., 2006, s.743). **Durumsallık (Koşul) Yaklaşımına** göre örgütsel etkinliğin sağlanması, İKY uygulamaları ve işletme stratejileri arasındaki uyumla doğru orantılıdır. Bazı çalışmalarda “en iyi uyum” olarak da ifade edilen bu yaklaşımda İKY stratejilerinin, her örgütün kendi örgütsel ve çevresel koşullarıyla bütünleşince daha etkin olacağı savunulmaktadır (Khilji ve Wang, 2006, s.1172; Shih ve diğ., 2006, s.743). Bu yaklaşımın evrensel yaklaşımla ayrıldığı nokta bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin çok fazla sabit kalamayacağı ve dış çevre koşulları gibi üçüncü bir değişkene bağlı olarak değişebileceğidir.

**Biçimsel yaklaşımda** İKY uygulamalarının etkinliği, bu uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşimin gücüne bağlıdır (Delery ve Doty, 1996; Shih ve diğ., 2006; Truss, 2001, s.1126). Bu yaklaşım, yalnızca örgütsel ve çevresel koşullarla tutarlı olmakla kalmayıp aynı zamanda insan kaynakları faaliyetlerinin de kendi arasında içsel olarak tutarlı olması gerektiğini belirtmektedir (Martin-Alcazar, 2005, s.637). Buna göre bir örgüt, hem dikey hem de yatay olarak başarılı olabileceği insan kaynakları sistemini geliştirmelidir. Yatay uyum, bir örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının iç tutarlılığını ifade etmektedir. Dikey uyum ise örgütün genel işletme stratejileriyle insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Etkin insan kaynakları yönetimi sistemi örgüt stratejisiyle tutarlı olan sistemdir (Raduan ve Kumar, 2006, s.19).

İKY ve örgütsel performans arasında kurulan bu ilişkiyi Guest (1997) iki yaklaşıma ayırmıştır. “Grup uyumu” yaklaşımı adı verilen ilk yaklaşımda önemli olan örgüt performansı için en etkin olabilecek İKY uygulamalarını belirlemektir. Temel ilke, İKY uygulamalarının kendi arasındaki uyumu ve birleşimini yüksek performansa dönüştürecek sayıyı belirleyebilmektir. Bazı örgütler iş güvenliği uygulamasını temel uygulama olarak görürken diğer bir örgüt eğitim ve gelişmeyi örgüt için en önemli İKY uygulaması olarak görebilmektedir (Guest, 1997, s. 271). Farklı İKY uygulamaları örgütün içinde bulunduğu sektöre, çalışma şartlarına göre değişebilmektedir. “Sinerjik uyum” adı verilen ikinci yaklaşımda, her bir İKY uygulamasının toplamının tek tek yapacağı etkiden daha büyük olacağı ve İKY uygulamaları arasındaki bütünleşmenin değer yaratacağı savunulmaktadır.

**Bağlamsal yaklaşım**, coğrafik ve endüstriyel koşullar anlamında farklı unsurları içine alan daha geniş kapsamlı bir modeldir. İşletme amaçlarının başarılmasında yalnızca iç koşulların değil örgütsel kararlar üzerinde dış koşulların da etkisi olduğunu savunmaktadır. Örgütlerin makro-sosyal çerçeve içinde değerlendirilmesi gerektiğini düşünmekte ve İKY’ye sosyal bir boyut

kazandırmaktadır. Bu teoriye göre, insan kaynakları yönetimine uluslar arası boyut ekleyerek özellikle kültürel, sosyal ve politik farklılıkların uluslar arası alanda faaliyet gösteren örgütlerin İKY yapısında getirdiği değişimleri açıklamaktadır (Martin-Alcazar ve diğ., 2007, s.106).

Adı geçen bu yaklaşımlara ilave olarak insan sermayesi teorisi, kaynak temelli teori ve beklenti teorisinden de konu bağlamında bahsedilmektedir. **İnsan sermayesi teorisi**, teknik bilgi, beceri ve yeteneğe sahip insanın örgüt için ekonomik bir değer olduğunu ve örgüt çalışanlarının ekonomik rant yaratabilecek potansiyele sahip olduğunu anlatmaktadır (Ahmad ve Schroeder, 2003, s.20; Truss, 2001, s.1125). İKY uygulamalarının performans üzerindeki etkisini açıklayan diğer bir teori de **kaynak temelli teoridir** (Takeuchi ve diğ., 2003, s.450). Kaynak temelli bakış açısıyla tutarlı olan İKY fonksiyonu, tek, taklit edilemeyen ve diğer örgütsel kaynakların yerine geçemediği örgüt çalışanlarının gelişimine imkan vererek işletmeye değer katabilmektedir (Sheehan ve diğ., 2007, s.611). **Beklenti teorisi**, bireysel düzeyde ulaşılabilecek yüksek performansın çalışanın motivasyonuna bağlı olduğunu savunmaktadır (Truss,2001, s.1127). Delaney ve Huselid'e göre (1996); insan kaynakları yönetimi uygulamalarının görevi yalnızca teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak değil aynı zamanda motivasyonlarını ve davranışlarını örgütün amaçlarına göre yönlendirmektir. Örneğin, örgütlerin bireysel performansa yönelik olarak prim sisteminin uygulanması çalışanların işgücü değişim oranlarının azalması ve verimliliğin yükselmesi yoluyla performans gelişimine imkân vermektedir.

### 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgüt çalışanlarının yönetimi için geliştirilmiş çok sayıda politika, uygulama ve örgüt yapısı bulunmakta ve bu sayısız politika ve uygulamalar örgütlerin rekabet edebilme yeteneklerini ön plana çıkarmayı sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda, 6 temel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına değinilmektedir. Bunlar; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans uygulamaları, performans ödülleri, firma-çalışan ilişkileri ve iletişimdir (Ahmad ve Schroeder, 2003; Becker ve Huselid, 1998; Huang, 2001; Truss, 2001; Tzafir, 2005). Her ne kadar bu insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel performansı pozitif yönde etkilese de Boselie vd. (2005), örgütlerin insan kaynaklarını yönetmek için kullandıkları en iyi politika ve uygulamaların ne olması gerektiğiyle ilgili bir görüş birliği sağlanamadığını belirtmektedirler.

Örgütlerde çok sayıda İKY değişkenleri kullanılmakla beraber önemli olan diğer örgütlerden farklılık yaratabilecek ve başarı sağlayabilecek İKY uygulamalarının bir araya getirilmesidir. Bir örgüt rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla en iyi insan kaynaklarını çekmeli ve örgütte tutmalıdır. Aşağıda çalışmamızda yer alan insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel performans değişkenlerine yer verilmiştir.

### 3.1. İşgücü Planlaması

Yapılan çalışmalar etkili işgücü planlamasının örgütsel performansla doğrudan doğruya ilişkisi olduğunu tespit etmiştir (Cho, 2004; Terpstra ve Rozell, 1993). İşgücü planlamasının personel devir hızını azalttığı görüşünü destekleyen çok sayıda çalışma vardır (Cho, 2004; Huselid, 1995). İşgücü planlamasının işgücü verimliliğini arttırdığı, yoğun işe alma ve seçme prosedürlerinin kullanılmasının firma kariyla pozitif yönde ilişkide olduğu çalışmalarda ortaya konulmuştur (Cho, 2004; Huselid, 1995; Terpstra ve Rozell, 1993). İşgücü planlamasının satışları arttırdığı görüşünü destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Ahmad ve Schroeder; Cho, 2004; Guest, 1997; 2003; Truss, 2001).

### 3.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip işletmelerde işletme amaçlarının başarılmasında ve işgücü verimliliğinin artırılmasında önemli katkılar sağladığı görülmüştür (Bartel, 1994). Eğitim ve gelişme faaliyetleri yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994; Takeuchi; Tzafir, 2006). Eğitim ve gelişme faaliyetlerinin personel devir hızını azaltacağı yönünde yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Guest, 1997, s.270; Cho, 2004, s.7; Truss, 2001,s.1135; Ahmad ve Schroeder, 2003, s.21). Schuler (1998), bir örgütte eğitim ve gelişme faaliyetlerinin, örgüt değerlerinin, misyonunun ve amaçlarının örgüte yeni alınan çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların yetenek ve performanslarını arttırmak için gerekli eğitim programlarının belirlenmesi ve uygulanması ve örgüt çalışanlarına sürekli öğrenme kültürünün yaratılması uygulamalarını kapsadığını ifade etmektedir (Schuler, 1998, s.17).

Bartel (1994),'in yaptığı çalışma eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip işletmelerde işletme amaçlarının başarılmasında ve işgücü verimliliğinin artırılmasında önemli katkılar sağladığını göstermiştir. Elde edilen sonuçlar eğitim ve verimlilik arasındaki ilişki yalnızca bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de incelendiği için önemli sonuçlar vermektedir (Bartel, 1994, s.411). Russell, Terborg ve Powers (1985), eğitilmiş çalışanlarla performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Cunha ve diğ., 2003). Ayrıca bu alanda yapılan birçok çalışmada eğitim ve gelişme faaliyetleri yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994; Takeuchi ve diğ., 2003; Tzafir, 2006). Bununla beraber eğitimin finansal ve davranışsal performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğuna dair çok az deneysel çalışma vardır (Fey ve diğ., 2000).



### **3.3. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, örgüt çalışanın görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi sürecidir. Performans değerlendirmenin personel devir hızını azalttığı konusunda yapılan çalışmalar arasında Wright (2005), Cho (2004), Truss (2001)'in çalışmaları gelmektedir. Performans değerlendirme uygulamalarının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkili olduğu kanıtlanmıştır (Huselid, 1995; Truss, 2001). Yapılan çalışmalara göre belirgin, zor fakat ulaşılabilir amaçlar ve standartlaştırılmış performans değerlendirme süreci çalışanların verimliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır (Cho, 2004).

### **3.4. Ödüllendirme**

Yöneticiler, örgüt çalışanlarının davranışlarının, performansının ve etkinliğinin artmasında ödül sistemini önemli ve gelecekteki performans artışları açısından da ciddi bir motivasyon aracı olarak görmektedirler (Cho, 2004; Ghebreorgis ve Karsten, 2007; Tzafir, 2005). Parasal ödüllerin çalışanların performansını imalat örgütlerinde %39, hizmet örgütlerinde de %14 arttırdığı tespit edilmiş; sosyal tanınma ve saygınlık faaliyetlerinin çalışanların performansını hizmet örgütlerinde %15 arttırdığı tespit edilmiştir (Cho, 2004, s.23). Ödüllendirme uygulamalarının personel devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı ispatlanmıştır (Budhwar ve Katou, 2006, Cho, 2004). Delaney ve Huselid tarafından (1996) 373 özel ve kamu işletmelerinde yapılan araştırmada ödüllendirme sistemiyle performans arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Delaney ve Huselid (1996), prim sisteminin örgüt çalışanlarının performansı üzerinde önemli artışlar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca kar paylaşım sisteminin verimlilik artışı sağlaması ve çalışanların işe gelme sürelerinin azalması durumlarında önemli ilerlemeler kaydedildiğini göstermiştir (Kaufman 1992).

### **3.5. Firma-Çalışan İlişkileri**

Sendikalaşma faaliyetleri, çalışma örgütleri ve çalışanların katılımı/yüksek performans iş uygulamaları birbirlerini tamamlayacak faaliyetlerdir ve birbirleriyle yakın ilişki içindedirler (Addison, 2005, s.408). Yüksek derecede etkin firma-çalışan ilişkisinin olduğu örgütlerde daha az şikâyet ve disiplin cezaları, daha düşük devamsızlık oranları ve bunun sonucunda da artan ürün kalitesi sonuçları alınmaktadır (Huselid,1995, s.639). Voos (1987, 1989), örgütlerde çalışanların kararlara katılımı programlarının sendika-yönetim ilişkileri ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmektedir (Ferne ve Metcalf, 1995, ss.382-383). Firma-çalışan ilişkilerinin personel devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı sonucuna varılabilmektedir (Cho, 2004).

### **3.6. İç İletişim**

Fryxell ve Gordon tarafından 1991 yılında yapılan çalışma, örgüt çalışanlarına işyerinde adil ve eşit davranılmasının örgütsel çıktılar üzerinde olumlu göstergelere yol açtığını açıklamıştır. Bu çalışmaya göre işyerinde yaratılan adil ve eşit davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Cho, 2004, s.28).

## **4. Örgütsel Performans Değişkenleri**

### **4.1. Personel Devir Hızı**

Performans çıktıları içinde en çok kullanılan göstergeler personel devir hızı ya da personelin işten ayrılma oranıdır. Çalışanların motivasyonu, eğitimi ve gelişimi gibi yüksek performanslı iş uygulamalarının personel devir hızı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Huselid, 1995).

### **4.2. İşgücü Verimliliği**

İKY kararlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi, örgütsel etkinliği geliştirmek, işletme gelirini arttırmak ya da işgücü verimliliğinin artırılması yoluyla sağlanmaktadır (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Cho, 2004). İşgücü verimliliği, örgüt çalışanlarının iş yerindeki etkinliğini tanımlamak amacıyla da kullanılmaktadır. İşgücü verimliliğinin temel yararı, insan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşünü sayısal değere dönüştürmek ve rakip firmaların verimliliklerini karşılaştırmada kullanılabilen bir indeks sağlamaktır.

### **4.3. Satışlar**

Satışlar da örgütlerde önemli performans göstergeleri arasındadır (Huselid, 1995; Truss, 2001).

## **5. Araştırma Ayrıntıları ve Bulgular**

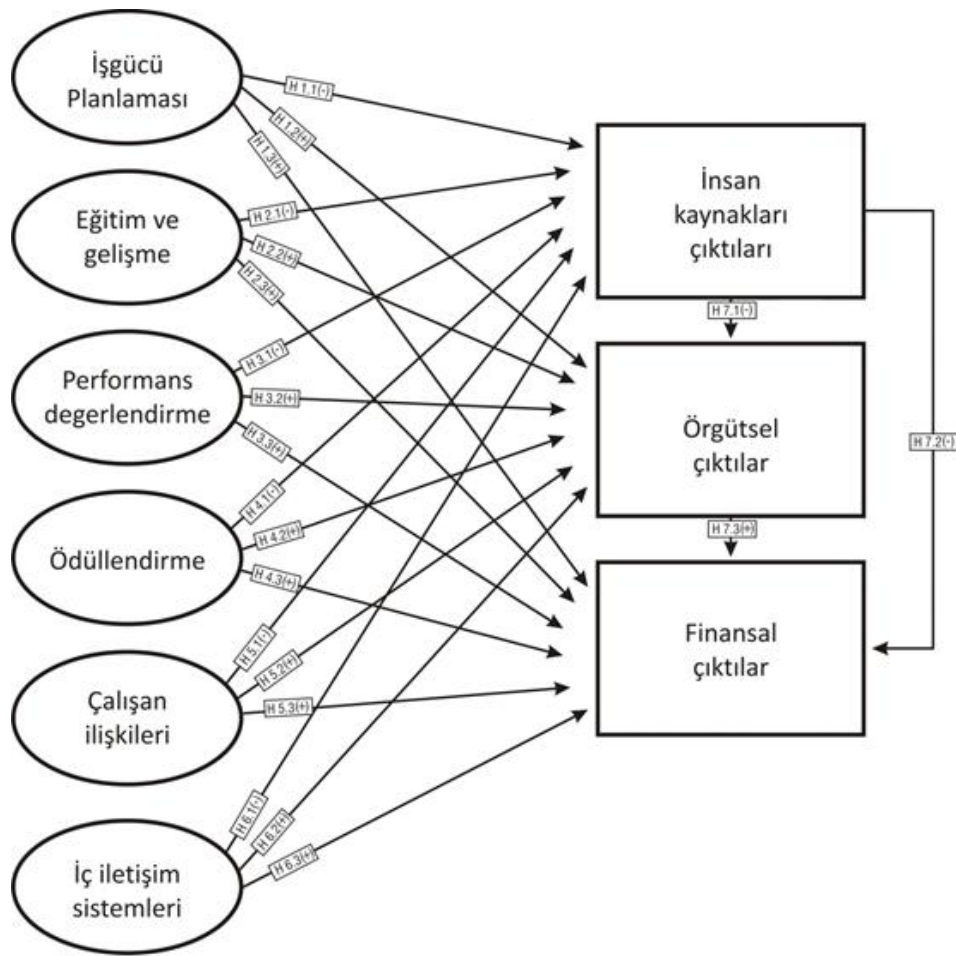
### **5.1. Araştırma Yöntemi ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütlesi, İSO'ya kayıtlı Türkiye'nin ilk 500 Sanayi kuruluşudur. Bu 500 büyük sanayi kuruluşunun 108'inden kullanılabilir veri elde edilmiştir. İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerden randevular alınmış ve işletmelerin yöneticileri ile yapılan 103 yüz yüze görüşme ve 5 elektronik posta ile veri toplanmıştır. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı da %21,6 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, Türkiye şartlarında çalışma için geçerli kabul edilmektedir (Kurtuluş, 1998, s.113).

## 5.2. Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Bu araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler; işgücü planlaması, eğitim ve geliştirme, performans uygulamaları, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkisi, iç iletişim sistemi olup; bağımlı değişken olarak personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlardır.

Araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

## 5.3. Araştırmanın Hipotezleri

İşgücü planlamasının personel devir hızını azaltacağı, işgücü verimliliğini ve satışları arttıracığı beklenmektedir. Buna ilişkin hipotez aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

- H1.1. İşgücü planlaması personel devir hızını azaltmaktadır.
- H1.2. İşgücü planlaması işgücü verimliliğini arttırmaktadır.
- H1.3. İşgücü planlaması satışları arttırmaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı da yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Cho, 2004; Truss, 2001). Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H2.1. Eğitim ve geliştirme personel devir hızını azaltmaktadır.
- H2.2. Eğitim ve geliştirme işgücü verimliliğini arttırmaktadır.
- H2.3. Eğitim ve geliştirme satışları arttırmaktadır.

Performans değerlendirme ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H3.1. Performans değerlendirme uygulamaları personel devir hızını azaltmaktadır.
- H3.2. Performans değerlendirme uygulamaları işgücü verimliliğini arttırmaktadır.
- H3.3. Performans değerlendirme uygulamaları satışları arttırmaktadır.

Ödüllendirme ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H4.1. Ödüllendirme personel devir hızını azaltmaktadır.
- H4.2. Ödüllendirme işgücü verimliliğini arttırmaktadır.
- H4.3. Ödüllendirme satışları arttırmaktadır.

Firma-çalışan ilişkileri ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H5.1. Firma-Çalışan İlişkileri personel devir hızını azaltmaktadır.
- H5.2. Firma-Çalışan İlişkileri işgücü verimliliğini arttırmaktadır.
- H5.3. Firma-Çalışan İlişkileri satışları arttırmaktadır.

İç iletişimle ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H6.1. İç İletişim personel devir hızını azaltmaktadır.
- H6.2. İç İletişim işgücü verimliliğini arttırmaktadır.
- H6.3. İç İletişim satışları arttırmaktadır.

Performans değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerle ilgili geliştirilen hipotezler ise şöyledir:

- H7.1. Personel devir hızı işgücü verimliliğini azaltmaktadır.
- H7.2. Personel devir hızı satışları azaltmaktadır.
- H7.3. İşgücü verimliliği satışları arttırmaktadır.

#### 5.4. Araştırma Formu

Çalışmaya temel oluşturacak verilerin elde edilmesine ilişkin olarak toplam 3 bölüm ve 69 sorudan oluşan bir soru formu hazırlanmıştır.

Anket formunun A bölümünde cevaplayıcıya ilişkin tanımlayıcı sorular yer almaktadır. B bölümü 41 maddeden oluşan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin ölçek; işletmelerin örgütsel performansları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Soru formunun B bölümündeki işgücü planlamasına ilişkin soruların hazırlanmasında Cho (2004), Huselid (1995), MacDuffie (1995) ve Truss (2001) başta olmak üzere ilgili literatürden yararlanılmıştır. Beş maddeden oluşan eğitim gelişme uygulamalarına ilişkin soruların hazırlanmasında Guest (1997), Ahmad ve Schroeder (2003), Cho (2004), Tzafir (2005)'in ölçeği kullanılmıştır. Performans değerlendirmeyle ilgili sorularda, Huselid (1995), Truss (2001) 'ın ölçeği kullanılmıştır. Yedi sorudan oluşan ödüllendirmede Budhwar ve Katou (2006) ve Tzafir (2005)'in ölçeklerinden yararlanılmıştır. Dört sorudan oluşan firma-çalışan ilişkilerinde Tzafir (2005), Budhwar ve Katou (2006) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Yedi sorudan oluşan iç iletişim uygulamaları Cho (2004)'nun ölçeğinden geliştirilmiştir. Bu çalışmada, kullanılan ölçekte yer alan değişkenlerin işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki "etkisi" beşli Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçülmüştür.

Anket formunun C bölümü soyut olarak açıklanma düzeyi yüksek olan rekabet üstünlüğünün; pazar payı, kârlılık ve satışların büyüme oranı gibi daha somut değişkenlerle ifade edilmesi sonucunda ölçülmesine dayanmaktadır. Bu değişkenlerin ölçülmesinde, işletmelerin pazar payları, kârlılık ve satışların büyüme oranlarına ilişkin belirli oransal aralıklar belirlenmiş ve işletme yöneticilerinin buna göre buldukları konumu belirlemeleri istenmiştir. Bu bölümde ayrıca işletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alan eğitim saatlerinin ve sendikalaşma oranının, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının personel devir hızını bulmak amacıyla her örgüt için yönetici ve çalışan sayısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgüt içi iletişim uygulamalarını daha iyi anlayabilmek amacıyla beşli likert ölçeği kullanılmış böylece her örgütün sektör ortalamasına göre durumunu değerlendirme amacına gidilmiştir. Katou ve Budhwar'ın (2006) çalışmalarında yer aldığı gibi örgütlerin kendilerini en büyük rakipleri karşısındaki performanslarına göre (pazar payı, satışların büyüme oranı, net kar gibi) beşli likert tipi ölçekle (1= Çok Kötü, 2= Kötü, 3=Ne İyi Ne Kötü, 4=İyi, 5 = Çok İyi) değerlendirmeleri istenmiştir. Bu dört soruda işletmelerin performansları objektif/ekonomik değerlerle değil de subjektif/algısal olarak ölçülmüştür. Subjektif/algısal ölçüm yapılmasının nedenleri, işletmelerin özellikle finansal performanslarına ilişkin bilgileri paylaşmak istememeleri veya bu

bilgileri, örneğin pazar payı, kendilerinin de yeterli bir şekilde bilmiyor olmalarındandır. Bu bölümde ayrıca subjektif/algısal ölçüm yapılarak örgütün işgücü verimliliği ve ürün kalitesini öğrenme yoluna gidilmiş, örgüte yönelik yapılan öneri sisteminin olup olmadığı; varsa önerilerin yüzde kaçının hayata geçirildiğinin belirtilmesi istenmiştir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde yer alan ödüllendirme sistemiyle ilgili sorular yöneltilmiştir.

Anket formunun son bölümünde, işletmelerin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yöneticilere sorular yöneltilmiştir.

Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi bakımından; akademisyenler ve kolayda örneklem yöntemiyle tespit edilen 5 işletme yöneticisi ile ön test yapılmış; pilot araştırmadan sonra ölçüm aracına son şekli verilmiştir.

### 5.5. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan değişkenlere aşamalı regresyon ve çok değişkenli analizlerden faktör analizi uygulanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için faktör değişkenleri temel alınarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

### 5.6. Bulgular

Tablo1, araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımlarını göstermektedir.

**Tablo1:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)
Gıda / İçecek	13	12
Tekstil /Konfeksiyon	13	12
Mobilya / Kanepe	2	2
Otomotiv	4	4
Elektrik/Elektronik	1	1
İlaç/Kimya	11	10
Demir Çelik	9	8
Makine/Metal	4	4
Madencilik	1	1
Plastik	4	4
Ambalaj	4	4
Çimento	1	1
Diğer	40	37
Cevaplanmayan	1	-
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

### 5.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili değişkenlerin sayısını azaltmak ve aralarında yüksek korelasyon gösteren değişkenleri bir araya toplayabilmek için ilgili ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır.

**Tablo 2:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Ölçeğin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Kümülatif Açıklanan Varyans	ÖD
<b>F1 Ödüllendirme sistemi</b>			
İşletmede performansa dayalı prim uygulanmaktadır.	.844	<b>25.704</b>	<b>8.996</b>
İşletmede grup teşvikleri (prim) uygulanmaktadır.	.826		
İşletmede prim sistemi kâra göre belirlenmektedir.	.811		
İşletmede performans sisteminde bireysel hakkaniyet esas alınmaktadır.	.656		
İşletmede performans sistemi rakiplerin uyguladığı performans sistemine göre belirlenmektedir.	.621		
<b>F2 Performans değerlendirme</b>			
Performans değerlendirmeleri objektif sonuçlara dayandırılmaktadır.	.754	<b>33.004</b>	<b>2.555</b>
İşletmede performans değerlendirmeyle ilgili olarak geliştirilen objektif kriterler vardır.	.732		
İşletmede ücretlendirmede performans değerlemesi dikkate alınmaktadır.	.683		
İşletmede çalışanlar yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.	.636		
<b>F3 Eğitim programları</b>			
Üst yönetim, çalışanların aldıkları eğitimlerin performanslarına olan katkısını değerlendirmektedir.	.754	<b>40.121</b>	<b>2.491</b>
İşletmede tüm çalışanlar için kendilerini geliştirmeye dönük eğitime katılmaları teşvik edilmektedir.	.748		
İşletmede çalışanların performansını değerlendirme programları vardır.	.727		
İşletmede her düzeyde deneyimli personel için eğitim programları uygulanmaktadır.	.645		
<b>F4 İşe alma standartları</b>			
İşletmede belirli ve katı işe alma standartları vardır.	.817	<b>46.418</b>	<b>2.204</b>
İşletmede beceriye dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.	.736		

Bir boş kadroya eleman ihtiyacı olduğunda önceliğimiz işletmenin içinden atama yapmaktır.	.590		
İşletmede performans değerlendirmeye ilgili olarak geliştirilen niceliksel kriterler vardır.	.589		
<b>F5 İş planlaması ve analizi</b>			
İşletmemizde her işle ilgili iş tanımlaması yapılmıştır.	.659	<b>51.372</b>	<b>1.734</b>
İşletmemizde insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.	.649		
Örgüt çalışanlarının performansları üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.	.504		
İşletmemizde mevcut işler analize tabi tutulmaktadır.	.455		
<b>F6 Kararlara katılım</b>			
İşletmemizde işler ağırlıklarına göre sınıflandırılmakta, ücret, performans vb. bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır.	.709	<b>55.644</b>	<b>1.495</b>
İşletmede işe eleman alınırken tanımlanmış seçim kriterleri vardır.	.627		
Çalışanların işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır.	.625		
İşletmede çalışanlar kendi faaliyet alanıyla ilgili işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar.	.727	<b>59.726</b>	<b>1.429</b>
Çalışanlar üst yönetimle teknik konularda bilgi alışverişi yapabilmektedirler.	.599		
Çalışanların işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma konularında öneride bulunma hakları vardır.	.508		
<b>F7 Çalışanlarla paylaşım</b>			
İşletmeye yeni katılan her eleman önce işe ve işletmeye alışma amaçlı eğitime alınır.	.830	<b>63.074</b>	<b>1.172</b>
İşletmede düzenli olarak eğitim ihtiyaçları belirlenir ve uygulanır.	.659		
<b>F8 Eğitim ihtiyaçları</b>			
İşletmede stratejik planın çalışanlarla paylaşılması ve onlardan görüş alınması sağlanmaktadır.	.879	<b>66.181</b>	<b>1.088</b>
Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır.	.586		
<b>F9 Stratejik planlama</b>			
Şirketin kendi değişimi bulunmakta veya çalışanlarıyla düzenli toplantılar yapılmaktadır.	.632	<b>69.164</b>	<b>1.044</b>
Personel işe alma aşamasında sınava tabi tutulmaktadır	.558		
<b>KMO</b>		<b>.764</b>	

Tablo 2 incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçekteki maddelerin, özdeğerleri (eigen value) 1'den büyük on faktör altında toplandığı ve bu on faktörün toplam varyansın % 69.164'ünü açıkladığı görülmektedir. Faktörlere ilişkin açıklanan varyans toplamalarının %60'ı geçmesi istenilen



durumdur (Nakip, 2003, s.412). Ayrıca faktör analizi için örneklem yeterlik değeri olan KMO değeri 0.764 ile istenilen 0.70 değerinin üzerinde olduğundan iyi bir değer olarak kabul edilmektedir. Verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Bartlett'in küresellik test değeri de 1833.048;  $p < .000$  çıkmıştır. Dolayısıyla hem KMO hem de Bartlett'in küresellik test değerleri istatistiksel açıdan yeterli düzeydedir.

Tablo 2 incelendiğinde her bir faktörün varyansı açıklama değeri faktörlerin görece önemini ortaya koymaktadır. Buna göre toplam varyansın %25.704'ünü açıklayan ve beş maddeden oluşan "Ödüllendirme Sistemi" olarak adlandırılan F1, önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Dört maddeden oluşan ve toplam varyansın %7.300'ünü açıklayan "Performans Değerlendirme Sistem," adlı F2 faktörü ile yine dört maddeden oluşan "Eğitim Programları" adlı F3 faktörünün 35 değişkenden oluşan toplam varyansı açıklama oranı %7.117'dir. Dört maddeden oluşan ve "İşe Alma Standartları" olarak adlandırılan F4 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %6.297'dir. Dört değişkenden oluşan ve "İş Planlaması ve Analizi" ile üç değişkenden oluşan "Kararlara Katılım" olarak isimlendirilen, sırasıyla F5 ve F6 faktör değişkenlerinin toplam varyansı açıklama oranları yine sırasıyla %4.954 ve 4.272'dir. Üç maddeden oluşan ve "Çalışanlarla Paylaşım" olarak adlandırılan F7 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı % 4.082'dir. İki maddeden oluşan ve "Eğitim İhtiyaçları" olarak adlandırılan F8 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %3.347'dir. İki maddeden oluşan ve "Stratejik Planlama" olarak adlandırılan F9 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %3,1082'dir. Yine iki maddeden oluşan ve "İşe Alma Aşaması" adı verilen F10 faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %2.982'dir.

Analiz sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.83 olarak hesaplanmıştır. Bu oran işgücü planlaması için 0.70, eğitim ve gelişme için 0.71, performans değerlendirme için 0.75, ödüllendirme için 0.85, firma-çalışan ilişkileri için 0.47, iç iletişim için 0.65 hesaplanmıştır.

Sonuçlara göre her bir faktörün toplam varyansı açıklama oranı faktörlerin görece önemini ortaya koyduğundan, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarından "ödüllendirme sistemi" %25.704 toplam varyansı açıklama oranı ile en önemli faktör olarak tespit edilmiştir. Performans Değerlendirme Sistemi ile ilgili F2 faktörünün ikinci, Eğitim Programları ile ilgili F3 faktörünün ise toplam varyansı açıklama oranı ile üçüncü derecede önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe Alma Standartları olarak adlandırılan F4 faktörü ile İş Planlaması Analizi adı altındaki F5 faktörü de sırasıyla dördüncü ve beşinci derecede önem düzeyine sahip faktörler olarak sıralanmaktadır.

### 5.6.2. Örgütsel Performans Değişkenleri İle Elde Edilen Faktörler Arasındaki İlişkinin Analizi

Bir bağımlı değişken ile faktör analizleri sonucu ortaya çıkan 10 bağımsız değişken arasındaki nedensellik ilişkisinin tespiti için bilgisayar programında bütün bağımsız değişkenleri aynı anda modele dâhil eden standart çoklu regresyon analizi ile önerilen araştırma modeli ve hipotezler test edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 3:** Regresyon Modelinin Sonucu -*Personel Devir Hızı*-

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B Std. Hata	Beta		<b>.400a</b>
<b>(Sabit)</b>	.116	.024	4.940	.000
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları</b>				
F1 Ödüllendirme Sistemi	-.007 .023	-.036	-.325	<b>.746</b>
F2 Performans Değerlendirme Sistemi	-.013 .026	-.058	-.508	<b>.613</b>
F3 Eğitim Programları	-.001 .022	-.003	-.029	<b>.977</b>
F4 İşe Alma Standartları	.026 .024	.119	1.075	<b>.286</b>
F5 İş Planlaması ve Analizi	0.09 0.22	.045	.409	<b>.633</b>
F6 Kararlara Katılım	-.014 .024	-.066	-.587	<b>.559</b>
F7 Çalışanlarla Paylaşım	.002 .022	.008	.070	<b>.944</b>
F8 Eğitim İhtiyaçları	-.046 .022	-.227	.941	<b>.349</b>
F9 Stratejik Planlama	-.051 .027	-.217	-1.911	<b>.060</b>
F10 İşe Alma Aşaması	.010 .022	.051	4.65	<b>.643</b>
<b>R: .357</b>	<b>R<sup>2</sup>: .127</b>	<b>ΔR: .008</b>	<b>F: 1.065</b>	

$P \leq 0,05$  a: Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişkeni

b: Bağımlı Değişken: Satışlar (Performans)

Yapılan analizde çoklu doğrusal bağlantı testleri için (collinearity statistics) VIF değerleri hesaplanmış ancak bu değerlere göre problemlilik değeri olan 10'dan çok daha küçük (1.103) olarak elde edilmiştir (Gujarati, 1995).

Tablo 3'de regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında araştırmanın 10 faktör değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile personel devir hızı arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0357'dir. Bu değer "R<sup>2</sup>"in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir. Faktör değişkenleri, personel devir hızındaki değişimi %12,7 oranında açıklayabilmektedir. Modelin anlamlı olmadığı ( $p=.400$ ) ortaya çıkmıştır.

**Tablo 4:** Regresyon Modelinin Sonucu -*Satışlar*-

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2.479	.187	.024	13.261	.000
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları</b>					
F1 Ödüllendirme Sistemi	.196	.192	.096	1.018	<b>.311</b>
F2 Performans Değerlendirme Sistemi	-.101	.205	-.048	-.490	<b>.625</b>
F3 Eğitim Programları	-.044	.190	-.022	-.230	<b>.818</b>
F4 İşe Alma Standartları	.229	.189	.114	1.207	<b>.230</b>
F5 İş Planlaması ve Analizi	.290	.185	.147	1.564	<b>.121</b>
F6 Kararlara Katılım	.090	.216	.041	.416	<b>.678</b>
F7 Çalışanlarla Paylaşım	-.048	.202	-.023	-.237	<b>.813</b>
F8 Eğitim İhtiyaçları	.069	.187	.035	.370	<b>.712</b>
F9 Stratejik Planlama	-.163	.186	-.082	-.877	<b>.383</b>
F10 İşe Alma Aşamaları	.656	.186	.331	3.531	<b>.001</b>
<b>R: .407</b>	<b>R<sup>2</sup>: .166</b>		<b>ΔR: .078</b>	<b>F: 1.889</b>	

P≤0.05 a: Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişkeni

b: Bağımlı Değişken: Satışlar (Performans)

Tablo 4’de regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında araştırmanın 10 faktör değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile satışlar arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0.407’dir. Bu değer “R<sup>2</sup>”nin kareköküdür. R değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir. Faktör değişkenleri, satışlardaki değişimi %16,6 oranında açıklayabilmektedir. Modelin anlamlı olmadığı (p=.056) ortaya çıkmıştır.

**Tablo 5:** Regresyon Modelinin Sonucu -İşgücü Verimliliği-

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B Std. Hata	Beta		<b>.083</b>
(Sabit)	3.738 .068		54.681	<b>.000</b>
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları</b>				
<b>F1 Ödüllendirme Sistemi</b>	.045 .069	.061	.648	<b>.518</b>
<b>F2 Performans Değerlendirme Sistemi</b>	-.050 .068	-.070	-.740	<b>.461</b>
<b>F3 Eğitim Programları</b>	-.030 .069	-.041	-.431	<b>.668</b>
<b>F4 İşe Alma Standartları</b>	.205 .069	.283	2.979	<b>.004</b>
F5 İş Planlaması ve Analizi	.018 .068	.026	.269	<b>.788</b>
F6 Kararlara Katılım	.159 .068	.221	2.330	<b>.022</b>
F7 Çalışanlarla Paylaşım	.036 .068	.050	.528	<b>.599</b>
F8 Eğitim İhtiyaçları	.061 .068	.086	.904	<b>.368</b>
F9 Stratejik Planlama	.035 .068	.049	.513	<b>.609</b>
F10 İşe Alma Aşamaları	.054 .069	.074	.783	<b>.435</b>
<b>R: .395</b>	<b>R<sup>2</sup>: .156</b>	<b>ΔR: .066</b>	<b>F: 1.738</b>	

$P \leq 0.05$  a: Tahmin Değişkeni, 10 Faktör Değişken

b: Bağımlı Değişken: İşgücü Verimliliği (Performans)

Tablo 5’de regresyon modelinin sonucu verilmiştir. Regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında araştırmannın 10 faktör değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile işgücü verimliliği arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0.395’dir. Bu değer “R<sup>2</sup>”in kareköküdür. R değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi vermektedir. Faktör değişkenleri, satışlardaki değişimi yaklaşık %15.6 oranında açıklayabilmektedir. Modelin anlamlı olmadığı ( $p=.083$ ) ortaya çıkmıştır.

### 5.6.3. İKY ve Örgütsel Performans Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Sonuçları

Yapılan güvenilirlik testi sonucunda bu çalışmada güvenilirlik katsayısı 0.70’den büyük olan işgücü planlaması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma çalışan ilişkisi ve iç iletişim değişkenleri modele sokulmuş; örgütsel performans değişkenleriyle aralarında anlamlı ilişki veren bağımsız değişkenler bulunmaya çalışılmıştır. Bu ilişkiyi gösteren regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

**Tablo 6:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşgücü Verimliliği Arasındaki Aşamalı Regresyon Modelinin Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B Std. Hata	Beta	2.692	
Sabit	1.933 .718		2.528	.008
İŞPLAN	.043 .017	.243		.013
<b>R: .243</b>	<b>R<sup>2</sup>: .059</b>	<b>ΔR: .050</b>	<b>F: 6.392</b>	

P≤0,05 a: Bağımsız Değişken(İŞPLAN): İşgücü Planlaması

b: Bağımlı Değişken: İşgücü Verimliliği

Tablo 6'daki analize bağımlı değişken olarak işgücü verimliliği; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme bağımsız değişkenleri alınmıştır. Aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre işgücü verimliliğini belirleyen değişken sayısının bir olduğu eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme değişkenleri dışında sadece işgücü planlamasının anlamlı çıktığı ve işgücü verimliliğini etkilediği görülmektedir. Buna göre "işgücü planlaması işgücü verimliliğini arttırmaktadır" şeklindeki H.1.2. hipotezi kabul edilmekte; "eğitim ve geliştirme işgücü verimliliğini arttırmaktadır" şeklindeki H.2.2. hipotezi reddedilmekte aynı şekilde "performans değerlendirme işgücü verimliliğini arttırmaktadır" şeklindeki H.3.2. hipotezi ve "ödüllendirme işgücü verimliliğini arttırmaktadır" şeklindeki H.4.2. hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 6'da görüldüğü gibi analiz aşamasında yer alan işgücü planlaması değişkeninin çoklu korelasyon katsayısı olan (R), 0.243'tür. R2 değerine göre işgücü planlaması değişkeni işgücü verimliliğindeki değişimin % 5.9'unu tek başına açıklamaktadır.

**Tablo 7:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Satışlar Arasındaki Aşamalı Regresyon Modelinin Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B Std. Hata	Beta		
Sabit	-2.041 2.031		2.248	.027
İŞPLAN	.108 .048	.216	1.005	.317
<b>R: .216</b>	<b>R<sup>2</sup>: .047</b>	<b>ΔR: .037</b>	<b>F: 5.052</b>	

P≤0,05 a: Bağımsız Değişken (İŞPLAN): İşgücü Planlaması

b: Bağımlı Değişken: Satışlar

Tablo 7’de aşamalı regresyon modelinin sonuçları görülmektedir. Bu analize satışlar bağımlı değişken olarak; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme de bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Tablo 7’de görüldüğü gibi aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre satışları belirleyen değişken sayısının bir olduğu (işgücü planlaması) eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme değişkenleri dışında sadece işgücü planlamasının anlamlı çıktığı ve satışları etkilediği görülmektedir.

Buna göre “işgücü planlaması satışları arttırmaktadır” şeklindeki H.1.3. hipotezi kabul edilmekte; “eğitim ve gelişme satışları arttırmaktadır” şeklindeki H.2.3. hipotezi reddedilmekte aynı şekilde “performans değerlendirme satışları arttırmaktadır” şeklindeki H.3.3. hipotezi ve “ödüllendirme satışları arttırmaktadır” şeklindeki H.4.3. hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 7’de görüldüğü gibi analiz aşamasında yer alan işgücü planlaması değişkeninin çoklu korelasyon katsayısı olan (R), 0.216’dır. R2 değerine göre işgücü planlaması değişkeni işgücü verimliliğindeki değişimin % 4,7’sini tek başına açıklamaktadır.

Personel devir hızını bağımlı değişken olarak aldığımız bu modelde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon anlamlı olmadığı için aşamalı regresyon analizi sonuç vermemektedir.

## 8. Sonuç

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde elindeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlı olmaktadır. İşletmenin her fonksiyonunda olduğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları da çevrede meydana gelen belirsizlikten etkilenmektedir.

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin yönünü ve etkisini belirlemek amaçlanmıştır; bu amaçla İK uygulamaları adı altında altı değişken; işgücü planlaması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkileri ve iç iletişim sistemi ve örgütsel performansı etkileyen üç değişken ele alınmıştır: Personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar. Araştırmada, İSO’ya bağlı işletmelerin performansları üzerinde doğrudan etkili olabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir. Araştırma modeli, İstanbul Sanayi Odası’na bağlı 108 sanayi işletmesi üzerinde yapılan anket sonucu elde edilen veriler ve bu verilerin analizi sonucunda test edilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alan işgücü planlaması, örgütün gelecekteki hedeflerini en iyi biçimde karşılayacak doğru sayıda, doğru yetenekte, doğru zamanda ve yerde işgücünü önceden bir araya getirme sürecidir. Örgüt için gerekli niteliklere sahip işgücünü çekmede bu İKY uygulamasına önemli görevler

düşmektedir ve işgücü planlamasının işletmenin örgütsel performansını etkilemesi beklenmektedir. Ancak çalışmamızda işgücü planlamasının örgütsel performans değişkenleri içerisinde yer alan personel devir hızı üzerinde etkisi olmadığı görülmüş; H 1.2. desteklenmemiştir. Bu bağlamda, örgüte doğru insanın sağlanması ve seçimi sürecinin, personel devir hızını etkilememesi sebebiyle birbirleriyle ilgili değişkenler olmadığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

İşgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmış; H 1.1. ve H 1.3. desteklenmiştir. Daha kapsamlı iş tanımlarının yapılması, istenilen nitelikte işgücünün aranması, iş ile personel arasındaki uyumun sağlanması amacıyla yapılan faaliyetler, örgüt çalışanının kendisine güven veren bir iş ortamında hissetmesi verimlilik ve satışlar üzerinde önemli etki yaratabilecektir.

Örgüt çalışanının niteliklerinin yükseltilmesi eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. Çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin personel devir hızı oranında anlamlı bir etkiye yol açmadığı belirlenmiş; H 2.2. desteklenmemiştir.

Personelin gelişmesini sağlamak amacıyla verilen eğitim ve gelişme programlarının personel devir hızı üzerinde etkisinin olmaması; çalışanın işten duyduğu tatminin az olmasına, alternatif ve daha avantajlı iş imkânlarının varlığına bağlı olabilmektedir. Çalışmamızda eğitim ve gelişme uygulamalarının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. H 2.1. ve H 2.3. desteklenmemiştir. Öte yandan, örgütlerin yoğun rekabet ortamında daha başarılı olabilmek ve sürekli gelişmeye ayak uydurabilmek amacıyla eğitim ve gelişme faaliyetlerine yoğunlaşması gerekirken içinde bulunulan ekonomik kriz buna imkân veremeyebilmektedir.

Çalışmada örgütlerdeki performans değerlendirme uygulamalarının, örgütsel performans değişkenleri ile ilişkisinin olmadığı tespit edilmiş; başka bir deyişle H 3.1., H 3.2., ve H 3.3. desteklenmemiştir. Bunun nedenleri arasında örgütlerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin yeterli alt yapı ve bilgiye dayalı bir sisteme oturtulamaması, çalışanların hata ve eksikliklerine yönelik olarak değerlendirilmesi gösterilebilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları, işletmelerde çoğunlukla üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir. Yalnızca üst yönetim tarafından değerlendirilen ve geri dönüşümü olmayan performans değerlendirme sisteminin etkililiğinin artırılması mümkün olmamaktadır. Ayrıca işten duyulan tatminin az olması da sebepler arasında gösterilmektedir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi, örgüt çalışanlarını amaçları başarmak için motive etmelidir. Performans değerlendirmeyi yapacak olan kişinin gerekli bilgiye sahip olması da önemli koşullar arasındadır. Performans değerlendirme sisteminde kullanılacak olan yöntem ve kriterlerin belirlenmesi ve performans değerlendirmenin hangi amaçla yapıldığının açıklanması bu sürece olan bakış açısını değiştirecek ve başarıyı arttıracaktır.

Bireysel performansa bağlı olarak verilen parasal ve parasal olmayan ödüllerin teknik bilgi ve beceriye sahip olamayan yöneticiler için stres ve baskı kaynağı olarak düşünülmesi personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde olumsuz sonuç yaratabilmektedir. Ayrıca örgütler tarafından kullanılan ödüllendirme sistemi çalışanı motive etmekten uzak ve yetersiz olabilmektedir. Örgütte çalışanı cezalandırmaktan çok, kişisel ve örgütsel gelişme amaçlanarak etkin bir ödüllendirme sistemi ile çalışanlar motive edilmelidir. Bu anlamda personel devir hızının yüksek olması, ödüllendirme yoluyla daha çok gelir elde etmek isteyen çalışanların tatminsizliğinin bir sonucudur denilebilir.

Çalışmada firma-çalışan ilişkisi olarak adlandırdığımız insan kaynakları uygulamaları içerisinde iş güvenliği, tutum ve davranışları belirlemeye dönük anketler, problemlere karşı geliştirilen çözüm geliştirme sistemi, şirketin düzenli toplantı ve dergilere sahip olup olmadığı yer almaktadır. Bu uygulamaların personel devir hızında, işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. H 5.1., H 5.2. ve H 5.3. desteklenmemiştir.

Örgüt içi geliştirilen iç iletişim uygulamalarının örgütsel performans üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. H 6.1., H 6.2. ve H 6.3. desteklenmemiştir. Çalışanlara yönelik olarak geliştirilen kalite geliştirme ve problem çözme gruplarının ve öneri sistemlerinin yetersiz ve eksik olduğu düşünülebilir. Çalışanların işlerini daha iyi yapma konusunda öneride bulunabilmesi örgütlerin bunun için gerekli ortamı sağlamasına bağlı olarak değişebilmektedir. Çalışanların üst yönetimin aldığı kararlarda söz hakkının olabilmesi, gerekli bilgi alışverişinin (teknik, finansal vb.) sağlanması, kendi faaliyet alanıyla ilgili bilgilerinin paylaşabilmesi her örgütte tam olarak gerçekleştirilemeyebilir.

Çalışmada personel devir hızı ile işgücü verimliliği ve satışlar arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. H 7.1. ve H 7.2. desteklenmiştir. Örgütlerde personel devir hızı arttıkça işgücü verimliliği ve satışlar buna bağlı olarak azalmaktadır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumunu gösteren personel devir hızının yüksekliği arttıkça satışlarda ve işgücü verimliliğinde azalmalara sebep olabilecektir. Örgütten ayrılan personelin yerine yenisinin alınmasının örgüte getirdiği bir takım dezavantajlar bulunmaktadır. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde çalışanlara yapılan yatırım büyük maliyet getirmektedir. İşten ayrılan çalışanın yerine yenisinin alınmasının getireceği maliyet daha fazla olabilmektedir. Çalışanların işten ayrılma nedenleri arasında askerlik ve sağlık gibi zorunlu durumlar dışında meslek değiştirme, kariyerinde ilerleyememe ve daha çok ücret, daha iyi iş olanakları gösterilebilir.

İnsan kaynakları uygulamalarının, insan kaynakları sistemi ve örgüt performansı ile olan ilişkisi birçok faktöre bağlı olarak değişebilir. Örgütün, içinde bulunduğu iç ve dış koşullardan etkilenmemesi mümkün değildir. Örgüt çalışanlarının bilgi



ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak çeşitli insan kaynakları uygulamalarından en uygununu seçmek yeterli değildir. Önemli olan bilgi ve beceriyi sağlayabilecek uygulamaların hepsinin bir arada faaliyete geçirilmesidir. Ayrıca araştırmada yer almayan; ülkenin ekonomik durumunda yaşanan gelişmeler ve belirsizlikler, yasal düzenlemeler (vergi indirimi ve teşvikler gibi) grev ve lokavt, örgüt çalışanlarını ilgilendiren sosyal politikaya ilişkin gelişmeler gibi model dışı değişkenlerin örgütsel performansı etkileyebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, örgütsel performansın geliştirilen model dışındaki değişkenlere bağlı olarak değişebileceğini ifade etmektedir.

Elde edilen bilgiler İSO'ya bağlı işletmelerle sınırlı olduğu için sonuçlar ancak benzer işletmeler düzeyinde bir genelleme yapmaya olanak sağlamaktadır. Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamaları alanında yapılan benzer çalışmaların farklı sektörlerde yapılması karşılaştırma yapabilme şansı vereceğinden faydalı olacaktır.

## Kaynakça

- Addison, J., (2005), The Determinants of Firm Performance: Unions, Works Councils, and Employee Involvement High Performance Work Practices, &Vol.52, No.3, July, pp.406-450, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.00369292.2005.00351.x/pdf> (Erişim tarihi 11.12.2007) .
- Ahmad, S. & Schroeder, R.G., (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, pp.19-43 [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6) (Erişim tarihi 25.09.2007) .
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A., (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bartel, A., (1994), Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, *Industrial Relations*, Vol.33, pp.411-425.
- Batt, R., (2000), Managing Customer Services: Human Resources Practices, Turnover, and Sales Growth, *Center for Advanced Human Resource Studies*, pp.1-30. <http://digitakcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/86> (Erişim tarihi 21.09.2007).
- Becker, B. ve Gerhard, B., (1996), The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No:4, pp.779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M.A., (1998), *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*, *Research in Personnel and Human Resources*, Stamford CT: JAI Press.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., Doty, D. H., (2005), The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance, *Journal of Management*, Vol.31, No.4, August, pp.622-640.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C., (2005), Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research, *Human Resource Management Journal*, Vol.15, no:3, pp.67-94 DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x.
- Bredrup, H., (1995), "Standard illusions: ISO 9000 As an Alibi for Quality", *European Quality*, Vol.1 No.5, February, pp.41-51.

- Cho, Y.S., (2004), *Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model*, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA.
- Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.S., Erdem, M.,(2006), Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms Performance, *International Journal of Hospitality Management*, 25, pp.262-277 [www.elsevier.com/locate/ijhosman](http://www.elsevier.com/locate/ijhosman) (Erişim tarihi 19.04.2006).
- Cunha, R.C., Cunha, M. P., Morgado, A., Brewster, C., (2003), Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance, A Model Based in a European Sample, *Journal of Management Research*, mbc.aueb.gr., pp.1-28.
- Delaney, J., T. & M.,A., Huselid, (1996), The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949-969 <http://www.jstor.org/stable/256718> (Erişim tarihi 29.07.2008).
- Delery, J.E. ve Doty, D.H., (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835.
- Fernie, S & Metcalf, D., (1995), Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 33:3, 379-415.
- Ferris, G.,R., F.A., Hochwater,M.R., Buckley G., Harrel -Cook, D.,D., Frink (1999), Human Resource Management: Some New Directions, *Journal of Management*, 25, pp.385-415.
- Fey, C., F., Björkman, I., Pavlovskaya, A., (2000), The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia, *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1-18.
- Ghebrigiorgis, F.& Karsten, L., (2007), Human Resource Management and Performance in a Developing Country: the Case of Eritrea, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:2, February, 321-332.
- Guest, D.E., (1997), Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, (June), pp.263-276.

- Guest, D.E.,(2001), Human Resource Management: When Research Confronts Theory, *International Journal of Human Research Management*, 12:7, November, pp.1092-1106.
- Guest, D.E., Mitchie, J., Conwey, N., Sheedan, M., (2003), Human Resource Management and Corporate Performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 41:2, June, pp.291-314.
- Gujarati, D. N., (1995), *Basic Econometrics*, McGraw-Hill, Third Edition, New Jersey.
- Gürüz, D., ve Gürel, E., (2006), *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirten Eyleme*, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir.
- Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J., (2004), Performance Management: A Model and Research Agenda, *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- Hesketh, A. ve Fleetwood, S., (2006), *Beyond Measuring the Human Resources Management-Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory*, <http://org.sagepub.com/cgi/alerts>, Volume. 13 (5), pp.677-699.
- Huang, T.C., (2001), The effects of linkage between business and human resource management strategies, *Personnel Review*, Vol.30, No:2, 132-151.
- Huselid, M., A., (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. ve Prennushi, G. (1997), The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, Vol.87, No.2, 336-365.
- Katou, Anastasia, A., Budhwar, Pavan, S., (2006), “Human Research Management Systems and Organizational Performance: A Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context”, *International Journal of Human Resource Management*, 17:7, 1223-1253.
- Kaufman, T.R., (1992), The Effects of Improshare on Productivity, *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (2), pp.311-322.
- Khilji, S. E., Wang, X., (2006), ‘Intended and ‘Implemented’ HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research, *International Journal of Human Resource Management*, 17:7, July, pp.1171-1189.

- Kurtuluş, Kemal, (1998), *Pazarlama Araştırmaları*, Avcıol Basım Yayım, İstanbul
- Leede, J ve Looise, J.K., (2005), Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework, *Creativity and Innovation Management*, Vol.14, No.2, pp.108-117.
- Macduffie, J.P., (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No. 2, January, 197-221.
- Marangoz, M., Biber, L., (2007), İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), s.202-217.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez,-Gardey, G., (2005), Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16:5, May, pp. 633-659.
- Paauwe, J., Richardson, R., (1997), Introduction to Special Issue on HRM and Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.3, No.8, pp.257-262.
- Panayotopoulou, L. ve Papalexandris, N., (2004), Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Firm Performance, *Personnel Review* Vol.33, No.5, pp.499-520.
- Pfeffer, J., (1998), *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Raduan, C. R. Ve Kumar, N., (2006), *The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance*, April, www.ispi.org., pp.18-24
- Schuler, R.,S., (1998), *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing.
- Sheehan, C. ve diğ., (2007), The Relationship Between HRM Avenues of Political Influence and Perceived Organizational Performance, *Human Resource Management*, Winter, Vol.46, No.4, pp.611-629.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H. ve Hsu, C.C., (2006), Can High Performance Work Systems Really Lead to Better Performance?, *International Journal of Manpower*, Vol.27, No.8, pp.741-763.

- Stavrou, E. T., Charalambous, C., Spiliotis, S., (2007), Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis, *European Journal of Operational Research*, 181, 453-467.
- Storey, D. J., (1995), Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in the UK: Do They Really Influence Firm Performance? *Omega-International Journal of Management Science*, 30 (4): 249-264.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M., (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M., Chen, Z., (2003), The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan, *Asia Pacific Journal of Management*, 20, pp.447-480.
- Terpstra, D.E. & Rozell, E.J., (1993), The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, 46, pp.27-48.
- Truss, C., (2001), Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes, *Journal of Management Studies*, 38:8, pp.1122-1149.
- Tzafrir, S., S., (2006), A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.2, pp.109-130.
- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M., (2003), The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units, *Human Resource Management Journal*, Vol.13, No.3, pp.21-36.
- Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M., Allen, M. R., (2005), The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, *Personnel Psychology*, 58, pp.409-446.