

İŞLETMELERİN PAZAR PERFORMANSI İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

A RESEARCH ON ANALYSING THE RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESSES, MARKET PERFORMANCE AND HUMAN RESOURCES APPLICATIONS

Mehmet MARANGOZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F.

Levent BİBER

K.K.K. Personel Başkanlığı

ÖZET: İşletmelerde yürütülen bütün faaliyetlerin temelinde insan faktörü vardır ve bu faktörlerin iyi yönetilmesi işletmenin başarısında önemli bir etkidir. Bu çalışma kapsamında işletmelerde insan kaynakları (İK) uygulamaları; personel seçim süreci, performans değerlendirme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme olarak ele alınmıştır. Diğer taraftan işletme faaliyetlerinin sonuçlarını görerek, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına bakarlar ve bu bağlamda işletmenin dış çevresiyle ilgili olan pazar performansının değerlendirilmesi önemlidir. Bu çalışmada işletmelerin pazar performansı ile İK uygulamaları arasındaki ilişki Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler kapsamında araştırılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre özellikle iş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliğinin işletmelerin pazar performansını etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, Pazar performansı, İşletme yönetimi.

ABSTRACT: Human factor lies beneath all activities performed by businesses and directing this factor well is a crucial factor in the success of businesses. Within the scope of this study, human resources applications in businesses consist of employee recruitment process, performance evaluation, work enrichment, work simplification, work rotation and work expanding. Besides, businesses check whether predefined targets are reached or not by evaluating the result of their activities. In this context, it is important to consider businesses’ market performance related to its outer surrounding. In this study the relationship between businesses’ market performance and their human resources applications has been investigated within the scope of the businesses operational in Turkey.

Keywords: Business management, Market performance, Human resources.

1. Giriş

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, etkili İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) sistemleri ve stratejileri açık bir şekilde verimliliğin gelişmesine katkıda bulunmakta, firmaların farklı İKY algılamaları, çok farklı İKY stratejileri ortaya çıkarmakta ve İKY’nin uygulamaları işletme performansına da farklı bir şekilde yansımaktadır (Chen et al, 2003, s. 314-315).

İşletme yöneticileri İKY fonksiyonunun sonuçlar (çıktılar) üzerine doğrudan etkisi olduğunu fark etmiş, bunun içinde İnsan Kaynakları (İK) amaçlarının işletme amaçları ile paralel olması gerektiğini belirlemişlerdir. Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar rekabetin dinamikleri arttıkça insan kaynağının rekabetçi avantajın tek

güvenilir, uzun süreli ve sürdürülebilir bir kaynak olduğunda hem fikirdirler (Reich, 1990). Dolayısıyla insan sermayesinin etkili yönetimi organizasyonel performansın en iyi belirleyicisi olabilir (Liao, 2005, s.294.).

Literatür incelemesi sonucu, bu konuda yapılan çalışmaların, İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Ngo et all, 1998; Huselid, 1995). Yine bu konuda yapılan araştırmalara göre, İK yönetimi uygulamalarıyla bireysel ve örgütsel performans ya da verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna ilaveten, söz konusu uygulamaların kârlılık üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır (Guest and Hogue, 1994, s. 40; Roberts, 1995, s. 43; Huselid, 1995, s. 636; Wright and Boswell, 2002,s. 252). Örgütsel performansın gelişmesi pazar performansını da olumlu etkileyecektir.

İKY'nin, çalışanların işe alınması ve eğitim maliyetleri, motivasyon ve başarısının belirlenmesinde önemli rolü ve firmanın rekabet avantajı sağlamasında da önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır (Porter, 1985, s.43). Liao (2005)'nin örgüt stratejisi ve performansında İKY'nin rolü üzerine yaptığı çalışmasında; örgütün İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasında bir ilişki olduğunu, örgütlerin İKY uygulamalarını bir bütün olarak kullanması gerektiğini, bundaki başarısızlığın daha düşük performansa yol açacağını ve buna bağlı olarak İKY ile stratejik amaçların uyumlu olmasının örgütün performansını geliştireceğini ileri sürmektedir (Liao, 2005). Bu ve buna benzer organizasyonel performans ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi destekleyen artan sayıda çalışma vardır (Huselid, 1995; Porter, 1985; Heffernan and Flood, 2000, Cho, 2005, Cho vd. 2006, Alleyne vd., 2006, Wood vd., 2006,)

2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Pazar Performansı İlişkisi

Bir şirketin insan kaynakları uygulamaları şirketin performansına en az iki boyutta etki etmektedir. Birincisi, üst düzey İKY uygulamaları sonuçları (çıktıları) doğrudan etkilemektedir. Örneğin, çalışanların direkt kontrol sağlayabildiği yaptıkları işin sonucu ve verimlilik gibi. İkincisi, eğer İKY yatırımlarının geri dönüşümü, maliyetleri geçerse daha az çalışanla örgütün finansal performansı ve verimliliği artar (Roos et all, 2004, s.29,30). Huselid (1995)'in çalışması da genel olarak bu görüşü desteklemektedir.

Araştırmanın uygulama bölümünde, İKY uygulamalarıyla pazar performansı arasındaki ilişki analiz edilirken ele alınan bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler çalışmanın ana konularını oluşturmaktadır. Bu nedenle, araştırmadaki değişkenlerin teorik kapsamı, uygulamadaki analiz bölümüne temel oluşturması amacıyla, bu bölümde incelenmektedir. Araştırma kapsamında, İKY uygulamaları başlığı altında beş adet bağımsız değişken (İş tasarımı araçları olarak da adlandırılan; iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu değişkenleri ile personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirme sürecinin etkinliği değişkenleri) kullanılmıştır. Örgütsel performansı oluşturan bağımlı değişken ise, pazar performansıdır. Bu faktör, işletmenin dış çevresiyle ilgilidir ve örgütün piyasadaki performansına dikkat çekmektedir. Araştırmada işletmelerin pazar performansını ölçmek amacıyla; firmanın finansal bakımdan yeterlilik derecesi, müşteri beklentilerini hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesi, müşterilerin memnuniyet düzeyi, toplumdaki imajı ve değeri ile amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma durumlarının öğrenilmesine ilişkin sorular sorulmuştur.

2.1. İş Tasarımı Araçları

Yöneticiler, iş tasarımı süreci yardımıyla örgütte yapılacak görevleri ve iş ortamını planlar ve belirler. Yüksek performans için gerekli örgütsel ihtiyaçları karşılayan, bireysel ihtiyaçlarla ve yeteneklerle uyum gösteren, iş tatmini için fırsatlar sağlayan bir iş tasarımı gerçekleştirilmelidir (Scherman, Hunt ve Osborn, 2003): Robbins, işgörenlerin işlerinin yapısını değiştirmek veya yeniden tasarlamak isteyen yöneticilerin ellerinde bulunan alternatifleri şu şekilde sıralamıştır., İş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmedir (Robbins, 1998, s. 533).

2.1.1. İş Basitleştirme

İş basitleştirme modeli, düzenli bir yaklaşımla aletlerin ve tekniklerin geliştirilmesi yöntemidir; bu da anlık yargılara dayanan anlık gelişmelerden farklı bir şeydir. Tipik bir iş basitleştirme çalışmasında aşağıdaki altı aşama mevcuttur (Prokopenko, 1998, s.160):

1. Geliştirilecek işin seçilmesi,
2. Tüm olguların derlenmesi,
3. Süreç şemasının yapılması,
4. Mümkün olan bütün soruların sorularak, her bir ayrıntının üzerinde durulması;
5. Tercih edilen yöntemin geliştirilmesi,
6. Yöntemin uygulamaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesi.

İş basitleştirme, iş prosedürlerini standardize ederek, çalışanları açık bir şekilde tanımlanmış ve uzmanlaştırılmış görevlere yerleştirir. İş basitleştirme uygulamasının amacı etkinliği artırmaktır, ancak sıkıcı işlerin motivasyonel etkisiyle etkinlik azalabilir (Scherman, Hunt and Osborn, 2003). İşler hacimce dar olduklarında ve çok fazla uzmanlaşmayı gerektirdiğinde, işgörenleri motive etmek zorlaşmaktadır. Birçok örgüt bu nedenle farklı iş tasarım seçeneklerini araştırmıştır. Bunun içinde örgütler iş genişletme ve rotasyon çalışmalarına ağırlık vermektedirler. Bu açıklamalardan sonra bu konuyla ilgili olarak hipotezi şu şekilde ifade edebiliriz.

Hipotez 1: İKY uygulamalarından iş basitleştirme ile firmanın pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.1.2. İş Genişletme ve İş Rotasyonu

İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu da oldukça azaltmaktadır (Bingöl, 2003, s. 96). Örgütlerde çalışanların gelişimi, işin kapsamını genişletme, iş rotasyonu, transferler, terfiler, geriletici hareketler ve diğer örgütlerle iş anlaşmalarını içermektedir. İş genişletme yöntemi ise özel proje atamaları, grup çalışmalarında görev değişimi veya müşteriler için yeni hizmet yöntemleri araştırmalarını içerebilir (Noe, 1999, s.268-269).

İş genişletme, aynı zamanda daha önce birkaç çalışanın yaptığı işleri bir iş içerisinde toplayarak görev çeşitliliğini artırır. İş rotasyonu ise, çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliği sağlamaktadır. Genişletme ve rotasyon, iş derinliğini artırmak için yatay yüklemekten yararlanmaktadır (Scherman,

Hunt and Osborn, 2003). Bu açıklamalara paralel olarak ikinci hipotezi şu şekilde ifade edebiliriz.

Hipotez 2: İKY uygulamalarından iş genişletmesi ile firmanın pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İKY uygulamalarından iş rotasyonu ile firmanın pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.1.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak ve onlara gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına çalışır. Çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek onları motive eder. Herzberg, iş zenginleştirmenin herhangi bir motivasyon politikasında kilit bir faktör olması gerektiğini ileri sürer. Herzberg'e göre zenginleştirilen işler, performans konusunda başarı ve geri bildirim elde etmek için farklı yetenek düzeylerinde bir dizi görev ve fırsatlar içermelidir (Fourman and Jones, 1997). Bu bağlamda üçüncü hipotezimiz;

Hipotez 4: İKY uygulamalarından iş zenginleştirmesi ile firmanın pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Personel Seçim Süreci

Örgütlerde gereksinim duyulan elemanların nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra eleman seçim işlemine geçilmektedir. İnsan kaynağı bulma, insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan eleman açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetidir (Özgen ve ark., 2002, s. 95).

Çalışma hayatının kalitesi arttıkça, işgörenlerin örgüte sağladıkları fayda artmaktadır. İnsan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir (Knouse, 1988, s. 183). İnsan sermayesi ne kadar özgün ve nitelikli olursa, performans üzerinde o kadar olumlu yönde etki yapmaktadır.

Eleman seçim süreci içerisinde üzerinde durulması gereken konu, örgütün gerçekten ihtiyaç duyduğu ve katma değer yaratabilecek personelin işe alınmasıdır. Etkin bir eleman seçim süreci işgören devir hızını azaltacak ve çalışanların moralini yükseltecektir (Heraty and Morley, 1998, s. 665). Aksi bir durumda ise, işgücü kaybı, iş kazalarının artması ve verimlilikte düşüşler yaşanması gibi istenmeyen durumlar yaşanabilmektedir (Aldemir ve ark., 1993, s. 77).

Hipotez 5: İKY uygulamalarından personel seçim sürecin etkinliği ile firmanın pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.3. Performans Değerleme Süreci

İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri performans önemlidir, ancak arzu edilen performans otomatik olarak gerçekleşmez, iyi bir performans yönetim sistemi gereklidir. Bir performans yönetim sistemi, işgörenlerin işteki performansını tanımlayan, cesaretlendiren, ölçen, değerlendiren, geliştiren ve ödüllendiren

süreçlerden oluşmaktadır. Söz konusu sistem, örgütsel strateji ve örgütsel sonuçlar arasında bir bağlantı oluşturmaktadır (Mathis and Jackson, 2000, s. 380).

Verimlilik ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahip olan performans değerlendirme, işgören açısından da önemlidir. Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşacağını bilmek hakkına sahiptir. İşgörenin ilk amiri, kendisine bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önem taşır. İşgörenler, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu durum, performans değerlemesi gereğini ortaya koyar (Koçel, 2003, s. 276).

İşgörenlerin örgüte ne kadar katkı yaptıklarını etkileyen performans, çıktı miktarını, çıktının kalitesini, çıktının zamanlamasını, işte bulunma süresini ve işbirliğini kapsar. Her iş için en önemli elemanları tanımlayan belirli iş kriterleri veya iş performansı boyutları mevcuttur. İş kriterleri işgörenlerin gerçekleştirdikleri en önemli faktörlerdir, aslında bu kriterler örgütün işgörene katkısı karşılığında ne ödediğini belirler. Kriterler önemli olduğu için, bireylerin iş kriterleri üzerindeki performansının ölçülmesi gerekir. Ölçülen performanslar standartlarla karşılaştırılır ve daha sonra sonuçlar her bir çalışana iletilir (Mathis and Jackson, 2000, s. 381).

Fey ve Björkman (2000) İKY'nin performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. İşletme performansı, örgüt ve yönetim gelişimi arasında olumlu yönde bir ilişki tespit eden araştırmacılar, yönetici-işgören-örgüt üçlüsü arasında performans ilişkilerini incelemiştir (Fey and Björkman, 2000, s. 8). Cho vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada; İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi otel endüstrisinde araştırmışlardır ve İKY uygulamalarından çalışanların yönetime katılması, ödüller ve işe alma öncesi testler ile örgütsel performans arasında ilişki olduğunu belirlemiştir (Cho vd. 2006, s.262-263). Yine Stavrou vd. (2007) tarafından yapılan bir çalışma ile, Avrupa Birliğinde kamu ve özel sektör firmalarının örgütsel performans ve rekabet avantajı kaynakları ile İKY arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu iki sektör arasında elde edilen sonuçlar bakımından bir farklılık yoktur. İKY uygulamalarından eğitim-geliştirme ve iletişim faaliyetlerinin performansa olumlu etki ettiği sonucu elde edilmiştir (Stavrou, 2007).

Pazarın tanımı ve gereksinimlerinin ortaya çıkarılması, yüksek performanslı bir pazarlama girişimi için gereklidir. Pazara sunulan mal ve hizmetlerin özelliklerini, isteklerini, müşterilerin düşüncelerini toplayıp değerlendirmek ve karar vericilere sunmak, pazar analizi açısından önemlidir. Müşteriyi pazara ve ürüne çeken, satın almaya teşvik eden güdüler iyi belirlenmelidir. Örgütler, pazarda gösterdikleri performans oranında bütün olarak örgütsel performanslarında artış sağlayabilirler (Karlöf, 1996, s. 107-108). Yöneticiler lider örgütlere karşı pazarda elde edilen başarılar ve örgütün varlığını sürdürerek pazar payında meydana gelen artışları dikkate alarak performans değerlendirmesi yapabilmektedir.

Her örgütün kendi sektörü içinde sahip olduğu bir pazar payı bulunmaktadır. İşletmelerin en önemli hedefi ise bu paylarını koruyarak geliştirmek, bir anlamda ayakta kalabilmektir. Bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir. Dönemin başında belirlenmiş olan veya hedef olarak gösterilen pazar payına kişi, birim ve örgütün ulaşma düzeyi performansı belirlemek amacıyla

kullanılabilir. Pazar payı, bir çeşit performans değerlendirme yöntemi olarak ele alınmaktadır (Fındıkcı, 1999, s. 311).

Hipotez 6: İKY uygulamalarından performans değerlemenin etkinliği ile firmanın pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Pazar payı yöntemi, hedeflere ulaşma düzeyinin geliştirilmiş ve öne çıkarılmış bir alt hedefi gibi düşünülmelidir. Sezon sonunda veya yıl sonunda, önceden belirlenen paylara ne oranda ulaşabildikleri çalışanlarla görüşülerek belirlenebilir. Ancak bu yöntem, performansı belirlemede tek başına yetersiz kalabilir. Daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı örgütlerde pazar payı, performans değerlendirme kullanılabilir. Yine de tek kriter olarak düşünülmemesi önerilir (Fındıkcı, 1999, s. 311).

Günümüz iş dünyasında, insan kaynakları uygulamalarının, örgütte değer yaratılmasını sağlayan ve maliyetleri düşüren bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Becker and Gerhart, 1996, s. 800). Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıyla pazar performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi önemini daha da artırmaktadır.

3. Araştırmanın Kapsamı, Metodu ve Modeli

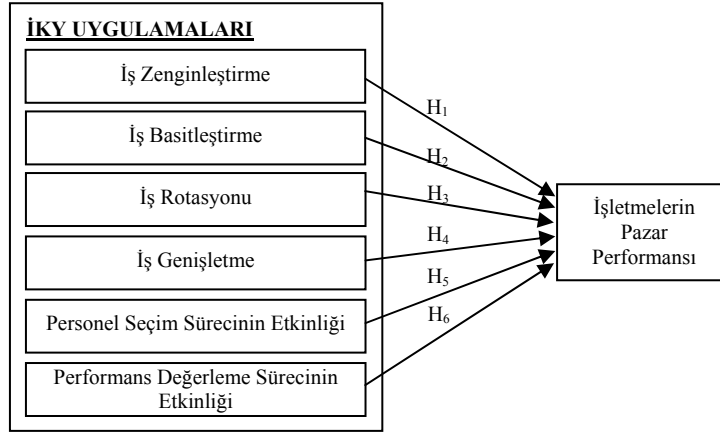
Bu çalışma ile, İşletmelerdeki İKY uygulamaları ile pazar performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bunun için de insan kaynakları uygulamalarıyla pazar performansı arasındaki ilişki Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler kapsamında araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, incelenen İKY uygulamalarının farklı boyutlarda pazar performansını nasıl etkilediği de tartışılmaktadır. Diğer taraftan, araştırmanın ilgili literatüre, işletme yöneticilerine ve gelecekteki akademik çalışmalara katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Bu amaca bağlı olarak, ele alınan her bir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamasının (iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu, personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirme sürecinin etkinliği) pazar performansını (finansal bakımdan yeterlilik derecesi, müşteri beklentilerinin hızlı bir biçimde karşılanma bakımından yeterlilik derecesi, müşterilerin memnuniyet düzeyi, toplumdaki imajı ve değeri, ciro artışı, pazar payı artışı ile amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma durumu) ne derece etkilediği değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklanması amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında, İK uygulamaları değişkeni olarak altı değişken ele alınmıştır. Bu bağlamda ele alınabilecek olan diğer değişkenler (kariyer yönetimi, iş analizi, ücret yönetimi, motivasyon, eğitim vb.) anket formunun hacminin genişlememesi ve dolayısıyla anketlerden daha sağlıklı cevaplar alınabilmesi amacıyla araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırma modeli, örgütlerde kullanılan insan kaynakları (İK) uygulamalarının pazar performansına etkisi temel alınarak oluşturulmuştur. Araştırma modeli Şekil 1.1’de verilmiştir.

Örgütleri sosyal sistemler olarak ele aldığımızda, örgütlerin çevreden girdi alırken çevreden etkilendikleri, çevreye girdi verirken de çevreyi etkiledikleri söylenebilir (Chan et all, 2000, s. 286). Yukarıda bahsedilen gerçekten yola çıkarak, örgütlerin

etkin olabilmelerinin, çevrelerine uyum sağlamakla gerçekleştirebileceği sonucuna varılabilir. Bunun doğal sonucu da işletmelerin pazar performansıdır. Bunu sağlamanın etkin bir yolu da insan kaynaklarını etkin olarak kullanabilmektir. Bu amaçla örgütlerde gerçekleştirilen İKY uygulamaları ile pazar performansı arasındaki ilişkiye yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde, araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait değişkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bağımsız Değişkenler: Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler beş kategoride ele alınmıştır. Söz konusu bölümlendirme, İKY Uygulamaları adı altında toplanan *iş genişletme*, *iş zenginleştirme*, *iş basitleştirme*, *iş rotasyonu*, *personel seçim sürecinin etkinliği* ve *performans değerlendirme sürecinin etkinliği* faktörlerinden meydana gelmektedir.

Bağımlı Değişkenler: Araştırmada bağımlı değişken olarak da *işletmenin pazar performans* kullanılmıştır.

3.1. Örneklem ve Ölçeklerin Oluşturulması

Türkiye'deki bütün işletmelere ulaşmanın; ekonomik, zaman, istenilen verileri elde edememe, güvenilir veri tabanına ulaşamam vb. gibi nedenlerden dolayı büyük zorlukları vardır. Bu nedenle araştırmanın örneklem kitlesi olarak Türkiye'nin Beşyüz Sanayii kuruluşudur (2001 verileri) seçilmiştir. Bu 500 büyük sanayi kuruluşunun 197'sinden cevap alınmış olup, anketler içerisinde 24 tanesi kullanılmayacak derecede boş bırakılmış olduğundan, 17 tanesi ise bilinçsizce doldurulmuş olduğu anlaşıldığından dolayı geriye kalan 156 anket üzerinden analizler yürütülmüştür. Yürütülen benzer çalışmalara bakılarak firma sayısı açısından normal ve yeterli bir geri dönüş oranı olduğu kabul edilmiştir ve bu oran, istatistiksel açıdan Türkiye koşullarından yapılan bir çalışma için yeterli bir oran olarak kabul edilmektedir (Kurtuluş, 1989, s. 113). Araştırmanın en büyük kısıtı, sadece sanayi kuruluşlarının kapsamıdır.

Araştırmanın amacı kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 büyük işletmeye (ciro bakımından ilk 500’e giren firmalar), Aralık 2002 – Haziran 2003 tarihleri arasında anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütleri kapsamaktadır. Bu kapsamda İstanbul Sanayi Odasının 2002 yılı içerisinde yayınladığı, Türkiye’nin 2001 yılı Birinci Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu incelenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre dağılımı Tablo 1.’de verilmiştir. Söz konusu işletmeler, genel olarak bakıldığında tekstil, konfeksiyon, gıda, otomotiv, çimento ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında literatürdeki bazı çalışmalardan (Guest and Hogue, 1994; Huselid, 1995; Roberts, 1995; Hiltrop, 1996; Becker and Gerhard, 1996; Adsit et all, 1997; Guest, 1997; Ngo et all., 1998 ve Wright and Boswell, 2002) yararlanılmıştır. Daha sonra söz konusu ölçekler Türkçe’ye çevrilmiş ve pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonuçlarına dayanarak son düzeltmeler yapılmış ve nihai anket formu hazırlanmıştır. Ankette yer alan soruların değerlendirilmesi ve yanıtların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketteki soru sayısı, anketin tasarımı ve uygulaması yönüyle, anketin genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	İşletme Sayısı (n=156)
Tekstil – Konfeksiyon	29
Ağaç-Orman	5
Otomotiv	21
Plastik	5
Gıda	27
Maden	5
Metal	10
İlaç-Kimya	11
Elektrik-Elektronik	10
Çimento ve İnşaat	18
Ambalaj	10
Yem	5
TOPLAM	156

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmaya temel oluşturacak verilerin elde edilmesine yönelik, araştırma kapsamında oluşturulan soru formu, içeriğine bağlı kalınmak suretiyle, daha kolay anlaşılabilir bir şekilde, amaca göre ve özellikle ilişki aranan boyutlar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Hazırlanmış olan soruların açık anlaşılır ve en kısa sürede istenilen cevapları alacak şekilde tasarlanmasına özel bir önem gösterilmiştir.

Pilot uygulama için farklı sektörlerden farklı büyüklükte seçilen 25 firmaya uygulanan anket sonuçları üzerinde çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS 10.0 programında faktör ve alfa güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ön test çalışması

sonucunda anket formundan bazı soruların çıkarılması ile ankete son şekli verilmiş ve nihai anket formu oluşturulmuştur.

Genel olarak anket üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ankete katılan işletmelere ve katılımcılara ilişkin veriler, ikinci kısımda insan kaynakları uygulamalarına ve üçüncü kısımda da işletmelerin pazar performanslarına yönelik veriler yer almaktadır. Yapılan ön test sonucu anket formundan çıkarılan sorularla ilgili bölümleri aşağıdaki gibidir;

- Anket formunun 1. kısmı 9 sorudan oluşmakta ve ankete katılan firmaların ve katılımcıların niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.
- Anket formunun 2. kısmı 22 sorudan oluşmakta ve performans değerlendirme sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu grupta ön testten önce 26 soru varken ön test yapıldıktan sonra “takım performansına dayanır, işgörenlerin öğrenme durumunu değerlendirir, işgörenlerimizin diğer çalışanlarla çalışma yeteneğini değerlendirir ve gelişmeye yönelik geri besleme içerir” şeklindeki 4 soru anket formundan çıkarılmıştır.
- Anket formunun 3. kısım 7 sorudan oluşmakta ve Pazar performansını ölçmeye yöneliktir. Bu grupta ön testten önce 8 soru varken ön test yapıldıktan sonra “öz kaynak yeterliliği” şeklindeki 1 soru anket formundan çıkarılmıştır.

4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Örneklem kitlesi, 500 imalat firmasından geri dönen 156 ankettan oluşmaktadır. Anketlerin bu firmalara dağıtılmasında, yüz yüze görüşme suretiyle elden dağıtma, elektronik posta, posta ve faks olmak üzere farklı yöntemler kullanılmıştır. Bu şekilde karma bir yöntemin kullanılmasının başlıca nedenleri ise; Araştırma kapsamındaki firmaların dağınık olması, firmadan firmaya en uygun yöntemin tespitinde farklılık olması ve mümkün olduğu kadar çok firmaya ulaşabilmektir.

4.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılara ve Firmalara İlişkin Genel Bilgiler

Anketi cevaplayan katılımcıların firmadaki görevlerine baktığımız zaman; % 31'inin genel müdür ve genel müdür yardımcısı, % 41'inin ise insan kaynakları müdürlerinin olduğu görülmektedir. Yine cevaplayıcıların % 73,1'inin erkek, % 26,9'u ise kadındır. Bu soruda 4 kişi ise görevini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılanların buldukları görevde, şu andaki firmada ve sektörde kaç yıldır çalıştıklarına ilişkin bilgiler ise şöyledir. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun (%62,9) buldukları görevde 7 yıldan daha fazla çalıştığı, yine büyük çoğunluğunun (% 81,8) 4 yıldan daha fazla bir zamandır şu anda çalıştıkları firmada çalıştıkları (iki katılımcı cevap vermediğinden cevap verenlerin sayısı 154'tür) ve yine büyük çoğunluğunun (%80,8) 4 yıldan daha fazla bir zamandır bu sektörde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma yapılan firmalardan ankete katılanların çalışan sayılarına baktığımız zaman; çalışan sayısı 68 ile 10.137 arasında değişmektedir ve ortalama çalışan sayısı yaklaşık olarak 828'dür.

Ankete cevap veren firmaların yabancı ortaklarının sermayedeki payı % 50 ve üzeri olma oranı % 23'dür. Yani araştırmaya katılan firmaların büyük çoğunluğunun

sermaye yapısı yerlidir. Araştırmaya katılan firmaların son faaliyet dönemi içerisinde pazar paylarındaki değişime göre; firmaların pazar paylarını çoğunlukla arttırdıkları (% 44.3) ve % 26.9 oranında ise değişmediğini yani bir önceki faaliyet dönemindeki pazar paylarını koruduklarını belirtmişlerdir.

Yine araştırmaya katılan firmaların yıllar itibariyle müşteri memnuniyeti araştırması ve müşteri memnuniyeti düzeylerine bakıldığında ise; toplamda 83 firmanın müşteri memnuniyeti araştırması yaptığı tespit edilmiştir. Anket sonuçlarına göre yıllar itibariyle müşteri memnuniyeti araştırmasında bir artış olduğu ve 2002 yılında 62 firmanın araştırma yaptığı görülmektedir. (Çalışma 2003 Haziran ayında tamamlandığı için bu tarihe kadar 5 firmanın araştırma yaptığı görülmektedir) Müşteri memnuniyeti düzeyinin ise genellikle yüksek olduğu görülmektedir.

4.2. Keşifsel Faktör Analizleri

Çalışmanın uygulama kısmında, araştırma amacına uygun olarak yapılan bu analizler ve bu analizlerden elde edilen sonuçların yorumları aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Çalışmanın modelinde belirtilen her bir değişkeni ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Modeldeki her bir değişkenin (İKY uygulamalarından; personel seçim süreci, performans değerlendirme ve iş tasarımı araçları olarak ele alınan (iş basitleştirme, iş zenginleştirme ve iş genişletme) değişkenlerinin her birinin) işletmenin pazar performansına etki edeceği ve bu değişkenlerinin her birinin ayrı faktörler altında toplanacağı varsayılmıştır. Bu nedenle her bir değişken ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuş ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

Tablo 2. Pazar Performansı ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER/SORULAR	Pazar Performansı
Finansal bakımından yeterlilik derecesi	,819
Müşteri beklentilerini hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesi	,765
Ciro artışı	,682
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	,667
Toplumdaki imajı ve değeri nasıldır?	,644
Pazar payı artışı	,613
Amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma oranı.	,592

Açıklanan Toplam Varyans: 73,513

Pazar Performansı ile ilgili olarak 7 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek bir faktör altında toplanmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 3. Personel Seçim Sürecinin Etkinliği ile İlgili Faktör Analizi

FAKTÖRLER/SORULAR	Personel Seçim Sürecinin Etkinliği
Ayrıntılıdır (mülakatlar ve testler uygulanır).	,784
İş görenlerin stratejik hedeflerimize katkı sağlama kabiliyetleri üzerinde yoğunlaşır.	,776
Bir çok adayın izlenmesini içerir.	,763
Kariyer gelişiminde yoğunlaşır.	,680
Farklı işe alma kaynakları kullanılır. (Üniversiteler, İşçi bulma kurumları vb.)	,670
İşin niteliğine göre adaylar içinden en iyisinin seçilmesi üzerinde yoğunlaşır.	,576
İşbirliği ve takım çalışmasına yatkınlığı üzerinde yoğunlaşır	,690

Açıklanan Toplam Varyans: 50,251

Personel seçim sürecinin etkinliği ile ilgili olarak 7 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek bir faktör (Personel seçim sürecinin etkinliği) altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ile toplam açıklanan varyans Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 4. İş Tasarım Araçları ile İlgili Faktör Analizi

FAKTÖRLER SORULAR	İş Rotasyonu	İş Genişletme	İş Basitleştirme	İş Zenginleştirme
İşlerini yaparken rutin değişiklikler yapmasına izin verilir.				,856
Bireysel yeteneklerine göre çevrelerini düzenlemelerine imkan verilir.				,770
Yaptıkları işte karar almaları desteklenir.				,759
Yaptıkları iş iyi bir biçimde tanımlanmıştır.			,806	
Yaptıkları iş endüstri aracılığıyla standardize edilmiştir.			,720	
Yaptıkları işin kapsamında iş rotasyonu da vardır.	,809			
Yaptıkları iş içerik olarak monotonluktan uzaktır	,756			
Yaptıkları iş, onların karşılıklı işlevsel takım ve ağlara katılmalarını gerektirmektedir.		,766		
Yaptıkları iş çeşitli görevleri içermektedir.		,667		

Açıklanan Toplam Varyans: 67,007

İş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme ve iş rotasyonu ile ilgili olarak 10 soru sorulmuş olup (iş basitleştirmeye ilişkin bir soru güvenilirliği ve geçerliliği düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır), kalan 9 sorunun faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme ve iş rotasyondur. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 5. Performans Değerlemenin Etkinliği ile İlgili Faktör Analizi

FAKTÖRLER/SORULAR	Performans değerlemenin etkinliği
Çıktının kalitesini değerlendirir.	,836
Verimliliği ve etkinliği ölçer.	,813
Objektif ve sayısal sonuçları içerir.	,786
Çıktının niceliğini değerlendirir.	,765
Davranış, prosedür ve standartların bir arada değerlendirildiği bir sistemdir.	,540
Farklı kaynaklardan elde edilen çıktılara dayanır.	,510

Açıklanan Toplam Varyans: 51,907

Performans değerlemenin etkinliği ile ilgili olarak 6 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek faktöre (Performans değerlemenin etkinliği) altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5’de görülmektedir.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 6) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Tablo 6’ya bakıldığında, alfa değerleri ,66 ile ,83 oranları arasında ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, Cronbach tarafından ,70 alfa katsayısı içsel güvenilirlik için kabul ederken, Kathuria (2000) ise ,60 ve üzerindeki alfa katsayısının kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
İş Zenginleştirme	3	66,92
İş Basitleşme	2	68,97
İş Genişletme	2	67,66
İş Rotasyonu	2	65,74
Personel Seçim Sürecin Etkinliği	7	82,82
Performans Değerlemenin Etkinliği	6	79,88
Pazar Performansı	7	77,60

İş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme değişkenlerinin alfa değeri diğerlerine nispeten düşük çıkmıştır. Ancak, literatürde dikkate alınması istenen en küçük alfa değeri, 60 olarak belirtildiğinden (Kathuria, 2000), iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme değişkenlerinin alfa değerleri de olağan karşılanabilir.

4.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin

kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır.

Tablo 8. İKY Uygulamalarının Firmanın Pazar Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
İş zenginleştirme	,212*	,045
İş basitleştirme	-,155	,166
İş genişletme	,114	,323
İş rotasyonu	,106	,312
Personel seçim sürecinin etkinliği	,352**	,004
Performans değerlemenin etkinliği	,074	,516

* 0.05 düzeyinde anlamlı ** 0.01 düzeyinde anlamlı
R²: 0,354 F: 6,116 p: 0,000

Tablo 8’de İKY uygulamalarının firmanın finansal ve pazar performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. F değerinden anlaşılacağı üzere model $p < 0,01$ seviyesinde oldukça anlamlıdır (F=6,116, $p=0,000$). R² değeri ise 0,354 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişken, personel seçim sürecinin etkinliği ($p=0,004$) ile $p < 0,01$ seviyesinde, iş zenginleştirme ($p=0,045$) ile $p < 0,05$ seviyesinde, firmanın pazar performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler (iş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu ve performans değerlemenin etkinliği) ile pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; ekonomik ve teknolojik değişimden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin de ilgili faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

İş dünyasında yaşanan, hızlı değişimlere başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için etkin bir insan kaynakları yönetiminin şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu nedenle, yöneticilerin bu İKY uygulamalarının firmanın performansı üzerinde yarattığı katkının önemini anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi öncelikle hedef pazar kitlesini memnun etmesine bağlıdır. Bunun içinde hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarının tespiti ve bu istek ve ihtiyaçların karşılanması konusunda çalışanlarını yönlendirmesi ve yönetmesi beraberinde hem işgören hem de örgütsel performans artırımını getirecektir. İşte bu noktada İKY uygulamaları önem kazanmaktadır. Çünkü bütün faaliyetlerin temelini insan faktörü oluşturmaktadır. Firmaların hızlı değişime ayak uydurabilmesi, yüksek performans gösterebilmesi firma içi uyumun olması dış çevreye uyumlu olmasını kolaylaştıracaktır. Bu yüzden örgütsel sistemi bir arada tutan insanın etkin kullanımı konusunda firmaya özel politikaların belirlenmesinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucu, araştırmada yer alan değişkenlerin birbirlerinden farklı kavramlar olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonuç modelinden görüleceği gibi İKY uygulamalarından iş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliği faaliyetlerinin firmanın pazar performansına olumlu etkilediği görülmektedir.

Günümüz yoğun rekabet ortamında dünya standartlarında ürün üretmek ve ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak, insan kaynaklarının kalitesiyle yakından ilgilidir. Yetenekli çalışanlara sahip olmak öncelikle seçim sürecine bağlıdır. Yani işin niteliklerine uygun doğru elemanın seçimi çok önemlidir. Bu nedenden dolayı seçim süreci, zor ve çok dikkatle gerçekleştirilmesi gereken kritik bir süreçtir. Etkili bir seçim sürecinin ilk adımı, iş tanımlarının yapılmasıdır. İkinci adım ise personelin hangi özelliklere sahip olacağına belirlenmesidir. Personel seçim süreci ve bu sürecin etkin olarak yönetilebilmesi için işletmenin insan kaynakları biriminin diğer birimlerle ve üst yönetim ile koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışmasına ve insan kaynakları biriminin görev tanımlarının iyi yapılmış olmasına da bağlıdır.

Etkin bir personel seçim sürecinin yapılandırılması ve uygulanması çalışanların ve işletmenin performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Özellikle gerek iç gerekse dış pazarlarda yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde çalışanların performansları işletmenin pazar performansını (müşteri beklentilerinin karşılanması ve dolayısıyla müşterilerin memnuniyetin sağlanması, işletmenin toplumdaki imaj ve değerinin artması, amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma vb.) olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanında işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini arttıracak, işgören devir hızında düşüş görülecektir. Bu uygulama, işgörenlerin firmaya bağlılığını ve işinden aldığı tatmini de arttıracaktır. Bunun sonucu olarak da işletmenin pazar performansı artacak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

İnsan kaynaklarının görevi sadece etkin bir personel seçim süreci uygulamak değildir. Bunu yaptıktan sonra çalışanları işe özendirmek ve verimliliği arttırmak için gerekli çalışmaları da yapmaktır. Bunlardan biri de iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme, işinde belirli bir aşamaya gelmiş fakat ilerlemesi duraksamış, kariyerinin ortasındaki çalışanlar için yeni görevler ve iş ortamları sunar. Böylece işgörene yüksek kaliteli bir iş çevresi sunarak verimliliği ve dolayısıyla genel olarak performans artışı sağlamaktır. Burada işletmenin rekabet avantajı açısından pazar performansı önemli bir performans göstergesi olduğu için genel performans içerisinde pazar performansının yükselmesi rekabet avantajı sağlama bakımından önemlidir. Bunu sağlamanın etkin araçlarından personel seçimi ve iş zenginleştirme faktörlerinin etkin kullanımı önemlidir.

Genel olarak yukarıda ele alınan ve açıklanan bütün faktörlerin işletmelerin pazar performansını etkilemesi beklenirdir. Fakat yukarıda da açıklandığı gibi iki faktörün (iş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliği) işletmelerin pazar performansını etkilediği, diğer dört faktörün (İş basitleşme, İş genişletme, İş rotasyonu ve Performans değerlemenin etkinliği) ise, etkilemediği görülmüştür. Bunun en önemli nedeni, çalışmanın sadece sanayi kuruluşlarında ve örneklemeden elde edilen (geri dönen) anket sayısının sınırlı olmasıdır. Bu durum yukarıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır ve sonuçların bütün sektörlerde ve işletmelere genellenemeyeceği ifade edilmiştir. Bu bağlamda ileri de alt sektörlerde (otomotiv, bilişim, tekstil vs.) ve özellikle de hizmet ve turizm gibi sektörlerde yapılacak araştırmalar daha farklı sonuçlar verebilir.

Bu çalışmanın amacı kapsamında İK uygulamaları adı altında altı değişken (iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu, personel seçim süreci ve performans değerlendirme süreci) ele alınmıştır. Bu çalışmada İK uygulamaları kapsamı dışında tutulan kariyer yönetimi, iş analizi, ücret yönetimi, çalışanların motivasyonu, eğitimi vb. konular ayrı bir çalışmada incelenebilir. Diğer taraftan yine bu çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan pazar performansı finansal yeterlilik, müşteri beklentilerini karşılama, işletmenin toplumdaki imajı ve değeri, amaçlanan hizmet

kalitesine ulaşma, ciro artışı ve pazar payı artışı değişkenleri ile ölçülmüştür. Bunlara ek olarak pazar payı, ciro ve satışlar gibi değişkenler sayısal olarak ele alınıp, burada ele alınan ve/veya alınmayan İK uygulamaları ile ayrı bir çalışma yapılabilir.

Araştırma her ne kadar Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunda yapılmış olsa da anketlerin geri dönüş oranı düşü olduğu için ve buna bağlı olarak sektörel katılım ve dağılımda düşük olduğu için sonuçlar bütün işletmelere ve sektörler genellenemez. Bunun yanı sıra, araştırma sadece sanayi kuruluşlarına yönelik olarak yapılmıştır, bu durum araştırmanın en büyük kısıtı oluşturmaktadır. Bu çalışma ilerleyen zamanlarda farklı sanayi alt sektör (tekstil, bilişim teknolojileri, otomotiv vs.) ve hizmet sektörü içinde ayrı ayrı yapılabilir.

Referanslar

- ADST, D.J., LONDON, M., CROM, S., JONES, D., (1997). Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance. *Journal of Management Development*, vol. 15, no. 1, pp. 62-75.
- ALDEMİR, M.C., ATAOL, A., BUDAK, G., (1993). *Personel yönetimi*. 1.bs, İzmir, Barış Yayınları.
- ALLEYNE, P., DOHERTY, L., GREENIDGE, D., (2006). Human resource management and performance in the barbados hotel industry. *Hospitality Management* 25, pp. 623-646
- BECKER B., GERHART B., (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospect. *Academy of Management Journal*, Vol.39, no.4, pp. 800-14.
- BİNGÖL, D., (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*, 5. bs, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- CHAN, J. W.K., BURNS, N.D., YUNG, K.L., (2000). Environment strategy fit: a study of hong kong manufacturing logistics. *Logistics Information Management*, vol.13, no.5, pp. 280-17.
- CHEN, L.-H., LIAW, S.-Y., LEE, T.-Z., (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study. *International Journal of Manpower*, vol. 24, no. 3, pp. 299-318.
- CHO, J., (2005). Human resource management, corporate governance structure and corporate performance in Korea: A comparative analysis of Japan, US and Korea”, *Japan and the World Economy*, vol.17, pp. 417-430.
- CHO, S., WOODS, R.H., JANG, S., ERDEM, M., (2006). Impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *Hospitality Management*, vol. 25, pp. 262-277.
- FEY, F. C., BJÖRKMAN, I., (2000). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Stockholm School of Economics, St. Petersburg, Working Paper*.
- FINDIKÇI, İ., (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- FOURMAN L., JONES J., (1997). Job enrichment extension. *Journal of Extension*, vol. 35, no.5, Erişim adresi : <<http://www.joe.org/joe/1997october/iw1.html>>. [Erişim tarihi: 12.03.2006.]
- GUEST, D.E., (1997). Human resource management and performance: a review and research agende. *The International Journal of Human Resource Managemet*, vol.8, no.3.p..
- GUEST, D., HOGUE K., (1994).Yes, personnel does make a difference. *Personnel Management*, November.
- HEFFERNAN, M.M., FLOOD, P.C., (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, vol.24, no.2/3/4, pp. 128-136.

- HERATY, N., MORLEY, M., (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, vol.17, pp.660-13.
- HILTROP, J. M., (1996). The impact of human resource management on organizational performance: theory and research. *European Management Journal*, vol. 14.
- HUSELID, M., (1995). The impact of human resources management on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, vol.38. pp.630-18.
- KARLÖF, B., (1996). *Çağdaş yönetim kavramları ve kalkınma modelleri*, (Çev. Z. KÜTEVİN, E. KÜTEVİN), İstanbul, İnkılâp Kitabevi.
- KATHURIA, V., (2000). Productivity spillovers from technology transfer to Indian manufacturing industry. *Journal of International Development*, vol.12, pp. 343-369.
- KNOUSE, B. S.,(1988). The role of attribution theory in personnel employment selection: a review of the recent literature. *The Journal of General Psychology*, pp.180-9.
- KOÇEL, T., (2003). *İşletme yöneticiliği*. 9. bs, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- KURTULUŞ, K., (1989). *Pazarlama araştırması*, 6. bs, İstanbul.
- LIAO, Y.-S., (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, vol.34, no.3, pp 294-309.
- MATHIS, L. R., JACKSON, H. J., (2000). *Human resource management*. 8. ed., New Jersey, Prentice-Hall.
- NGO, H.-Y., TURBAN, D., LAU, C.-M., LUI, S.-Y., (1998). Human resource practices and HRM performance of multinational corporations: Influences of country origin, *The International Human Resource Management*, vol. 9.
- NOE, R., (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (Çev. C. ÇETİN), İstanbul, Beta Basım Yayım.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A., (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana, Nobel Kitabevi.
- PORTER, M. E., (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.
- PROKOPENKO, J., (1998). *Verimlilik yönetimi, uygulamalı el kitabı*. (Çev. O. BAYKAL, N. ATALAY, E. FİDAN), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 3. bs,
- REICH, R.B, (1990). Who is us. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 53-64.
- ROBBINS, S. P., (1998). *Organizational behavior*. Eighth Edition, New Jersey, Prentice-Hall Int., Inc.,
- ROBERTS, K.,(1995). The proof of HR is in the profit. *People Management*, vol.42.
- ROOS, G., FERNSTRÖM, L., PIKE, S., (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, vol.8, no.1, pp. 28-37.
- SCHERMON, HUNT., OSBORN. J., (2003). *Organizational behavior*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- STAVROU, E.T., CHARALAMBOUS, C., SPİLİOTİS, S., (2007). Human resource management and performance: a neural network analysis. *European Journal of Operational Research*. vol.181, no.1, pp.453-467.
- WOOD, S., HOLMAN, D., STRIDE, C., (2006). Human resource management and performance in UK call centres. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no.1, pp. 99-124.
- WRIGHT, M. P., BOSWELL, R. W., (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, vol.3. pp.250-9.