

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA UYGULAMALARI ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'YE UYARLAMASI, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi,
Cilt 36, Sayı 3, 2018,
s. 141-164

Hatice ÖZUTKU
Prof.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
hozutku@aku.edu.tr

Öz: Bu çalışmanın amacı, Posthuma, Champion, Masimova ve Champion (2013) tarafından geliştirilen Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları (YPÇU) ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmasının yapılması ve Bankacılık sektöründe yüksek performansa yol açan temel İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının belirlenmesidir. Çalışmanın örneklemini 12 farklı bankadan anket formunu cevaplamayı kabul eden 221 banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS ve LISREL programları kullanılarak çözümlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, elde edilen veriler sekiz boyuttan oluşan YPÇU modelini desteklemektedir. Çalışanlarla İlişkiler, Performans Yönetimi ve Ölçümü, İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme, Terfi, Yetiştirme ve Geliştirme, İletişim grubundaki insan kaynakları uygulamalarının YPÇU ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu, İş ve Görev Tasarımı, Ücretlendirme ve Ek Yararlar gruplarında yer alan uygulamaların ise YPÇU ile ilişkisinin nispeten daha düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca Posthuma vd., (2013)'nin çalışmasında yer alan, farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde uygulanan temel (evrensel) İK uygulamalarının Türk bankacılık sektörü örnekleminde “merkezi olmayan katılımcı karar verme” hariç yaygın biçimde uygulandığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yüksek performanslı çalışma sistemleri, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları sistemleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, banka çalışanları.

**ADAPTATION OF HIGH
PERFORMANCE WORK PRACTICES
SCALE TO TURKISH, VALIDITY
AND RELIABILITY ANALYSIS**

*Hacettepe University
Journal of Economics
and Administrative
Sciences
Vol. 36, Issue 3, 2018,
pp. 141-164*

Hatice ÖZUTKU

Prof.Dr., Afyon Kocatepe University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences
Department of Business Administration
hozutku@aku.edu.tr

A

Abstract: The aim of this study is the adaptation of the High Performance Work Practices (HPWP) scale developed by Posthuma, Campion, Masimova and Campion (2013) to Turkish, conducting the validity and reliability of the study, and determining the core HRM practices leading to high performance in the banking sector. The sample of the study is composed of 221 bank employees who agree to participate in the questionnaire from 12 different banks. Survey method is chosen as data collection technique in the research. The collected data are analyzed using SPSS and LISREL programs. According to the confirmatory factor analysis results, the obtained data supports the HPWP model consisting of eight dimensions. From these practices, it is observed that Employee Relations, Performance Management and Appraisal, Recruiting and Selection, Promotions, Training and Development, and Communication are highly related to the HPWP in the Banking Sector, while applications in the Job and Work Design, Compensation and Benefits are found to be relatively low. It is also found out that the core (universal) HR practices applied in Posthuma *et al.*'s (2013) study in different countries and in different cultures are widely applied except for "Decentralized Participative Decisions" in the Turkish banking sector sample.

Keywords: *High-performance work system, strategic human resource management, human resources systems, human resource management practices, bank workers.*

GİRİŞ

Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (YPÇS) (*high-performance work systems-HPWS*)'nin tanımı, isimlendirilmesi ve bileşenleri konusunda akademisyenler arasında görüş birliği bulunmamaktadır (Garg, Punia, 2017). Bu kavramın ortaya çıkışında ve gelişiminde hareket noktası, "İK uygulamaları firma performansını nasıl etkiliyor?" sorusu olmuştur. Bu konuda gelişen literatür, firma performansını artırmak için birbiriyle tutarlı İK uygulamaları "sistemlerinin" kullanımının önemine dikkat çekmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmalarında, bu sistemler Yüksek Bağlılıklı İK Uygulamaları (*High Commitment HR Practices*), Yüksek Katılımlı Çalışma Uygulamaları (*High Involvement Work Practices*), Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (*High Performance Work Systems*), Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (*High Performance Human Resource Practices*), Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları (*High Performance Work Practices*) gibi çeşitli terimlerle adlandırılmıştır (Pil, MacDuffie, 1996; Sun vd., 2007; Posthuma vd., 2013). Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları (YPÇU), farklı bir dizi insan kaynakları uygulamalarını bu yapıya dahil etmek ve açıklamak için kullanılan geniş ve genel bir semsiye yapı olarak düşünülebilir (Posthuma vd. 2013). Aslında yukarıda yer alan tanımlar incelendiğinde hepsinin odağında yüksek performansla yol açan insan kaynakları uygulamaları yer almaktadır. Alan yazında kavramın yaygın kullanımı Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri biçimindedir.

YPÇS, çalışanların yeteneklerinin, bağlılığının ve verimliliğinin geliştirilmesi yoluyla örgütsel performansın iyileştirilmesi için tasarlanmıştır. Ancak bu sistemlerin yapısı ve bu yapı içindeki İK uygulamaları hakkında çok az fikir birliğine varılmıştır (Posthuma vd., 2013; Mao vd., 2013). Çeşitli sektörleri kapsayan çalışmalarda firma performansının artırılmasında etkili olan farklı İK uygulamaları ortaya çıkmakla birlikte, merkezi olmayan karar verme, kapsamlı yetiştirme, çalışanların katılımı gibi uygulamaların en sık görülen İK uygulamaları olduğu saptanmıştır (Shih vd., 2006).

Yüksek performanslı organizasyonlarla ilgili çalışmalar, çeşitli sektörlerde YPÇS ile çalışan performansı ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu açık bir biçimde ortaya koymuştur (Delenay, Huselid, 1996; Becker, Huselid, 1998; Appelbaum vd., 2000; Kooij vd., 2009). Bu çalışmaların çoğu imalat sektöründe olmakla birlikte hizmet sektöründe de benzer sonuçları ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Ancak bankacılık sektöründe yüksek performansla yol açan İK uygulamaları ile ilgili çalışma sayısı son derece sınırlıdır. Bu çalışmanın amacı Posthuma vd. (2013) tarafından ileri sürülen YPÇU taksonomisi kapsamında sekiz grup altında yer alan İK uygulamaları ile ilgili teorik modelin bankacılık sektörü örneğinde geçerlik ve güvenilirliğini araştırmak ve bankacılık sektöründe öne çıkan yüksek performanslı İK uygulamalarının hangileri olduğunu saptamaktır. Ayrıca önceki YPÇS araştırmalarının

çoğunda yöneticilerin algıları dikkate alınırken çalışanların algıları ve tepkileri oldukça ihmal edilmiştir (Fabi *vd.*, 2015). Bu çalışmada bankacılık sektöründe uygulanan YPÇU kapsamındaki İK faaliyetleri çalışanların bakış açısından değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, mevcut bilgi birikimine birtakım katkılar sağlamaktadır. İlk olarak, Batı kaynaklı araştırmalar YPÇU'nun çeşitli göstergelerini tanımlamış olsa da Türkiye bağlamında bu teorik alan yeterince çalışılmamıştır. Bu kapsamda, YPÇS'ne ilişkin olarak Posthuma *vd.* (2013) tarafından ileri sürülen ve mevcut YPÇS modelleri içinde en kapsamlı sınıflandırmayı içeren modelin Türkiye'de bankacılık sektöründe geçerlik ve güvenilirliğini araştıran ilk çalışma olması nedeniyle önem taşımaktadır. Bu çalışmada önce araştırmanın temel kavramları olan Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri kavramı ve bu konuyla ilgili ölçümlerin gelişimi teorik ve ampirik yazın temel alınarak incelenmiş ve buna bağlı olarak banka çalışanları örnekleminde YPÇU modeline ilişkin ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirliği yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Son olarak elde edilen sonuçlar teori ve uygulamaya açısından tartışılmıştır.

1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ KAVRAMI

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY), çalışanların ve kuruluşların performansını arttırmada önemli bir rol oynadığı açık bir biçimde ortaya konulmuştur. İKY ve çalışan performansı arasındaki bağlantıyı keşfetmek için yapılan araştırmalar, özellikle örgütsel etkililiğe büyük katkıda bulunan yüksek performanslı çalışma sistemlerine odaklanmıştır. YPÇS çoğunlukla çalışanların yetkinliklerini, örgüte bağlılığını, verimliliğini, işlerine katılımını ve örgütün hedeflerine bağlılığını artırmak yoluyla firma performansını artıran birbiriyle uyumlu İKY uygulamaları seti olarak tanımlanmıştır. YPÇS, örgütsel etkinliği ve etkililiği artırmak için birbirini güçlendiren bazı İK uygulamalarının sinerjik etkiler yaratacak biçimde bir araya getirilmesi olarak görülebilir (Posthuma *vd.*, 2013:1185). Geleneksel İKY uygulamaları ile karşılaştırıldığında, YPÇS'nin, çeşitli organizasyonel ve kültürel ortamlarda çalışanların ve firma performansının iyileştirilmesinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Huang *vd.*, 2016).

Stratejik İKY, bireysel ve örgütsel performansın itici gücü olarak İK uygulamalarını tek tek ele almaktan ziyade, İK sistemleri üzerinde durmaktadır. Henüz, bu sistemlerin ne oldukları, hangi İK uygulamalarını içerdiği, işleyişi ve nasıl çalışacağı konusunda görüş birliğine varılmamıştır. Lepak *vd.*, (2006), İK sistemlerinin, (1) çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini, (2) çalışanların motivasyonu ve gayretini ve (3) çalışanların katkıda bulunma fırsatlarını etkileyerek stratejik hedeflere yönelik olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

YPÇS, nitelikli insan sermayesinin işletmeye çekilmesi, seçilmesi, yönetilmesi ve işletmede kalmasının sağlanmasını hedefleyen birbiriyle bağlantılı İK uygulamaları sistemi olarak kavramsallaştırılmıştır (Lepak *vd.*, 2006). Wood and Menezes (1998), YPÇS'ni organizasyona güçlü bir bağlılık oluşturmayı, çalışanların organizasyona yüksek seviyede katılım göstereceği koşulları sağlamayı ve çalışanların örgütün genel hedefleri ile özdeşleşmelerini amaçlayan İK uygulamaları olarak tanımlamışlardır.

Akademisyenler YPÇS kavramının daha iyi anlaşılması için İnsan Kaynakları uygulamaları “sisteminin”, Delery *vd.* (1996) tarafından ileri sürülen “evrenselci”, “durumsal” ve “konfigürasyonel” bakış açılarından incelenmesinin önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Kundu, Gahvalat, 2016).

“Evrenselci” bakış açısı, bazı İK uygulamalarının daima diğerlerinden daha iyi olduğunu ve tüm organizasyonların her durumda bu uygulamaları benimsemeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Bu bakış açısına göre örgütsel performansla ilişkili olan stratejik İK uygulamaları konusunda gittikçe artan bir görüş birliği bulunmaktadır. Bazı akademisyenler örgüt içi kariyer fırsatları, biçimsel yetiştirme sistemleri, performans ölçümü, kâr paylaşımı, iş güvencesi, şikâyet mekanizmaları ve iş tanımlarının dikkate alınması gerektiğini önermişlerdir (Delery *vd.*, 1996).

“Durumsal” bakış açısının ana odağı, İK stratejisinin ulusal, sektörel ve örgütsel faktörleri içeren çevresel bağlama uygun olması durumunda İK uygulamalarının firma performansında artışa yol açacağı görüşüdür (Boxall, Purcell, 2000). Önceki çalışmaların çoğu ürün, hizmet ya da pazar yeniliğini başlıca durumsal değişken olarak dikkate almışlardır.

“Konfigürasyonel” bakış açısına göre İK uygulamaları arasında sinerjik etkiler vardır. Performansı artırmak için, İK uygulamaları arasında ve İK uygulamaları ile strateji arasında uyum gereklidir (Delery *vd.*, 1996). Buna göre, bir kuruluşun performansını artırabilen, firma stratejisiyle uyumlu çok sayıda karşılıklı bağlantılı uygulama grubu bulunmaktadır (Becker, Gerhart, 1996).

İKY yazını uzun süredir YPÇS'nin evrensel mi yoksa durumsal mı olduğu konusunu tartışmaktadır. Elde edilen bulgular karışık olmakla birlikte ampirik çalışmalar YPÇS ve ilgili kriterler arasındaki ilişkilerin sektöre ve işletme stratejisine bağlı olabileceğini ortaya koymaktadır (Pichler *vd.*, 2014). Delery *vd.* (1996) stratejik İK kapsamında yer alan üç farklı bakış açısını test etmeye yönelik olarak bankacılık sektöründe bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulgular evrenselci bakış açısı için nispeten güçlü destek sunarken durumsallık ve konfigürasyonel bakış açıları için daha az destek ortaya koymuştur. Shih *vd.*, (2006)'nin farklı sektörleri kapsayan çalışmalarından elde edilen bulgular çeşitli sektörlerdeki işletmelerde daha iyi

performansa yol açan bir dizi temel yüksek performanslı İK uygulaması olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmadan elde edilen bulgular Delery *vd.* (1996)'nin ileri sürmüş oldukları evrenselci bakış açısını doğrular niteliktedir. Kooij *vd.*, (2009) İK uygulamalarının örgütsel performansı doğrudan etkilemediğini, İK uygulamalarının örgütsel performansı çalışanların işle ilgili davranışları (örn., işgören devri ve verimlilik) ve tutumları (örn., bağlılık ve motivasyon) vasıtasıyla etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Bu görüş, sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ve sinyal verme (signaling teori) teorisi (Connelly *vd.*, 2011) tarafından desteklenmektedir (Kooij *vd.*, 2009).

Sosyal mübadele teorisi, uzun vadeli istihdam ilişkisini ifade eder ve ilişkide rol alan aktörler adına "karşılıklılık normu" ilkeleri üzerine dayanır (Blau, 1964). İstihdam ilişkisi, işveren ve çalışan arasında bir alışveriş olarak görülebildiğinden (Blau, 1964), bir organizasyonda uygulanan farklı İKY uygulamaları, çalışanların karşılıklı davranışlarını ve güveni geliştirmeye yönelik bir araçtır. Uygun bir çalışma ortamı ve tatmin edici çalışma koşulları sağlayan İKY uygulamaları ile çalışanlar kendilerini değerli ve saygıdeğer hissedebilir, bu da işyerinde olumlu tutum ve davranışlar benimsemelerine neden olabilir (Cropanzano, Mitchell 2005; Fabi *vd.*, 2015: 774). Örneğin, YPÇS, çalışanlara kararlara katılma imkânı tanır, çalışanları tanıyarak motive eder ve çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirir. Sonuç olarak, çalışanlar daha fazla çalışarak ve organizasyona daha fazla bağlanarak olumlu bir şekilde karşılık verirler (Wu, Chaturvedi, 2009: 1232).

Bazı araştırmacılara göre İK uygulamaları, yönetimden kurumun niyet ve beklentilerini çalışanlarına ileten "sinyaller" olarak görülebilir. Sinyal verme teorisi, iki tarafın (bireylerin veya organizasyonların) farklı bilgilere erişime sahip olduklarında davranışları tanımlamak için yararlıdır. Genellikle, bir taraf olan gönderici, bu bilgilerin nasıl iletileceğini (veya sinyal verileceğini) ve diğer taraf, alıcı, sinyalin nasıl yorumlanacağını seçmelidir (Connelly *vd.*, 2011). YPÇS kapsamında yer alan İK uygulamaları, kuruluşun destekleyici bir çevrede çalışanlarıyla bir değiş tokuş ilişkisi kurmak veya sürdürmek yönündeki ilgisinin sinyalleri olarak görev yapar (Sun *vd.*, 2007). Örneğin, istihdam güvencesi, organizasyonun çalışanlarla uzun vadeli bir ilişki sürdürmekle ilgilendiğini; yetiştirme, organizasyonun çalışanlarına yatırım yapmak istediğini; terfi fırsatları, organizasyonun çalışanlarının katkılarının farkına vardığını ve değer verdiğini gösterir (García-Chas *vd.*, 2016: 453).

Bu teoriler, yüksek performansa yol açan İK uygulamalarının çalışanları destekleyerek ve organizasyonun çalışanlara ilişkin niyetlerinin işareti olarak işlev gördüğünü ileri sürmektedir. Bu mantık çerçevesinde, genel varsayım, çalışanların yüksek performanslı İK uygulamalarını kendilerine karşı kişiselleştirilmiş bir taahhüt, bir yatırım ve katkılarının tanınması olarak göreceği ve bunlara karşılık pozitif tutum ve davranışla karşılık vereceği yönündedir (Kooij *vd.*, 2009). YPÇS kendini örgüte adanmış

ve güçlendirilmiş çalışanlar, daha basık ve daha az hiyerarşik örgüt yapıları, takım çalışması, işte özerklik, açık iletişim ve yüksek düzeyde güven ve karşılıklı saygıya dayanan ilişkiler üzerinde odaklanmıştır. YPÇS'nin hem verimlilik ve kârlılık hem de çalışanların morali, motivasyonu, iş tatmini, iyi olma hali, örgüte bağlılığı, düşük işten ayrılma niyeti ve kurumsal sosyal performans gibi bir dizi performansla ilgili çıktılar üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Pichler *vd.*, 2014; Garg, Punia, 2017).

2. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNE İLİŞKİN ÖLÇÜMLERİN GELİŞİMİ

Delery (1998) tarafından açıklandığı gibi, İKY uygulamaları ölçümleri endüstriyel ve örgütsel psikolojide geleneksel olarak kullanılan ölçeklerden oldukça farklıdır ve ölçekler yerine sıkça taksonomi/sınıflandırmalar kullanılır. Sosyal bilimlerde kullanılan taksonominin şu özellikleri vardır: (a) kapsamlıdır, (b) her bir madde kavramsal olarak bağımsızdır ve (c) her bir maddenin kendi araştırma geçmişi vardır. Bu sınıflandırmaların özelliği, yüksek oranda birbiriyle ilişkili olması beklenmeyen unsurları yeniden gruplandırmasıdır. Taksonomi, literatürde sıklıkla incelenen uygulamalar arasındaki sinerjiyi ve karşılıklı ilişkileri açıklığa kavuşturmaya yardımcı olabilir (Posthuma *vd.*, 2013: 1186). Daha önce birçok araştırmacı, İKY uygulamalarını ölçmek için sınıflandırmalar kullanmıştır (MacDuffie, 1995; Wu, Chaturvedi, 2009; Jiang *vd.*, 2012; Posthuma *vd.*, 2013; Fabi *vd.*, 2015).

Yapılan alan yazın incelemesi sonucu YPÇS ile ilgili ilk ölçüm çalışmalarının Delaney *vd.* (1989) tarafından Amerikan firmalarından seçilen bir örneklem üzerinde yürütüldüğü görülmektedir. Araştırmacılar bu kavramı ölçmek için 10 İK uygulama alanından (örn., personel seçimi, performans değerlendirme, teşvik edici ücretlendirme, iş tasarımı) oluşan bir soru formu hazırlamışlardır (Delaney *vd.*, 1989 aktaran Huselid, 1995). Huselid (1995), bu ölçeği esas alarak ve ölçeğe firma performansını etkilediği kanıtlanan üç İK uygulama alanı (seçme oranı, yılda çalışan başına eğitim saati, yükselme kriterleri) ekleyerek YPÇU'nı içeren daha güncel ve kapsamlı bir İK uygulamaları listesi oluşturmuşlardır (Huselid 1995).

Zacharatos (2005) önceki çalışmalardan hareketle, A.B.D.'de imalat sektöründen İK yöneticilerini ve çalışanlarını kapsayan örneklem üzerinde yaptıkları ölçek geliştirme çalışması sonucu, Yüksek Performanslı Yönetim Uygulamaları olarak adlandırdıkları 42 maddeden ve 10 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.

Shih *vd.* (2006) Tayvan'da faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin İK yöneticilerini kapsayan araştırmalarında YPÇS kapsamındaki İK uygulamalarını belirlemek için önceki çalışmaların bulgularına dayanarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Uygulanan faktör analizi sonucunda yüksek performanslı İK uygulamaları, iş altyapısı

(örn., takım çalışması, çalışanların problem çözmeye katılımı, bilgi paylaşımı) ve iş güvencesi (örn., işten çıkarmamaya dair taahhütler) olmak üzere iki grupta toplanmıştır.

Sun *vd.*, (2007) YPÇU'nu ölçmeye yönelik 27 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçek 8 boyuttan ve 27 maddeden oluşmaktadır (örn., Seçici Kadrolama, Kapsamlı Yetiştirme, Teşvik Edici Ödüller).

Kooij *vd.* (2009), yapmış oldukları meta analiz çalışması sonucu YPÇS'nin unsurları olarak 12 İK uygulaması (örn., örgüt içinden terfi, yetiştirme, ödüller, kararlara katılım) saptamışlardır.

Hyde (2013), sağlık sektöründe yapmış oldukları araştırmada YPÇU ortaya koyan ve 11 İK uygulaması (örn., yetiştirme, ücretlendirme, iletişim) içeren bir taksonomi geliştirmişlerdir.

Kundu ve Gahvalat (2016), YPÇS ile ilgili araştırmalarında geçmiş çalışmalarda yaygın olarak kabul gören İK uygulamalarını yedi grupta toplayarak (örn., kendi kendini yöneten takımlar, çalışanlarla ilişkiler, personeli güçlendirme) 36 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.

YPÇS'ni en iyi temsil eden İK uygulamaları ile ilgili görüş birliği bulunmamakla birlikte Posthuma *vd.*, (2013), konuyla ilgili önceki çalışmaları inceleyerek kapsamlı bir Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları taksonomisi geliştirmişlerdir. İnceleme kriteri olarak yüksek performanslı İK uygulamalarını kategorilere ayıran çalışmalar dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, son 20 yılda yayınlanan 193 hakemli bilimsel makaleyi inceleyerek 61 yüksek performanslı çalışma uygulamasını sekiz kategoride toplamışlardır. Dokuzuncu kategori olarak işgören devrini ilave etmişlerdir. Aşağıda kısa tanımları yer alan bu YPÇU kategorilerinin her biri kendi araştırma literatürüne sahiptir.

Ücretlendirme ve Ek Yararlar; organizasyon tarafından çalışanlara yapılan ödemeleri ve doğrudan ya da dolaylı ödüllerle ilgili uygulamaları (örn., teşvik edici ücretlendirme planlarını, bonuslar) içerir.

İş ve Görev Tasarımı; işin unsurlarıyla, işler arası ilişkilerle ve örgüt yapısıyla ilgili uygulamaları kapsar ve iş zenginleştirme, takımların kullanımı *vd.* uygulamaları içerir.

Yetiştirme ve Geliştirme; çapraz fonksiyonel ve çoklu beceri eğitimleri, firmaya özgü beceriler için eğitim gibi uygulamaları içerir.

Bulma ve Seçme; yenilikçi aday bulma uygulamaları, örgütün stratejisine dayanan özel seçme kriterleri gibi uygulamaları içerir.

Çalışanlarla İlişkiler; çalışanlarla işveren arasındaki ilişkilerin yönetilmesiyle ilgilidir ve çalışanlarla ilişkiler, şikayet ve sorun bildirme prosedürleri, görüş ve tutum anketleri gibi uygulamaları içerir.

İletişim; biçimsel bilgi paylaşım programı, çalışanlara stratejik işletme bilgisinin verilmesi gibi uygulamaları içerir.

Performans Yönetimi ve Değerleme; takım ve örgüt hedeflerine dayalı sürekli geribildirim verme, örgütsel stratejilere bağlı amaçların yönetimi gibi uygulamaları içerir.

Terfi; iyi performansı ödüllendirmek için terfilerin kullanımı, kariyer yollarının ve basamaklarının tanımlanması gibi uygulamaları içerir.

Çalışan Devri, İşletmede Tutma ve İşten Ayrılmanın Yönetimi; gönüllü işten ayrılmanın nedenlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması ile ilgili uygulamaları içerir.

Posthuma *vd.*, (2013) oluşturdukları taksonomideki İK uygulamalarını, literatürdeki kullanım sıklığı, zamansallığı ve farklı bölgelerde uygulanabilirliği kriterlerini esas alarak temel, yaygın ve çevresel uygulamalar olarak tanımlamışlardır.

Elde edilen bulgular evrensellik özelliği taşıyan yüksek performanslı İK uygulamaları olarak “Ücretlendirme ve Ek Yararlar”, “İş ve Görev Tasarımı”, “Yetiştirme ve Geliştirme”, “İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme”, “Çalışanlarla İlişkiler”, ve “İletişim” ön plana çıkmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın birbiriyle ilgili iki amacı vardır. Çalışmanın birinci amacı, Posthuma (2013) tarafından geliştirilen Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları ile ilgili taksonominin (A High Performance Work Practices Taxonomy) Türk bankacılık sektöründen seçilen bir örnekte Türkçe'ye uyarlamasını yapmaktır. Çalışmanın ikinci amacı Bankacılık sektörü örneğinde yüksek performansa yol açan temel İKY uygulamalarını belirlemektir. Bu çalışma Türk Bankacılık sektörü için Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi oluşturulmasına yönelik öncü bir çalışmadır. YPÇS'nin gerçek potansiyeli ancak mantıksal olarak tasarlanmış ve uygun bir çalışma sisteminin uygulanmasıyla elde edilebilir. Bu çalışma, bankacılık sektörü için böyle bir modelin temel unsurlarını keşfetmeye yöneliktir.

4. METODOLOJİ

4.1. Örneklem

Çeşitli araştırmacılar (Delery, 1996; Lepak *vd.*, 2006) YPÇS'nin etkisinin heterojen örneklemelerden yararlanarak incelenmesi yerine, belli bir çalışan grubuna odaklanarak incelenmesi gerektiği yönünde çağrıda bulunmuşlardır. Bu doğrultuda çalışmanın örnekleme olarak, teknoloji, sosyoloji, iletişim ve kültür açısından dünyada yaşanan önemli gelişmelerin ilk yansıdığı ve hemen etkisini gösterdiği sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe (Koçak, Erdoğan, 2011) yer alan ve günümüzün ekonomisinde özel ve önemli bir uzman grubu olan banka çalışanları (García-Chas, 2016) seçilmiştir. Bankacılık sektöründe en önemli sermaye çalışanlarıdır. Hizmet sektörünün en önemli özelliği insan faktörünün ön planda olmasıdır. Bankacılık sektörünün rekabet yeteneğini arttırmasının yolunun insana yatırım yapmaktan geçtiği artık bilinen ve kabul edilen bir gerçektir. Çalışanlara hem bireysel hem de işle ilgili yatırımların yapılması ve psikolojik desteklerin sağlanması sonucunda, değişimlere daha kolay uyum sağlanırken (Koçak, Erdoğan, 2011) çalışanların ve kurumun performansı artacaktır.

Önceki çalışmalarda firmalarda kullanılan YPÇS kapsamındaki İK uygulamalarının değerlendirilmesi için İK yöneticilerinden bilgi toplanmıştır. Ancak bazı akademisyenlerin (Boselie *vd.*, 2005) belirttiği gibi İK yöneticileri, firmalarında YPÇS'nin uygulanma düzeyini abartabilir. Ayrıca bir organizasyon içinde sadece tek bir İK personelinin yanıtları YPÇS'nin ölçümünde daha az güvenilir olabilir. Artan sayıda çalışmada, yalnızca algılanan uygulamaların çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi tutumlarını etkileyeceği ileri sürülerek (Kooji *vd.*, 2009) YPÇS çalışanların değerlendirmeleri ile incelenmektedir (Huselid, 1995; Zacharatos *vd.*, 2005; Leggat *vd.*, 2011; Hyde *vd.*, 2013). Bu çalışmada banka çalışanları bir firmanın YPÇS kapsamındaki İK uygulamalarının doğrudan alıcıları olarak uygun bir bilgi kaynağı kabul edilerek YPÇS çalışanların algılarına dayanarak değerlendirilmiştir.

Ölçek uyarlama çalışmasının örneklemini Afyon ilinde faaliyet gösteren 12 farklı bankadan (Türkiye Bankalar Birliği, 2017) anket formunu cevaplandırmayı kabul eden 221 banka çalışanı oluşturmaktadır. Anket formları, gerekli izinler alındıktan sonra banka çalışanlarına elden dağıtılmıştır ve bir hafta içerisinde elden toplanmıştır. Örneklemin %57,7'si erkek, %42,3'ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Banka çalışanlarının %58,1'i 21-30 yaş, %33'ü 31-40 ve %7'si 41 yaş ve üzerindedir. Banka çalışanlarının yarısından fazlasının genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Örnekleimde yer alan banka çalışanlarının %59,5'i evli, %40,5'i bekarıdır. Örneklemdaki çalışanların yarısından fazlası evlidir. Eğitim düzeyi açısından %6'sı lise, %7,3'ü yüksekokul, %75,7'si fakülte, %10'u yüksek lisans, %1'i ise doktora mezunudur. Örneklemin büyük bir kısmının fakülte mezunu olduğu görülmektedir. Bankalardaki

haftalık çalışma süresi %64 oranında 40-49 saat, %30 oranında 50-59 saat, %6 oranında 60 saat ve üzerindedir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı

Posthuma *vd.*, (2013) tarafından geliştirilen Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları taksonomisindeki ifadeler Brislin (1980), Douglas ve Craig (2007) tarafından önerilen tercüme-geri tercüme yöntemi uygulanarak her iki dili ve kültürü bilen iki alan uzmanı tarafından önce İngilizce'den Türkçe'ye, daha sonra Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiştir. Ölçeklerin İngilizce orijinal ve Türkçeden İngilizce'ye geri çeviri versiyonları yanlış yorumlamayı ve yanlış anlamayı önlemek için karşılaştırılmıştır. Gerekli uyarlamalar yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir.

Maddelerin anlaşılabilirliğini kontrol etmek için pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sırasında cevaplayıcılar tarafından bazı maddelerin iki farklı anlama geldiği belirtilmiştir. Bu maddeler iki ayrı maddeye ayrılarak tekrar ifade edilmiştir. Böylece orijinal ölçekte 61 maddeden oluşan taksonomi, ölçek uyarlama çalışmasında 68'e çıkmıştır. Önceki çalışmalarda olduğu gibi (örn., Zacharatos *vd.* 2005, Leggat *vd.*, 2011) ölçekteki maddelere verilen cevaplar 1'den (kesinlikle katılmıyorum), 5'e (kesinlikle katılıyorum) kadar derecelendirilmiş 5'li Likert ölçeği ile elde edilmiştir. Önceki çalışmalardaki (Wu, Chaturvedi, 2009; Huang *vd.*, 2016) değerlendirme biçimi dikkate alınarak yüksek skorlar örneklemdaki bankalarda YPÇU kapsamındaki İK uygulamalarının nispeten daha yoğun kullanıldığını ve bu İK uygulamalarına nispeten daha fazla yatırım yapıldığını göstermektedir.

Bu çalışmada yer alan YPÇS'ni oluşturan İK uygulamaları 8 grup altında toplanan 68 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte dokuzuncu grupta yer alan işgören devri ile ilgili maddelerin çalışanların algılarına dayalı olarak ölçülmesi mümkün olmadığı için bu boyut ölçek dışı bırakılmıştır. Ölçekteki maddeler organizasyonların YPÇS'nde yer alabilecek İK uygulamalarını ifade etmektedir.

4.3. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS programı ve LISREL 8.72 kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sürecinde tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyonu, cronbach alpha, yapısal eşitlik modeline ilişkin analizler kullanılmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Ölçekte Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Ölçeğinde yer alan sekiz boyuta ilişkin korelasyon değerleri Tablo 1’de görülmektedir. Korelasyon değerleri incelendiğinde tüm değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı ($p < 0.01$) olduğu ve korelasyon katsayılarının .201 ile .759 arasında değiştiği görülmektedir. Korelasyon katsayısının alacağı değerlere göre ($0 < r \leq 0.3$, zayıf; $0.3 < r \leq 0.7$ orta; $0.7 < r \leq 1$ kuvvetli) değişkenler arasındaki ilişki düzeyi yorumlanabilir (Gürbüz, Şahin, 2014: 254). Buna göre en kuvvetli ilişkinin ($r = .759$) bulma ve seçme ile yetiştirme değişkenleri arasında olduğu, en zayıf ilişkinin ($r = .201$) ise ücret ve iletişim değişkenleri arasında olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasında .80 ve üzerinde ilişki olmadığı için çoklu bağlantı problemi mevcut değildir.

Tablo 1. YPÇU’nun Boyutları Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ücret	1							
2. İşGörev	.471**	1						
3. Yetiştirme	.315**	.279**	1					
4. Bulma Seçme	.304**	.299**	.759**	1				
5. Çal. İlişkiler	.469**	.535**	.607**	.670**	1			
6. İletişim	.201**	.281**	.517**	.533**	.604**	1		
7. Perf. Yönetimi	.272**	.449**	.452**	.526**	.663**	.585**	1	
8. Terfi	.393**	.454**	.480**	.528**	.683**	.547**	.627**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

5.2. Geçerlik Çalışması

Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları ölçeğinin yapı geçerliğinin sağlanması için özgün ölçeğin faktör yapısının incelenmesi ve modelin bir bütün olarak doğrulanması amacıyla Lisrel 8.72 programı ile birinci ve ikinci düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA, önceden belirlenmiş hipotez, model veya bir yapının toplanan yeni verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlayan temel yöntemlerden biridir (Büyüköztürk *vd.*, 2012). Kline (2011) faktör analizlerinde kullanılması gereken örneklem büyüklüğünün en az 200 olması gerektiğini belirtmiştir. DFA’nın uygulanabilmesi için gerekli olan eksik değer, normallik, aykırı değer ve çoklu bağlantılılık varsayımları test edilmiştir. Belirtilen varsayımlar sağlandıktan sonra, DFA için “Maksimum Olasılık (Maximum Likelihood)” tekniği kullanılmıştır.

5.2.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

YPÇS modelinin sekiz boyutunun bu boyutlar altında yer alan maddeler ile arasındaki ilişkinin anlamlılığını değerlendirmek için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir olup olmadığını ortaya koymak için hesaplanan uyum istatistikleri Tablo 2'de görülmektedir.

Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Tarihsel olarak ilk kullanılan uyum istatistiği Ki-kare'dir. Uygulamadaki hesaplama Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle yapılmaktadır ve bu oranın iki veya altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, beş veya altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007). Ancak Ki-kare değerinin tüm modelin uyum iyiliğine ilişkin gerçekçi bir değer olarak değerlendirilemez olması nedeniyle, birçok yeni uyum iyiliği istatistiği geliştirilmiştir ve bunlar arasında yaygın olarak kullanılanları CFI (*Comparative of Fit Index*), IFI (*Incremental Fit Index*), NNFI (*Nonnormed Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). CFI ve IFI'nın normal dağılım varsayımının ihlal edilmediği durumlarda oldukça güvenilir kestirimler yaptığı belirtilmektedir. CFI, IFI ve NNFI uyum iyiliği değerlerinin .90 ve üzeri kabul edilebilir bir uyumu, .95'den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. RMSEA'da ise söz konusu değerlerin .05'in altında olması iyi bir uyum değerini, .08'e eşit ya da altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade etmektedir (Çerezci, 2010; Şimşek, 2007).

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, YPÇU ölçme modelinde yer alan her bir gözlenen değişkenin/maddenin ilgili olduğu örtük değişken/boyut tarafından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

N=221	Ki-Kare	df	Ki-Kare/df	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Ölçüm Modeli	5552.88	2182	2.54	.91	.91	.90	.08

Ki-kare değerinin (5552.88, $p < 0.01$), serbestlik derecesine (2182) oranının 2.54 olduğu görülmektedir. Bu oranının 5'ten küçük değerleri, modelin eldeki veriye iyi uyduğu şeklinde yorumlanmaktadır. CFI değeri (0.91), NNFI değeri (0.90), CFI değeri (0.91), IFI değeri (0.91), RMSEA değeri (0.08)'dir. Uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırdadır.

Lisrel çıktı dosyasından elde edilen, modeldeki birinci düzey gizil değişkenler (İKY uygulamaları) ile bu değişkenlerin maddeleri arasındaki ilişkiye yönelik eşitlikler,

faktör yükleri, t değerleri, ölçüm hataları ve birinci düzey değişkenlerin maddeleri açıklama oranları (R^2) açısından incelenmiştir. YPÇU'nun unsurları olan sekiz İKY uygulaması ile bunların maddeleri arasındaki ilişkilerin pozitif yönde ve anlamlı ($p < 0.01$) olduğu ortaya çıkmıştır. Kritik t değeri .05 düzeyinde 1.96, .01 anlamlılık düzeyinde 2.57 olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007: 86). LISREL çıktısından elde edildiği üzere t değerleri 6.70'ten 10.13'e kadar uzanmaktadır ve t değerleriyle birlikte tüm faktör ağırlıklarının istatistiksel olarak .01 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

5.2.2. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

YPÇS modelinin uyum iyiliği istatistikleri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

N=221	Ki-Kare	df	Ki-Kare/df	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Modeli	5908.92	2202	2.68	.90	.90	.90	.08

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, CFI değeri (0.90), NNFI değeri (0.90), CFI değeri (0.90), IFI değeri (0.90), RMSEA değeri (0.08)'dir. Uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırdan olmakla birlikte model uyumunu daha iyi bir hale getirmek için modifikasyon indeksleri dikkate alınmıştır. Bu indeksler, gösterge ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak, daha çok hata matrislerini temel alan değişiklikler önerirler (Şimşek, 2007).

Modelin DFA sonucu modifikasyon indeksleri “ücretlendirme ve ek yararlar”, “iş ve görev tasarımı” ve “performans yönetimi ve ölçümü” boyutları içinde yer alan ikişer göstergenin hata varyansları ile ilgili düzeltmeye işaret etmektedir. Buna göre “ücretlendirme ve ek yararlar” boyutunun maddeleri olan “çalıştığım iş yerinde ücretler performansa göre belirlenir” ve “çalıştığım iş yerinde performans göre ücreti belirlemek için biçimsel performans değerlendirme yapılır” ifadelerinin birbirine oldukça benzer olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Benzer biçimde, “iş ve görev tasarımı” boyutunun maddeleri olan “çalıştığım iş yerinde çalışanların iş sorumluluk alanları geniştir (İş tanımları geniş ve esnek)” ve “çalıştığım iş yerinde esnek çalışma programları (esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evden çalışma vb.) mevcuttur” ifadelerinin birbirine oldukça benzer olarak algılandığı anlaşılmaktadır. “Performans yönetimi ve ölçümü” boyutunun maddeleri olan “çalıştığım iş yerinde çalışanların performans değerlendirmesinde çalışanların davranışları esas alınır” ifadesi ile “çalıştığım iş yerinde performans değerlendirme ile çalışanların gelişimi ve potansiyeli belirlenir” ifadelerinin birbirine benzer olarak algılandığı görülmektedir. Bu durum söz konusu değişkenler arasında modelin öngördüğünden çok yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ve bunların

hatalarının yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, ölçüm modelinde yer alan söz konusu değişkenlerin hata kovaryansı modele eklenerek, tekrar DFA yapılmıştır. Elde edilen yeni modelin uyum istatistikleri Tablo 4'te görülmektedir. İlave düzeltmelerle modelin ürettiği uyum indekslerindeki düzeltilmeler gösterilmiştir.

Tablo 4. Modifikasyon Sonrası Uyum İyiliği İstatistikleri

N=221	Ki-Kare	df	Ki-Kare/df	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Modeli	5674.66	2199	2.58	.91	.91	.91	.08

Elde edilen yeni modelin uyum istatistikleri ise $\chi^2=5674.66$, $p<0,001$, $df:2199$, $\chi^2/df: 5674.66/2199=2.58$; $NNFI=.91$; $CFI=.91$; $IFI=.91$, $RMSEA=.08$ 'dir. Sonuçlar genel olarak modelin eldeki veriye daha iyi uyduğunu göstermesine rağmen, yeni bağlantının modeli anlamlı bir şekilde geliştirilip geliştirilemediği χ^2 fark istatistiği ile araştırılmıştır. Böylece, elde edilen χ^2 değerleri ve serbestlik derecelerinin farkı alınarak fark istatistiği hesaplanmıştır. Buna göre, $\Delta\chi^2= 5908.92-5674.66=234.26$, $\Delta df= 2202-2199=3$ dir. %5 anlamlılık düzeyinde χ^2 kritik değeri, 7.814'dür ve $234.26>7.814$ olduğundan, söz konusu değişkenlerin hataları arasındaki bağlantıyı öngören modelin, uyum istatistiklerini anlamlı bir şekilde geliştirdiği ve modelin veri setine kabul edilebilir uyum gösterdiği sonucuna varabiliriz.

Lisrel çıktı dosyasından elde edilen, modeldeki birinci düzey gizil değişkenler (İKY uygulamaları) ile ikinci düzey (Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları) gizil değişken arasındaki ilişkiye yönelik eşitlikler incelenerek faktör yükleri, t değerleri, ölçüm hataları ve ikinci düzey değişkenin birinci düzey değişkenlerdeki açıklama oranları (R^2) Tablo 5'de sunulmuştur. İkinci düzey gizil değişkeni ve birinci düzey gizil değişkenler arasındaki yol katsayılarına ve t değerlerine bakıldığında YPÇU ile YPÇU'nun unsurları olan sekiz İKY uygulaması arasındaki ilişkilerin pozitif yönde ve anlamlı ($p<0.01$) olduğu ortaya çıkmıştır. LISREL çıktısından elde edildiği üzere t değerleriyle birlikte tüm faktör ağırlıklarının istatistiksel olarak .01 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İkinci düzey değişkeni tarafından birinci düzey değişkenlerde açıklanan varyanslara bakıldığında, birinci düzey değişkenlerden en çok Çalışanlarla İlişkiler ($R^2 =0.97$) değişkeninde, en az Ücretlendirme ve Ek Yararlar ($R^2 =0.46$) faktöründe değişkenlik açıklanmıştır. R^2 değerleri incelendiğinde Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamalarını en fazla yordayan İKY uygulamalarının Çalışanlarla İlişkiler değişkeni olduğu, bunu sırasıyla Performans Yönetimi ve Ölçümü, İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme, Terfi, Yetiştirme ve Geliştirme, İletişimin izlediği görülmektedir. Ücretlendirme ve Ek Yararlar ile İş ve Görev Tasarımı uygulamalarının Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamalarını yordama oranının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamalarının Unsurları Faktör	Standartlaştırılmış Faktör Ağırlıkları	t-değeri	Ölçüm Hatası	R ²
1. Ücretlendirme ve Ek Yararlar	.46	4.26	0.05	.20
2. İş ve Görev Tasarımı	.57	4.96	0.06	.30
3. Yetiştirme ve Geliştirme	.73	9.24	0.06	.54
4. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme	.81	10.24	0.05	.66
5. Çalışanlarla İlişkiler	.97	8.99	0.08	.94
6. İletişim	.73	9.86	0.06	.54
7. Performans Yönetimi ve Ölçümü	.82	8.47	0.06	.68
8. Terfi	.81	7.94	0.06	.66

Tablo 5’de modelin faktör ağırlıkları yer almaktadır. Standardize edilmiş çözümlenme değerleri her bir boyutun (İKY uygulamaları), YPÇU’nun ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir vermektedir. Standartlaştırılmış yol katsayıları için 0,10 civarı küçük, 0,30 civarı orta büyüklükte ve 0,50’nin üzerindeki katsayılar ise büyük etkiler olarak yorumlanabilir (Cohen, 1988). Standardize edilmiş faktör ağırlıkları .46’dan .97’ye kadar sıralanmaktadır. Tablo 5’de yer alan parametre değerleri incelendiğinde Bankacılık sektöründe öne çıkan YPÇS’ni niteleyen İK uygulamalarının faktör ağırlıkları ve YPÇU için göreceli önemleri sırasıyla, Çalışanlarla İlişkiler (.97), Performans Yönetimi ve Ölçümü (.82), İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme (.81), Terfi (.81), Yetiştirme ve Geliştirme (.73), İletişim (.73)’in, YPÇU ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu, İş ve Görev Tasarımı (.57), Ücretlendirme ve Ek Yararlar (.46)’ın ise YPÇU ile ilişkisinin nispeten daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

5.3. Güvenirlilik: İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi

Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları kapsamında yer alan her bir boyutun kendi içindeki tutarlılığı Cronbach alpha katsayıları ile belirlenmiştir. Bu katsayının 0.70’ten büyük değerleri kabul edilebilir bulunmaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Tablo 6’da Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları ölçeğindeki boyutlar için iç tutarlılık katsayıları (cronbach alfa) görülmektedir.

Tablo 6. Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi, Ortalama ve Standart Sapmaları

YÜKSEK PERFORMANSLI İKY UYGULAMALARI	Alfa	N (ölçekteki madde sayısı)
1. Ücretlendirme ve Ek Yararlar	,751	11
2. İş ve Görev Tasarımı	,795	10
3. Yetiştirme ve Geliştirme	,918	9
4. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme	,903	8
5. Çalışanlarla İlişkiler	,835	11
6. İletişim	,877	4
7. Performans Yönetimi ve Ölçümü	,819	9
8. Terfi	,873	6
TOPLAM		68

N=221

Tablo 6’da yer alan bulgular değerlendirildiğinde Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları kapsamındaki boyutları temsil eden tüm İKY uygulamalarının kendi içinde tutarlı ya da güvenilir olduğu görülmektedir.

5.4. Çalışanların Algılarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bankalarda Uygulanma Durumu

Posthuma *vd.*, (2013) tarafından ileri sürülen Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları taksonomisinde yer alan İK uygulamalarının çalışmanın örneklemini oluşturan banka çalışanlarının algılamalarına göre, çalıştıkları bankalarda mevcut olma durumu için ifadelere verilen cevapların modları hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Çalışanların Algılarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bankalarda Uygulanma Durumu

İKY UYGULAMALARI	N=221										
1.Ücretlendirme ve Ek Yararlar	Ü1	Ü2	Ü3	Ü4	Ü5	Ü6	Ü7	Ü8	Ü9	Ü10	Ü11
Mod	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
2.İş ve Görev Tasarımı	İŞ1	İŞ2	İŞ3	İŞ4	İŞ5	İŞ6	İŞ7	İŞ8	İŞ9	İŞ10	
Mod	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3.Yetiştirme ve Geliştirme	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9		
Mod	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4.İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8			
Mod	4	4	4	4	4	4	4	4			
5.Çalışanlarla İlişkiler	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç5	Ç6	Ç7	Ç8	Ç9	Ç10	Ç11
Mod	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
6.İletişim	İL1	İL2	İL3	İL4							
Mod	4	4	4	4							
7.Performans Yönetimi ve Ölçümü	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9		
Mod	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
8.Terfi	TE1	TE2	TE3	TE4	TE5	TE6					
Mod	4	4	4	4	4	4					

Tablo 7’de görülebileceği gibi banka çalışanları Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları kapsamında sekiz grupta altında yer alan İK uygulamalarının büyük çoğunluğunun bankalarında uygulandığını beyan etmişlerdir. Banka çalışanları “Çalıştığım iş yerinde çalışanların edindikleri yeni bilgi ve beceriler için ücret ödemesi yapılır” ifadesine katılmadıklarını beyan etmişlerdir. “Çalıştığım iş yerinde kararlar merkezi olmayan biçimde ve çalışanların katılımı ile alınır” ve “Çalıştığım iş yerinde yönetim işçi sendikası ile işbirliği içindedir” ifadeleri konusunda kararsız kalmışlardır.

Nitelikli insan kaynağının önemli olduğu bankacılık sektöründe yüksek performansa yol açan çok sayıda İK uygulamasının mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.

5.5. Bankacılık Sektöründe Evrensel Olan İK Uygulamaları

Bankacılık sektörü örnekleminde yüksek performansa yol açan evrensel (temel) olan İK uygulamalarını belirlemek için Tablo 7’de yer alan bulgular Posthuma vd., (2013) çalışmasının bulguları ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucu Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Bankacılık Sektöründe Evrensel Olan İK Uygulamaları

YÜKSEK PERFORMANSLI İK UYGULAMALARI	Posthuma vd. (2013) Temel İK Uygulamaları	Banka Örneklemini Benzeşen İK Uygulamaları
Ücretlendirme ve Ek Yararlar		
Bıçimsel performans değerlendirme ve performans göre ücretlendirme	*	*
Piyasa ücretleri ile eşitlik	*	*
Çalışanlara kârdan/cirodan pay verilmesi	*	*
Yüksek performansa bonus/nakit ödeme	*	*
İş ve Görev Tasarımı		
Merkezi olmayan katılımcı karar verme	*	-
İş rotasyonu/çapraz fonksiyonel yararlanma	*	*
Yetiştirme ve Geliştirme		
Tüm çalışanları kapsayan eğitim programları	*	*
Çalışanların performansını artırmaya yönelik eğitim programları	*	*
İşe yönelik eğitimler	*	*
Firmaya özgü beceri eğitimleri	*	*
İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme		
Seçici aday araştırma	*	*
İşe özgü ve net kriterler	*	*
Çalışanlarla İlişkiler		
İş Güvencesi/ Sürekli statüde işler	*	*
İletişim		
Bıçimsel bilgi paylaşım programları	*	*
Performans Yönetimi ve Ölçümü	Temel (core) uygulama bulunmamaktadır	
Terfi	Temel (core) uygulama bulunmamaktadır	

Tablo 8 incelendiğinde Posthuma vd., (2013)’nin kapsamlı taksonomisinde yer alan ve temel ya da evrensel olarak adlandırılan İK Uygulamalarının çalışmanın örneklemindeki bankalarda yaygın olarak yer aldığı görülmektedir. “Ücretlendirme ve Ek Yararlar” grubunda yer alan tüm temel İK uygulamalarının, bankalarda uygulandığı anlaşılmaktadır. Banka çalışanları “İş ve Görev Tasarımı” grubunda, merkezi olmayan katılımcı karar verme hariç diğer tüm İK uygulamalarının bankalarında uygulandığını ifade etmişlerdir. “Yetiştirme ve Geliştirme” ve “İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme” grubunda yer alan tüm temel İK uygulamalarının bankalarda uygulandığı anlaşılmaktadır. “Çalışanlarla İlişkiler” grubunda yer alan tek temel İK uygulaması olan

iş güvencesinin bankalarda mevcut olduğu anlaşılmaktadır. “İletişim” grubunda yer alan tek temel İK uygulaması olan biçimsel bilgi paylaşım programlarının bankalarda uygulandığı ortaya çıkmıştır. “Performans yönetimi ve ölçümü grubunda” ve “Terfi” gruplarında temel İK uygulamaları bulunmamaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada, Posthuma vd., (2013) tarafından geliştirilen Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği banka çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular bu ölçeğin Türkçe'deki güvenilirlik ve geçerliğinin uygun olduğuna işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu sekiz boyuttan oluşan YPÇU modeli doğrulanmıştır. Bankacılık sektöründe öne çıkan yüksek performanslı İK uygulamalarının YPÇU için göreceli önemleri sırasıyla, Çalışanlarla İlişkiler, Performans Yönetimi ve Ölçümü, İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme, Terfi, Yetiştirme ve Geliştirme, İletişimdir. Bu gruplarda yer alan İK uygulamalarının, yüksek performanslı çalışma uygulamaları modeli ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu, diğer taraftan İş ve Görev Tasarımı, Ücretlendirme ve Ek Yararlar gruplarında yer alan İK uygulamalarının yüksek performanslı çalışma uygulamaları modeli ile ilişkisinin nispeten daha düşük olduğu saptanmıştır. Yüksek performansa yol açan İK uygulama grupları içinde Çalışanlarla İlişkiler ilk sırada yer almaktadır. Bu durum Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlar modelindeki bireycilik/toplulukçuluk boyutu ile açıklanabilir. Önceki çalışmalarda Türk toplumunun toplulukçu kültür özelliklerine sahip olduğu saptanmıştır (Aycan vd., 2000). Toplulukçu kültürleri bireyci kültürlerden ayıran temel özellik toplulukçu kültürlerde kişinin kendisini bağımsız bir birey olarak değil bir grubun parçası olarak görmesi, bunun sonucunda da bireysel amaç ve davranışlarının grubunun norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak kaygısıdır (Wasti, Erdil, 2007; Fiş, Wasti, 2009). Bu kapsamda yüksek performanslı İK uygulamaları içinde çalışanlarla ilişkilerin ön plana çıkması toplulukçu kültürlerin önceliği olan örgütsel başarılarıdaki ortak çabalar, bilginin paylaşılması, işbirliği ve birlikte çalışma ile açıklanabilir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular Türk bankacılık sektöründe yapılan nitel bir araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Buna göre Bankacılık sektöründe çalışanlara yılda 2-4 arası ikramiye verilmesi, eğitim, beceri ve performans kriterlerine dayalı olarak terfilerin yapılması, çalışanların motivasyonuna dönük uygulamalar ve işe yeni alınanlara gerek yurtiçi gerekse yurtdışında eğitim imkânlarının sunulması sektördeki ortak İK uygulamalarındandır. Yeni İK uygulamaları olarak çalışanlara psikolojik danışmanlık, çalışanların bankaya ortak edilmeleri, İK birimlerinin farklı konularda uzmanlık birimlerine ayrılmaları öne çıkmaktadır (Koçak, Erdoğan, 2011: 273). İnsan kaynakları stratejilerinin uygulanması konusunda genel olarak bankalarda ortak bir tutum ve politika izlendiği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle Posthuma *vd.*, (2013)'nin taksonomisinde yer alan, farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde uygulanan evrensel (temel) İK uygulamalarının Türk bankacılık sektörü örneğinde de “merkezi olmayan katılımcı karar verme” hariç yaygın biçimde uygulandığı ortaya çıkmıştır. Türk bankacılık sektöründe “merkezi olmayan katılımcı karar verme” uygulamasının yaygın uygulama alanı bulunmaması ulusal kültür farklılıkları ile açıklanabilir. Türk toplumunun yüksek düzeyde güç mesafesine sahip olması (Aycan *vd.*, 2000) yetki ve sorumluluğun üst basamaklarda daha fazla toplanmasına yol açabilir. Örgüt içerisinde yüksek güç mesafesinin olması durumunda çalışanların örgütsel bir konuya ilişkin görüş ve düşüncelerini açıklamaları düşük olmaktadır. Dolayısıyla yüksek güç mesafesi karar alma süreçlerine katılımı azaltabilmektedir (Acaray, Şevik, 2016).

Posthuma *vd.*, (2013) bulguları da benzer duruma işaret etmektedir. Posthuma *vd.*, (2013) genel olarak tüm ülkelerde geçerli Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamalarını kültürlerarası YPÇU olarak adlandırmışlardır. Bu ülke grupları, Anglo-Amerikan (ör. Amerika ve Avustralya), Konfüçyüsçü (ör. Çin ve Tayvan), Latin Avrupa (ör. İspanya ve İtalya), Güneydoğu Asya (ör. Hindistan ve Tayland) ve Doğu Avrupa (ör. Rusya) olarak sıralanmıştır. Örneğin Güneydoğu Asya (ör. Hindistan ve Tayland) hariç tüm bölgelerde en fazla gözlemlenen YPÇU olarak “merkezi olmayan katılımcı karar verme” dir. Beş bölgenin tamamında gözlemlenen en fazla kültürlerarası olan İK uygulamaları “performansa göre ödeme”, iş rotasyonu/fonksiyonlar arası yararlanma olarak saptanmıştır. Ünelere göre farklı olan İK uygulamalarını ulusal kültürdeki farklılıklara dayandırmışlardır. Bazı İK uygulamaları farklı ulusal kültüre sahip ülkelerde örgütsel performansın artırılmasında daha az önemli olabilir.

YPÇS'yi özel örgütsel bağlarına uyarlamaya çalışan işletmelerde İKY sistemlerinin başarılı bir biçimde uygulanması, iç sosyal çevre ile firmanın kültürü, stratejisi ve süreci arasındaki uyuma bağlıdır. YPÇS işletmelerde uygulamaya konulurken çalışanların bu yeni çalışma sistemine ilişkin algıları ve benimseme konusundaki isteklilikleri YPÇS'nin başarısını etkiler (Garg, Punia, 2017). Yönetim, yüksek performanslı İK uygulamaları için çalışanların farkındalığını güçlendirmeye yönelik seminerler, konferanslar, çalıştaylar, sektörler arası eğitimler vb. gibi çeşitli bilinçlendirme girişimlerinde bulunabilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar İK uygulamacıları için kayda değer bazı katkılar sağlayabilir. Bu çalışma bankacılık sektöründe birbiriyle uyumlu yüksek performanslı İK sistemlerinin Çalışanlarla İlişkiler, Performans Yönetimi ve Ölçümü, İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme, Terfi, Yetiştirme ve Geliştirme, İletişim uygulamaları içerdiği saptanmıştır. İşletmeler bu uygulamalara daha fazla yatırım yaparak çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkileyip olumlu çalışan davranışlarına dönüştürebilir. Bunun için, İK yöneticileri, örgütlerinde, planlanan İK politikalarının

yeterli ve tüm çalışanlara eşit biçimde uygulanmasını sağlamalıdır. İK yöneticileri ve hat yöneticileri, uygulama sürecine daha fazla dikkat etmelidir.

Her ne kadar stratejik İKY alanında birçok çalışmada YPÇS'nin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiş olsa da YPÇS'nin çalışan tutumlarını, davranışlarını hangi mekanizmalarla etkilediği yeterince incelenmemiştir. Bireysel performans ve dolayısıyla firma performansı esasen organizasyon tarafından oluşturulan yüksek performansla ilişkin politikalarla ziyade çalışanların YPÇS'ne ilişkin algıları tarafından etkilenir. Önceki çalışmalarda çalışanların algılarına dayalı olarak ölçülen YPÇS kapsamındaki İK uygulamaları ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgular YPÇS'nin çalışanların tutumları üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisine ilişkin evrenselci yaklaşım için güçlü bir destek sağlamaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılan YPÇU ölçeği kullanılarak ölçek kapsamındaki İK uygulamalarının bankacılık sektöründe ve diğer sektörlerde çalışanların işle ilgili tutumları üzerindeki etkileri araştırılarak, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki karmaşık ilişkiye yönelik ek bilgiler elde edilebilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları vardır. Banka çalışanlarından oluşan örneklem sayısı sınırlıdır. Dolayısıyla çalışmanın temsil yeteneği örnekleme oluşturulan grupla sınırlıdır. Bundan sonraki çalışmalarda örneklemin genişletilmesi ile daha genellebilir sonuçlara ulaşılması mümkün olabilecektir. Bu çalışmada tüm değişkenlerin aynı yöntemle aynı katılımcılar tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde değerlendirilmesinden dolayı ortak yöntem varyansı olasılığı ortaya çıkabilir. Sonraki çalışmalarda, verilerin toplanmasında birden fazla kaynaktan yararlanılması ortak yöntem varyansı olasılığının ortadan kaldırılabilmesi için yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., N. Şevik (2016), "Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(3), 1-18.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg , A.L. Kalleberg (2000), *Manufacturing Advantage, Why High Performance Work System Pay Off*, Ithaca, NY.: Cornell University Press.
- Aycan, Z., R. Kanungo, M. Mendonca, K. Yu, J. Deller, G. Stahl, A. Khursid (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices, A Ten-Country Comparison", *Applied Psychology, An International Review*, 49(1), 192-220.
- Becker, B.E., M.A. Huselid (1998), "High Performance Work System And Firm Performance", *Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B., B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance, Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Jossey-Bass.
- Boselie, P., G. Dietz, C. Boon (2005), "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research", *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P., J. Purcell (2000), Strategic Human Resource Management, Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Brislin, R.W. (1980), "Translation and Content Analysis of Oral and Written Material", in Triandis, H.C., J.W. Berry (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1, Allyn and Bacon, Boston, MA, 389-444.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences* (2nd ed.), Hillsdale, NJ, Lawrence Earlbaum Associates.
- Büyüköztürk, Ş., E. Kılıç Çakmak, Ö. Erkan Akgün, Ş. Karadeniz, F. Demirel (2012), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem AkademiYayıncılık,
- Connelly, B., S.C. Trevis, R. Duane, Ireland, R.R. Christopher (2011), "Signaling Theory, A Review and Assessment", *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Cropanzano, R., S.M. Mitchell (2005), "Social Exchange Theory, An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çerezci, E.T. (2010), Yapısal Eşitlik Modelleri ve Kullanılan Uyum İyiliği İndekslerinin Karşılaştırılması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Delaney, J.T., M. A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-69.
- Delaney, J.T., D. Lewin, C. Ichniowski (1989), *Human Resource Policies And Practices in American Firms*, Washington. DC, U.S. Government Printing Office.
- Delery, J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management, Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J.E., D. Harold, D.H. Doty (1996), "Modes of Theorizing Strategic Human Management, Tests Universalistic, Contingency, Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Douglas, S.P., C.S. Craig (2007), "Collaborative and Iterative Translation, An Alternative Approach to Back Translation", *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43.
- Fabi, B., R. Lacoursière, L. Raymond (2015)," Impact of High-Performance Work Systems on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Quit in Canadian Organizations ", *International Journal of Manpower*, 36(5), 772 – 790.
- Fiş, A.M., S.A. Wasti (2009), "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTU Gelişme Dergisi*, 35, 127-164.
- García-Chas, R., E. Neira-Fontela, C. Varela-Neira (2016)," High-Performance Work Systems and Job Satisfaction, A Multilevel Model", *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451 – 466.

- Garg, N., B.K. Punia (2017), "Developing High Performance Work System for Indian Insurance Industry", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 320 – 337.
- Guthrie, J.P. (2001), "High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity, Evidence From New Zealand", *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Gürbüz, S. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Gürbüz, S., Ş. Faruk (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Huang L.C., D. Ahlstrom, A. Yun-Ping Lee, S.Y. Chen, M.J. Hsieh (2016), "High Performance Work Systems, Employee Well-Being, and Job Involvement, An Empirical Study", *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hyde, P., P. Sparrow, R. Boaden, C. Harris (2013), "High Performance HRM, NHS Employee Perspectives", *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 296 – 311.
- Ichniowski, C., K. Shaw, G. Prennushi (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Jiang, K., D.P. Lepak, J. Hu, J.C. Baer (2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kline R.B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: The Guilford Press.
- Koçak, O., Z.B. Erdoğan (2011), "Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama", *Sosyal Siyaset Konferansları*, 60(1), 259–283.
- Kooij, Dorient T.A.M., P.G.W. Jansen, J.S.E. Dijkers, A.H. De Lange (2009), "The Influence of Age on the Associations Between HR Practices and Both Affective Commitment and Job Satisfaction, A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kundu, S.C., N. Gahlawat (2016), "High Performance Work Systems and Employees' Intention To Leave Exploring The Mediating Role of Employee Outcomes", *Management Research Review*, 39(12), 1587 – 1615.
- Leggat, S.G., T. Bartram, P. Stanton (2011), "High Performance Work Systems, The Gap Between Policy And Practice in Health Care Reform", *Journal of Health Organization and Management*, 25(3), 281 – 297.

- Lepak, D.P., H. Liao, Y. Chung, E.E. Harden (2006), "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, (25), 217-271.
- 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*, 48(2), 197-221.
- Mao, N., H. Song, Y. Han (2013), "High-Performance Work Systems and Influence Processes on Employees' Attitudes Perspectives From China ", *International Journal of Manpower*, 34(7), 736-752.
- Nunnally, J.C., I. H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory* (3rd ed.), New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Osterman, P. (1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-88.
- Pichler, S., A. Varma, A. Yu, (2014), Gerard Beenen ve Shahin Davoudpour (2014), "High Performance Work Systems, Cultures and Gender Demography", *Employee Relations*, 36(6), 693 – 707.
- Pil, F.K., J.P. MacDuffie (1996), "The Adoption of High-Involvement Work Practices", *Industrial Relations*, 35(3), 423-55.
- Posthuma, R.A., M.C. Campion, M. Masimova, M.A. Campion (2013), "A High Performance Work Practices Taxonomy, Integrating the Literature and Directing Future Research", *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Shih, H.A., Y.H. Chiang, C.C. Hsu (2006), "Can High Performance Work Systems Really Lead To Better Performance?", *International Journal of Manpower*, 27(8), 741 – 763.
- Sun, L.Y., S. Aryee, K.S. Law (2007), "High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance, A Relational Perspective", *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Şimşek, Ö.F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ankara: Ekinos Yayıncılık.
- Türkiye Bankalar Birliği (2017), <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/subeler/65> E.T.: (03.04.2017).
- Wasti, S.A., S.E. Erdil (2007), "Bireycilik Ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi, Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Wood, S., L. Menezes (1998), "High Commitment Management in the UK, Evidence from the WIRS and EMSPS", *Human Relations*, 51, 485-515.
- Wu, P.C., S. Chaturvedi (2009), "The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes, A Multilevel Perspective", *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247.
- Zacharatos, A., J. Barling, R.D. Iverson (2005), "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.