

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması

The Moderating Effect of Internal and External Fit on Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Study in Turkish Automotive Industry

Hatice ÖZUTKU¹, Melek ÇETİNKAYA²

ÖZET

Bu çalışmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun moderatör etkisi Türk Otomotiv Sektöründe incelenmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, kümeleme analizi, t testi, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon ve Manova analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları olan firmaların, geleneksel insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları olan firmalara göre daha yüksek performansa sahip oldukları saptanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide dışsal uyum değişkeni olarak dikkate alınan işletme stratejilerinden yenilik stratejisinin firma performansı değişkenleri olan verimlilik, pazar payı ve ürün kalitesi üzerinde moderatör etkisinin olduğu, fiyat ve kalite stratejilerinin ise firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Söz konusu ilişkide içsel uyumun firma performansı değişkenlerinden sadece pazar payı üzerinde moderatör etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, firma performansı, dışsal uyum, içsel uyum

ABSTRACT

In this study, the moderating effect of internal and external fit on the relationship between Strategic Human Resource Management and firm performance has been analyzed in Turkish automotive industry. In the analysis of the data, descriptive statistics, cluster analysis, t tests, correlation analysis, hierarchical regression and Manova analysis have been applied. According to the findings obtained, it has been determined that the firms that have Strategic HRM policies and applications have higher performances than firms that have traditional HRM policies and applications. In the relationship between strategic HRM and firm performance, it has been understood that of the business strategies, innovation strategy that has been considered as external fit variable has a moderating effect on productivity, market share and product quality, which are firm performance variables; price and quality strategies on the other hand do not have a significant effect on firm performance. It has been revealed that of the firm performance variables, internal fit has a moderating effect only on market share.

Keywords: Strategic human resources management, firm performance, external fit, internal fit

1. GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için planlanmış insan kaynağı modelinin uygulanması ve planlanmış insan kaynakları faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Bu kavram iki ana noktayı birleştirmektedir (Jain, 2005:167): (1) insan kaynakları faaliyetlerinin örgütsel strateji ile bağlantısı; ve (2) çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin birbirine uyumu.

Bir firmanın insan kaynakları uygulamaları diğer uygulamaları ile uyumlu olduğunda (içsel uyum) ve firmanın stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunda (dışsal uyum) örgütsel verimin ve performansın artacağı ileri sürülmektedir (Wright ve McMahan, 1992; Huselid, 1995). Uyum, strateji literatüründe en yaygın biçimde ortaklaşa kullanılan ve sürekliliği olan varsayımlardan biri olmakla birlikte son yıllarda bu konu ile ilgili görgül ya da teorik çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak kavramın çok boyutlu olan doğası ve ölçümünün kolay olmaması gösterilmektedir (Becker and Huselid, 2006:910).

Son yıllarda stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütün rekabet avantajını artırıp artırmadığı araştırılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi firma performansının bir dizi İKY uygulaması tarafından etkilendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım

¹ Doç.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hozutku@aku.edu.tr

² Yrd. Doç.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mlcetinkaya@hotmail.com 351

görgül araştırmalar tarafından desteklenmekle birlikte bazı önemli sorular halen cevaplandırılmamıştır: Stratejik İKY pozitif performans çıktılarını garanti eder mi etmez mi? Farklı düzeylerdeki stratejik İKY uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisi nedir? (Chang and Huang, 2005: 434). Stratejik İKY uygulamaları evrensel olarak geleneksel, bürokratik uygulamalardan üstün müdür? Yoksa İKY sistemi örgütün operasyon stratejisine ya da diğer bağlamsal koşullara göre durumsal mı olmalıdır? (Huselid, 1995). Stratejik İKY uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun etkisi var mıdır?

Stratejik İKY ile firma performansı arasındaki ilişkiye odaklanan yukarıdaki tartışma konuları Batı yazınında kavramsal ve ampirik/görgül çalışmalarla incelenmiştir. Araştırmacılar stratejik İK uygulamalarının kullanımının finansal ve operasyonel performansla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Her ne kadar Batı kökenli olmayan bağlamda örneğin Asya'da stratejik İKY ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiş olsa da elde edilen bulguların Batı kökenli çalışmaların bulgularından ne kadar farklı, ne kadar benzer olduğuna dair kesin sonuçlara ulaşılamamıştır. Son zamanlarda, Çin'de yürütülen bazı çalışmalarda stratejik İKY ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Ngo, Lau and Foley, 2008:74).

Türkiye'de ise bu konu ile ilgili yürütülen az sayıda çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Marangoz ve Biber (2007:215), 500 büyük sanayi kuruluşunun İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamasının pazar performansını ne derece etkilediğini araştırdıkları çalışmalarında İKY uygulamalarından sadece iş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin firmanın pazar performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Benligiray, Geylan ve Duman (2010:76) Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunu kapsayan çalışmalarında, işletmelerin insan kaynakları vizyonunu, misyonunu ve değerlerini, stratejilerini ve politikalarını belirleyerek web sitelerinde tüm paydaşlarına ilan etmeleri ile finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığını saptamışlardır. Türk otomotiv sektörünü ele alan bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu çalışmada stratejik İKY literatürünün temel araştırma sorularına ilişkin tartışmalara çalışmanın amacı ve Türk otomotiv sektörü örnekleme çerçevesinde katkıda bulunmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmanın amacı stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemek, bu ilişkide içsel ve

dışsal uyumun aracı etkisini araştırmaktır. Bu amaçla Türk otomotiv endüstrisinde ana ve yan sanayi işletmelerini kapsayan sektörel düzeyde bir araştırma yürütülmüştür. Becker ve Huselid (2006:908), gelecekteki stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili ampirik/görgül çalışmalarda geniş bir yelpazede çalışmak yerine sınırları daraltılmış endüstri düzeyinde çalışmalar tasarlanarak bağlama özgü daha derin değerlendirmeler yapılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda Türk otomotiv sektörünün diğer sektörlerle göre daha ileri düzeyde kurumsal bir yapıya sahip olması, yüksek istihdam kapasitesi nedeniyle insan kaynakları uygulamalarının kapsamlı ve gelişmiş olması ve uluslar arası pazarlarda rekabet edebilme gücüne ulaşmış bir sektör olması sebeplerinden dolayı Türk otomotiv sektörü seçilmiştir.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilgili literatür çerçevesinde stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisi kavramsal olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde ise, çalışmanın metodolojisi, araştırmanın modeli ve değişkenleri, analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Son olarak değerlendirme, öneriler ve sonuç kısmı yer almaktadır.

2. STRATEJİK İKY VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. Evrensellik Bakış Açısı

Evrensellik bakış açısı çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasında, diğer içsel ve dışsal faktörlerden bağımsız olarak doğrudan bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Tzafirir, 2006:111). Bu bakış açısına göre farklı kültürel, ekonomik ve diğer bağlamlarda koşullara göre değişmeden değer yaratabilen bir dizi en iyi insan kaynakları yönetimi uygulaması olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre büyüklüğüne, sektöre ya da işletme stratejisine bağlı olmaksızın tüm organizasyonlar bu uygulamaları benimsemelidirler. Çünkü evrensellik görüşünü benimseyen akademisyenler bu en iyi İK uygulamalarının her zaman diğer uygulamalardan daha iyi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Acquaah, 2004:128; Chang ve Huang, 2005:437; Wang and Shyu, 2008: 95).

İşletme performansı üzerinde etkili olduğu iddia edilen en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür (Delery ve Doty, 1996:802; Delenay ve Huselid, 1996:960; Alcazer vd., 2005:128). Genel olarak bu uygulamalar ücretlendirme, kadrolama, yetiştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, iş tanımları, çalışanların katılımı ve bağlılığı, takım çalışması, işlerin yeniden tasarımı gibi

konularla ilgili olmuştur. Bununla birlikte en fazla etki uyandıran en iyi uygulamalar seti Pfeffer tarafından ileri sürülen on altı evrensel İKY uygulaması olmuştur (Pfeffer, 1994). Pfeffer, daha sonra bu on altı uygulamayı yedi başlık altında toplamıştır (Pfeffer, 1998:96-124). İş güvencesi, seçici işe alma, kendi kendini yöneten takımlar ve merkezi olmayan karar verme, örgütsel performansla dayanan ücretlendirme, kapsamlı yetiştirme, statü farklılıklarını ve engelleri azaltma, finansal bilgilerin ve performansla ilişkin bilgilerin örgüt çapında paylaşımı.

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisine odaklanan çok sayıda teorik ve görgül çalışmada geniş bir yelpazede sunulan en iyi insan kaynakları uygulamaları içinde farklı farklı insan kaynakları uygulamaları dikkate alınmıştır. Bu durum evrensel olduğu ileri sürülen insan kaynakları uygulamaları üzerinde görüş birliği olmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte teorik ve ampirik çalışmada yaygın olarak kullanılan insan kaynakları uygulamaları olarak; seçme, yetiştirme ve geliştirme, çalışan katılımı, ücretlendirme, örgüt içi kariyer fırsatları (içsel emek pazarı) dikkati çekmektedir (Özutku, 2010:68).

Bu okulun savunucularına göre, stratejik İKY, operasyonel verimliliğin, yenilik ve yenilenme kabiliyetinin ve örgütsel performansın artırılması konularında firmalara yardımcı olabilir. Bazı araştırmaların bulguları, yüksek performanslı firmaların stratejik İK yöneliminin, düşük performanslı firmaların stratejik İK yönelimine göre belirgin bir biçimde farklı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bazı araştırmalarda yüksek performanslı birçok firmanın stratejik İKY uyguladıkları buna karşın düşük performanslı firmaların geleneksel yöntemleri uygulamaya yöneldikleri saptanmıştır. Ayrıca daha iyi insan kaynakları uygulamalarına sahip olan firmalarda, firmanın finansal performansı ile bu uygulamalar arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Chang and Huang, 2005:437). Örneğin bu görüşün savunucularından Huselid (1995) kapsamlı işgören bulma ve seçme prodesürleri, teşvik edici ücretlendirme ve performans yönetimi sistemleri, işgörenlerin geniş ölçüde katılımı ve yetiştirme uygulamalarının bir firmanın mevcut ve potansiyel işgörenlerinin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek motivasyonlarını artırabileceğini, işten kaytarmaları azaltabileceğini, nitelikli işgörenlerin işletmede kalma oranını artırabileceğini ileri sürerek yaklaşık 1000 ulusal firmadan oluşan bir örneklem üzerinde adı geçen en iyi İKY uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Elde edilen sonuçlar bu İKY uygulamalarının hem işgören devri ve

verimlilik gibi aracı çıktılar üzerinde hem de firmaların kısa ve uzun dönemli finansal performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Huselid, 1995:635). Ancak en iyi İKY uygulamalarının firma performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu yönünde yaygın bir görüş birliği olmakla birlikte bazı araştırmalarda en iyi İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişki saptanmamıştır (Tzafirir, 2006:111).

İnsan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan evrensel bakış açısının geçerliliğini Türk otomotiv sektöründe test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H1: Stratejik İKY politikaları ve uygulamaları olan firmalar, geleneksel İKY politikaları ve uygulamaları olan firmalara göre daha yüksek performansa sahiptirler.

2.2. Durumsallık Bakış Açısı

Evrensellik bakış açısından farklı olarak, durumsallık akademisyenleri İK stratejisinin ancak örgüte özgü bağlamla ve çevresel bağlamla uygun bir biçimde bütünleşmesi durumunda daha etkin olacağını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, durumsallık iddiaları karşılıklı etkileşimleri önerdiği için, basit doğrusal ilişkiler içeren evrensellik iddialarına göre daha karmaşıktır (Chang and Huang, 2005:437). Bir örgütün insan kaynakları uygulamaları örgütün içindeki ya da çevresindeki diğer faaliyetlerle (örn., stratejik işgören seçimi, çalışanların tutumu, sektör türü, ülkenin özellikleri) uyumlu olmalıdır (Truss, 2001:1126).

Bazı akademisyenler örneğin, Miles ve Cameron, Miles ve Snow, Grenier insan kaynakları yönetimi alanında yönetilmesi gereken iki uyum türü ileri sürmüşlerdir: Dışsal uyum (birimin yapısı, sistemleri ve yönetim uygulamaları örgütün gelişim aşaması ile uyumlu olmalıdır) ve içsel uyum (birimin yapısı, sistemleri ve yönetim uygulamaları birbirini tamamlamalı ve desteklemelidir) (Baird ve Meshoulam, 1988:116). Bu görüş, dışsal ve içsel uyumun sağlanması durumunda en iyi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans artışına yol açabileceği ifade etmektedir.

Araştırmacılar uzun süre örgütün içsel özelliklerini dikkate aldıktan sonra bu özelliklere ilave olarak çevresel özelliklerin de firma performansını etkileyen önemli belirleyiciler olduğu üzerinde durmuşlardır. Son yıllarda son derece çalkantılı ve küresel rekabet koşullarında işletme başarısını sürdürebilmek için işletmeler çevresel özellikleri teşhis ve analiz etmeli ve pazarın değişen ihtiyaçlarına cevap verecek stratejiler geliştirmelidirler. Durumsallık bakış açısı, bağımlı

ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin durumsal değişken eklendiğinde değişeceğini ileri sürmektedir ve birçok çalışmada durumsal değişken olarak "içsel uyum" ve "dışsal uyum"un anlamı, İK uygulamaları ile çeşitli örgütsel ve çevresel faktörlerin arasındaki uyuma nasıl ulaşılacağı ile ilgilenilmiştir (Chang and Huang, 2005:438).

2.2.1. Dışsal Uyum

Bu uyum insan kaynakları uygulamalarının dışsal bağlamla bağlantısını araştırır. Dışsal uyum kapsamında Guest (1997:271) "stratejik etkileşim olarak uyum" ve "durumsallık olarak uyum" biçiminde iki uyum türü ileri sürmüştür. "Stratejik etkileşim olarak uyum", stratejik yaklaşımı yansıtır. Burada önemli olan nokta işletmenin çevresi ile nasıl etkileşimde bulunacağı ve çevreye karşılık vermek için nasıl bir stratejik seçim yapacağıdır. Stratejik seçim yapıldıktan sonra, İK stratejisi ve uygulamaları seçilen strateji ile uyumlu olmalıdır. Buna göre, işletme stratejisi ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum önemlidir ve İKY uygulamaları işletme stratejisini izler (Chand ve Katou, 2007:576). Bu yaklaşım "en iyi uyum" okulu olarak da adlandırılmaktadır.

"Durumsallık bakış açısından uyum", insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile pazarın yapısı, yasal değişimler, sektör özellikleri gibi çevresel faktörlere daha fazla uyum sağlayan örgütlerin daha üstün performans elde edeceklerini ileri sürmektedir.

Bu bakış açısına göre dışsal uyumun olmaması optimal performansın altında bir performansa yol açacaktır. İKY stratejisi, işletme stratejisinin gerektirdiği bir işgücünü geliştirmeyi kolaylaştırarak örgütsel amaçlara ve misyona ulaşmayı sağlayacaktır (Wang and Shyu, 2008:95).

Bu çalışmada işletme stratejisi türleri olarak Schuler ve Jackson (1987) tarafından ileri sürülen "maliyet-azaltma (cost-reduction), kalite iyileştirme (quality-enhancement) ve yenilik (innovation) stratejileri dikkate alınmıştır. Maliyetleri azaltma stratejisinde firmalar en düşük maliyetli üretici olma yoluyla rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Ürün ve/veya hizmet kalitesini artırma stratejisinde temel odaklanma kaliteyi iyileştirme üzerindedir. Yenilik stratejisi ise rakiplerden farklı ürün ya da hizmetlerin geliştiri-

rilmesinde kullanılır, buradaki odak noktası yeni ve farklı bir şeylerin önerilmesi üzerindedir (Schuler ve Jackson, 1987:208).

Stratejik İKY alanında önde gelen araştırmacılar bu uyumu yansıtan stratejik İKY yaklaşımının modern işletmeler için daha iyi olacağını ve İK fonksiyonuna geleneksel yaklaşımın önemli çevresel değişimlere özellikle de ürün pazarına ilişkin koşullardaki değişime karşılık vermede yeterli olmayacağını ve böylece firmaların İKY yaklaşımlarını özel amaçlarını gerçekleştirmeyi kolaylaştıracak biçimde yeniden ayarlamalarını ileri sürmüşlerdir (Chang ve Huang, 2005:439). Bu nedenle firmaların farklı işletme stratejileri (örneğin, maliyet azaltma, kalite iyileştirme ya da yenilik) izlemeleri durumunda izlenen işletme stratejisi, stratejik İKY uygulamaları ve firma performansı arasında moderatör değişken olacaktır. Yukarıdaki teorik açıklamalardan hareketle araştırmanın ikinci hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

H2: Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide işletme stratejisi moderatör bir etkiye sahiptir.

2.2.2. İçsel Uyum

Stratejik İKY alanında içsel uyum İKY uygulamalarının birbiriyle uyumlu ve tamamlayıcı olması ile ilgilidir. İçsel uyum yaklaşımı, özellikle örgütsel hedeflere ulaşmak için İKY uygulamalarının bir sistem olarak nasıl birlikte yerine getirileceği üzerinde durur. Bu uyum türü tek tek insan kaynakları uygulamalarına odaklanmak yerine dikkatleri İK sistemlerine yöneltmiştir. Ancak içsel uyumun görgül olarak test edilmesi hangi İK uygulamalarının seçileceği ile ilgili belki de sağlam bir teorik yapının eksikliği nedeniyle sınırlı kalmıştır ve bu uyum türünü destekleyen oldukça az kanıt elde edilmiştir (Delery, 1998:291).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının evrensel olarak uygulanabileceğini reddeden durumsallık modellerinden içsel uyum için aracı değişken olarak bazı çalışmalarda örgütün büyüklüğü, teknoloji, yapı ve güç ilişkileri gibi örgütsel değişkenler de tanımlanmaktadır (Alcazer vd., 2005:218).

H3: Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel uyum moderatör bir etkiye sahiptir.

İçsel uyum, aslında birbirleriyle uyumlu bir dizi insan kaynakları uygulamalarının kullanımını vurgulamaktadır. İçsel uyumun faydasına, dışsal çevrenin işletme stratejisini ve buna uygun İK yönetimi biçimini belirlemeye yardımcı olabileceğini ve “dışsal uyum” a ulaşarak örgütsel performansını artırabileceğini ileri sürenler karşı çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile uyumlu olması durumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin daha etkili olacağı akla yakın bir durumdur. Ancak “dışsal uyuma” odaklanan temel uygulama İKY'nin özel bir biçimidir, farklı işletme stratejileri izleyen organizasyonlarda nitelendirildiği gibi, eşit derecede etkin olmayacaktır (Guest vd., 2003:293).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide dışsal ve içsel uyumun etkisinin farklı olup olmadığını test etmeye yönelik olarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H4: Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide dışsal uyumun moderatör etkisi ile içsel uyumun moderatör etkisi birbirinden farklıdır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini Türk Otomotiv Sektörü oluşturmaktadır. Türk Otomotiv Sektörü ana ve yan sanayinden oluşmaktadır. Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren firma sayısı 18 olup bunların 15 tanesi Otomotiv Sanayi Derneği'ne (OSD) üyedir. Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firma sayısı yaklaşık 1000 olarak kabul edilmektedir. Araştırma örneklemini oluşturan firmalar Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği (TAYSAD) ve Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)'ye üye olan firmalar arasından seçilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örneklem sayısı otomotiv ana sanayinden 9, otomotiv yan sanayinden ise 314 firma olarak belirlenmiştir. Türkiye'deki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli işletmeler olması nedeniyle İKY uygulamalarının ileri düzeyde olmaması ve araştırma amacına uygun veriler elde edilemeyeceği varsayımıyla çalışan sayısı 50'den az olan küçük işletmeler analize alınmamıştır. Analizlere orta ve büyük ölçekli toplam 112 firma dahil edilmiştir. Benzer konudaki diğer çalışmalarda da örneklem seçiminde 50 ya da 100 çalışan sayısı baraj kabul edilerek en az bu sayıda çalışanı olmayan işletmelerin örnekleme dahil edilmediği gözlenmektedir (Lau ve Ngo, 2001; Wang vd., 2002; Chang ve Huang,

2005). Bu kapsamda araştırmanın örneklem sayısı otomotiv ana sanayinden 9, otomotiv yan sanayinden ise orta ve büyük ölçekli 103 firmadır. Araştırma kapsamında toplam 112 firma yer almaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden ve toplam 22 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde firma ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Otomotiv sektörü ana ve yan sanayi olarak ele alındığı için faaliyet gösterilen sektör bilgisi, faaliyet süresi, toplam çalışan sayısı ve firmalarında insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerinin olup olmadığına ilişkin bilgiler istenmiştir.

İkinci bölümde, stratejik insan kaynakları uygulamaları olarak kabul edilen uygulamalara ilişkin politikaların işletmelerde mevcut olup olmadığına ilişkin 9 soru yer almaktadır.

Üçüncü bölümde içsel ve dışsal uyuma ilişkin 6 soru ve işletmelerin performansına ilişkin 4 soru yer almaktadır.

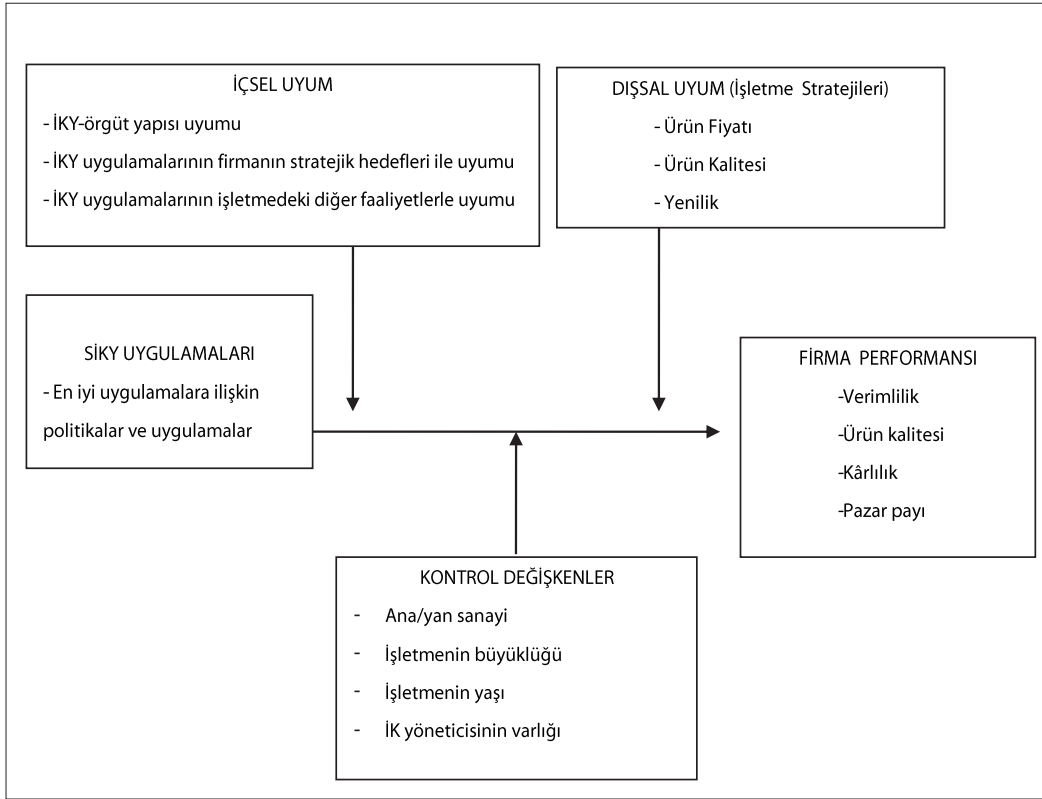
Veri toplamak için hazırlanan anket formları, araştırma kapsamındaki firmaların varsa insan kaynakları yöneticisi ile eğer insan kaynakları yöneticisi yoksa her firmadan bir üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşerek uygulanmıştır. Çalışma iki ay içerisinde sonuçlanmış ve 112 adet anket formu eksiksiz olarak tamamlanmıştır.

3.2. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Araştırmada yer alan firmaların %25,9'u 10 yıldan kısa faaliyet süresine sahipken, % 74,1'i 10 yıllık sürenin üzerinde faaliyet göstermektedir. AB ile uyumlaştırılan KOBİ tanımına göre çalışan sayısı 50 ile 249 arasında olan firmalar %88,4 olup orta büyüklükteki işletme sınıfına girmektedirler. %11,6'sı ise 250'den fazla çalışana sahiptir ve büyük işletmedirler.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modelinde dört tür değişken dikkate alınmıştır. Bağımlı değişkenler olarak firma performansını gösteren 4 değişken dikkate alınmıştır. Bağımsız değişkenler olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını ifade eden 9 değişken tanımlanmıştır. Aracı değişkenler olarak “içsel uyuma” ilişkin 3 değişken ve “dışsal uyuma” ilişkin 3 değişken belirlenmiştir. Kontrol değişkenler olarak 3 değişken tanımlanmıştır. Araştırma modelinde yer alan bu değişkenlere ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.3.1. Bağımlı Değişkenler

Bu çalışmada bağımlı değişkenler olarak dikkate alınan örgütsel performans göstergeleri (verimlilik, ürün/hizmet kalitesi, kârlılık, pazar payı) önceki çalışmalarda (Delaney ve Huselid 1996; Harel ve Tzafir 1999; Singh, 2004; Costea, 2005; Ngo, Lau ve Foley, 2008) örgütsel performansın ölçümünde en fazla dikkate alınan değişkenler incelenerek belirlenmiştir.

Bu çalışmada dört göstergeden (verimlilik, ürün/hizmet kalitesi, kârlılık, pazar payı) oluşan örgütsel performans bağımlı değişkenleri 5'li bir ölçek ile ölçülmüştür. Yöneticilerden firmalarını aynı sektörde faaliyet gösteren diğer firmalarla kıyaslayarak geçtiğimiz üç yıllık dönem için kendi firmalarının performans durumunu değerlemeleri istenmiştir. Ölçekte, 1=sektör ortalamasının oldukça altında, 2=sektör ortalamasının biraz altında, 3=sektör ortalaması civarında, 4=sektör ortalamasının biraz üzerinde, 5=sektör ortalamasının çok üzerinde dereceleri yer almaktadır.

3.3.2. Bağımsız Değişkenler: Stratejik İKY

Stratejik İKY literatürü incelendiğinde en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğuna ilişkin ortak bir görüş birliği olmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan stratejik İKY uygulamalarına ilişkin sorular, önceki çalışmalarda en fazla dikkate alınan ücretlendirme, işgören bulma ve seçme, yetiştirme ve geliştirme, işgörenlerle iletişim, fırsat eşitliği, esnek çalışma programları olarak belirlenmiştir (Schuler ve Jackson, 1987; Harel ve Tzafir, 1999; Guest vd., 2003; Singh, 2004; Costea, 2005; Tzafir, 2006; Ngo, Lau and Foley, 2008).

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının düzeyindeki farklılıkları ortaya koymak için cevaplayıcılardan işletmelerindeki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını 8 soru ile değerlemeleri istenmiştir. Bu değerlemede kullanılacak sorular Chang and Huang (2005:440)'ın ve Costea (2005:130)'nın çalışmalarından uyarlanmıştır.

Birinci madde 1=Çok Düşük, 5=Çok Yüksek biçiminde kodlanmıştır. 3 ila 8. maddeler 3'lü Likert tipi ölçekle sorulmuştur: (1=yoktur, 2=vardır ama yazılı değildir, 3=yazılı olarak vardır). Stratejik İKY'nin uygulanma düzeyi ortalama puanların artışına bağlı olarak artacaktır ya da puanların düşmesi geleneksel İKY uygulamalarına işaret edecektir.

3.3.3. Moderatör Değişkenler: İçsel ve Dışsal Uyum

Firma performansı üzerinde moderatör etkisi olduğu varsayılan içsel uyum ve dışsal uyumun her biri için yöneticilere 5'li bir ölçek ile 3'er soru sorulmuştur.

Dışsal uyum için işletme stratejisi moderatör değişken olarak dikkate alınmıştır. Bu kapsamda yöneticilerden işletmelerinin stratejilerini Schuler ve Jackson (1987)'in rekabet stratejisi tipolojisi esas alınarak hazırlanmış olan ürün kalitesi, ürün fiyatı ve yenilik ile ilgili üç soruyu 5'li bir ölçekle cevaplandırmaları istenmiştir. Ölçekteki ifadeler, 1=önemli değil'den, 5=çok önemli'ye doğru sıralanmaktadır. Yüksek puanlar belli bir işletme stratejisi üzerinde güçlü bir biçimde durulduğunu göstermektedir.

İçsel uyum için ilgili literatür incelemesine dayanarak yöneticilere İKY uygulamalarının örgüt yapısı, stratejik hedefler, örgüt içindeki diğer faaliyetler ile uyumu ile ilgili üç soru 5'li Likert tipi bir ölçekle sorulmuştur. Ölçekteki ifadeler, 1= çok düşük'ten, 5=çok yüksek'e doğru sıralanmaktadır.

3.3.4. Kontrol Değişkenler

Kontrol değişkenleri olarak işletmenin ana/yan sanayi olması, büyüklüğü, yaşı (Huselid 1995; Singh, 2004; Chang ve Huang, 2005; Ngo, Lau ve Foley, 2008) ve önceki çalışmalarda dikkate alınmamakla birlikte, işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin olup olmadığı dikkate alınmıştır.

ampirik kanıtlara gereksinim vardır. Hazırlanan veri toplama aracı, tek faktörlü (genel faktör) ya da çok faktörlü olabildiği gibi, hem tek faktörlü, hem de çok faktörlü özellik gösterebilir (Büyüköztürk, 2002: 120). Faktör analizi ile elde edilen geçerlik bulguları aşağıda yer almaktadır.

"Performans", "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", "Dışsal Uyum" ve "İçsel Uyum" ölçeklerinin maddelerine faktör analizi yapıp yapılamayacağını test etmek amacıyla KMO değerlerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. KMO istatistiği faktör analizinin uygun olup olmadığına karar vermede yaygın olarak kullanılmaktadır. Faktör analizinin uygun olarak değerlendirilebilmesi için KMO değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2010:270).

Tablo 1'de görüldüğü gibi KMO değerleri >0,50 olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Bartlett testleri anlamlı ($p < ,000$) bulunmuştur. Bu sonuçlar maddelerin faktör analizi-ne uygunluğunu göstermektedir.

Varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda, birden fazla faktörde yüksek yük değeri veren, faktör yükü 0,30'dan küçük olan ve faktörlerin madde bazında açıkladıkları ortak varyans miktarı (communalities) 0,10'un altında olan madde bulunmadığından dolayı ankette yer alan tüm maddeler değerlendirilmeye alınmıştır. Analiz, özdeğeri 1'den büyük olan faktörler üzerinde yapılmıştır.

Tablo 1: KMO ve Bartlett Testi

Ölçekler	KMO	Bartlett Testi
Performans	0,79	χ^2 : 176,97, df: 3 ve $p < ,000$
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	0,87	χ^2 : 533,45, df: 28 ve $p < ,000$
Dışsal Uyum	0,64	χ^2 : 58,04, df: 3 ve $p < ,000$
İçsel Uyum	0,65	χ^2 : 112,965, df: 3 ve $p < ,000$

4. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

Verilerin analizinden önce çalışmada kullanılan ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

4.1. Geçerlilik Çalışması

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek için Faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, sosyal bilimlerde sıklıkla ölçek geliştirmede, ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla kullanılır. Araştırmacı ölçmek istediği bilişsel ya da psikolojik bir yapıyı ölçebilmek için, o yapıyı ya da kavramı ölçülebilir, gözlenebilir değişkenlerle açıklamaya çalışır. Bu amaçla, literatüre ve uzman görüşüne dayalı olarak çok sayıda madde yazılır. Bu maddelerin gerçekte aynı yapıyı/kavramı ölçüp ölçmediğine ilişkin

Açıklanan varyans oranına ilişkin olarak analize dahil edilen değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının ilk olarak kapsadığı faktör sayısı önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir (Büyüköztürk, 2002: 119). Bu doğrultuda Tablo 2'de görüldüğü gibi "Performans" ölçeğinin tek faktörlü olduğu başka bir ifade ile ölçekteki maddelerin genel bir faktör altında toplandıkları ifade edilebilir. Performans ölçeğindeki "verimlilik" maddesinin ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu (% 66,740) açıkladığı görülmektedir. Ayrıca performans ölçeğine ilişkin dört değişkenin tamamının faktör yük değerlerinin 0,686 ile 0,850 arasında değişen yüksek değerler olduğu görülmektedir. Faktör yük değerleri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır.

Tablo 2: Değişkenlerin Faktör Yük Değerleri

PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri (Döndürülme Öncesi)	1. Faktör	2. Faktör
1.Verimlilik	0,723	0,884		
2.Ürün/Hizmet Kalitesi	0,694	0,850		
3.Kârlılık	0,781	0,833		
4.Faaliyet gösterdiğiniz pazarda firmanızın pazar payı ne düzeydedir?	0,471	0,686		
Açıklanan Varyans: Toplam % 66,740				
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri	1. Faktör	2. Faktör
1. İnsan Kaynakları yöneticisi olarak firmanızın stratejik planlama sürecine katılımınız ne düzeydedir?	0,820	,573		0,902
2. Firmanızın insan kaynakları stratejileri var mıdır?	0,718	0,417		0,763
3. Firmanızın ücretlendirme politikaları var mıdır?	0,685	0,816	0,750	
4. Firmanızın işgören bulma ve seçme politikaları var mıdır?	0,835	0,818	0,905	
5. Firmanızın yetiştirme ve geliştirme politikaları var mıdır?	0,696	0,812	0,776	
6. Firmanızın işgörenlerle iletişim politikaları var mıdır?	0,762	0,767		0,780
7. Firmanızın fırsat eşitliği ile ilgili politikaları var mıdır?	0,703	0,784	0,813	
8. Firmanızın esnek çalışma ile ilgili politikaları var mıdır?	0,724	0,817	0,808	
Açıklanan Varyans: Toplam % 74,290; 1.Faktör: %59,212, 2.Faktör: %15,078				
İÇSEL UYUM ÖLÇEĞİ	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri	1. Faktör	2. Faktör
1. İnsan kaynakları politikalarınız firmanızın örgüt yapısı ile ne düzeyde uyumludur?	0,622	0,789		
2. İnsan kaynakları uygulamalarınız firmanızın stratejik hedefleri ile ne düzeyde uyumludur?	0,707	0,841		
3. İnsan kaynakları uygulamalarınız işletme içindeki diğer faaliyetlerle ne düzeyde uyumludur?	0,812	0,901		
Açıklanan Varyans: Toplam % 71,393				
DIŞSAL UYUM ÖLÇEĞİ	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri	1. Faktör	2. Faktör
1. Faaliyet gösterdiğiniz pazarda ürün/hizmetlerinizin fiyatı ne düzeyde önemlidir?	0,701	0,837		
2. Faaliyet gösterdiğiniz pazarda ürün/hizmetlerinizin kalitesi ne düzeyde önemlidir?	0,626	0,791		
3. Faaliyet gösterdiğiniz pazarda ürün/hizmetlerinizde yenilik yapmak ne düzeyde önemlidir?	0,529	0,727		
Açıklanan Varyans: Toplam % 61,873				

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin analize alınan 8 değişkenin öz değeri 1'den büyük olan iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 74,290'dır. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan iki faktörün ortak varyanslarının ise 0,68 ile 0,83 arasında değiştiği gözlenmektedir. Sekiz maddenin tamamının faktör yük değerlerinin 0,555 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2002: 126). Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın %59,212 olması da genel bir faktörün başka bir kanıtıdır. Ancak, iki önemli faktörün içerdiği maddeler bakımın-

dan daha kolay tanımlanabilmesine olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları incelendiğinde 3,4,5,7,8. maddelerin birinci faktörde, 1,2 ve 6. maddelerin ikinci faktörde daha yüksek değerler verdikleri anlaşılmaktadır. Faktör yük değerlerinin tamamı 0,75 ve üzerindedir.

Özet olarak Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği iki faktörlüdür. Önemli olarak belirlenen faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %59,212'sini, ikinci faktör %15,078'ini açıklamaktadır. İki faktörün açıkladıkları toplam varyans %74,290'dır. İki faktörün maddelerde açıkladıkları ortak varyans yaklaşık % 68-84 arasında değişmektedir.

Faktör döndürme (varimax) sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün beş maddeden (3,4,5,7,8) oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri 0,75-0,90 arasında değişmektedir. Aynı değerler ikinci faktörde yer alan üç madde için 0,76-0,90 arasındadır. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. İlk faktörde yer alan maddelerin çoğunun rutin insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili olduğu dikkate alınarak bu faktöre “teknik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile politikalar” adı verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddeler ise çağdaş insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir. Bu nedenle ikinci faktöre “çağdaş insan kaynakları yönetimine ilişkin politikalar” adı verilmiştir.

Ölçekteki maddeler döndürülme işlemi sonrası iki faktör altında toplanmakla birlikte, maddelerin döndürülme öncesindeki 1.faktör yük değerlerinin yüksek olması ve tek başına açıkladığı varyansın yüksek olması ölçeğin aynı zamanda genel bir faktöre de sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2002:130). Bu nedenle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin, iki faktörlü olmasının yanı sıra tek faktörlü de kullanılması uygun görülmektedir.

İçsel uyum ölçeğinin analize alınan 3 değişkenin öz değeri 1’den büyük olan bir faktör altında toplandığı görülmüştür. İçsel uyum ölçeğinin maddelerinden “İnsan kaynakları politikalarınız firmanızın örgüt yapısı ile ne düzeyde uyumludur” değişkeninin ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu (% 71,393) açıkladığı görülmektedir. Ayrıca içsel uyum ölçeğine ilişkin üç değişkenin tamamının faktör yük değerlerinin 0,789 ile 0,901 arasında değişen yüksek değerler olduğu görülmektedir.

Dışsal uyum ölçeğinin analize alınan 3 değişkenin öz değeri 1’den büyük olan bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Dışsal uyum ölçeğinin maddelerinden “Faaliyet gösterdiğiniz pazarda ürün/hizmetlerinizin fiyatı ne düzeyde önemlidir” değişkeninin ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu (% 61,873) açıkladığı görülmektedir. Ayrıca dışsal uyum ölçeğine ilişkin üç değişkenin tamamının faktör yük değerlerinin 0,727 ile 0,837 arasında değişen yüksek değerler olduğu görülmektedir.

4.2. Güvenilirlik Çalışması

Güvenilirlik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu çalışmada güvenilirlik analizinde alfa yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade

etmediğini araştırır. 0 ile 1 arasında değer alan alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şöyle yorumlanabilir (Kalaycı, 2006:405):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir; $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük; $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Tablo 3’te literatür incelemesine dayanarak oluşturulan “Performans”, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, “İçsel Uyum” ve “Dışsal Uyum” Ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 3’te görüldüğü gibi “Performans” ölçeğinin genel olarak güvenilirlik katsayısı alfa 0,395 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde soru-bütün (Item-Total) korelasyonları -0.512 ile 0.629 arasında değişen değerler olarak elde edilmiştir. Ancak “Faaliyet gösterdiğiniz pazarda firmanızın pazar payı ne düzeydedir?” maddesi ile bütün arasındaki korelasyon katsayısının negatif olmasından dolayı bu madde Performans Ölçeğinin toplanabilirlik özelliğini bozduğu için ölçekten silinmiştir. Performans Ölçeğine, kalan üç madde için tekrar alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 3 maddeden oluşan Performans Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı alfa 0,845 olarak hesaplanmıştır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin genel olarak güvenilirlik katsayısı alfa 0,882 olarak hesaplanmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin soru-bütün (Item-Total) korelasyonları 0,512 ile 0,731 arasında değişmektedir. Soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması nedeniyle ölçeğin toplanabilirlik özelliği bozulmamaktadır. Ayrıca soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının 0,25 değerinden büyük olması beklenir (Kalaycı, 2007: 412). İçsel Uyum Ölçeğinin genel olarak güvenilirlik katsayısı alfa 0,797 olarak hesaplanmıştır. İçsel Uyum Ölçeğinin soru-bütün (Item-Total) korelasyonları 0,558 ile 0,744 arasında değişen değerler almaktadır. Dışsal Uyum Ölçeğinin genel olarak güvenilirlik katsayısı alfa 0,714 olarak hesaplanmıştır. Dışsal Uyum Ölçeğinin soru-bütün (Item-Total) korelasyonları 0,510 ile 0,617 arasında değişmektedir.

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacı ile gerçekleştirilmiş olan testler sonucunda madde toplam korelasyon değerlerinin tümü 0,25’den büyük (0,55 ile 0,74 arası) bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu ortaya çıkmaktadır. Ölçeklerinin iç tutarlılığını veren Cronbach’s Alpha, güvenilirlik katsayıları tüm ölçekler için sırası ile “Performans” ($\alpha=0,845$), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” ($\alpha=0,882$), “İçsel Uyum” ($\alpha=0,797$), “Dışsal Uyum” ($\alpha=0,714$), olarak bulunmuştur. Bu değerler “Performans”

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenilirlik Bulguları

PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Ortalama	St.Sapma	Soru-Bütün Korelasyonları	İlgili Madde Çıkartıldıktan Cronbach's Alpha Değeri
1. Verimlilik	2,330	,980	,570	-,178
2. Ürün/Hizmet Kalitesi	1,875	,772	,629	-,105
3. Kârlılık	2,848	1,006	,554	-,166
4.Faaliyet gösterdiğiniz pazarda firmanızın pazar payı ne düzeydedir?*	3,901	,793	-,512	,845
DÜZELTİLMİŞ PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Ortalama	St.Sapma	Soru-Bütün Korelasyonları	İlgili Madde Çıkartıldıktan Cronbach's Alpha Değeri
1. Verimlilik	2,330	,980	,712	,786
2. Ürün/Hizmet Kalitesi	1,875	,772	,709	,804
3. Kârlılık	2,848	1,006	,743	,756
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Ortalama	St.Sapma	Soru-Bütün Korelasyonları	İlgili Madde Çıkartıldıktan Cronbach's Alpha Değeri
1.İnsan Kaynakları yöneticisi olarak firmanızın stratejik planlama sürecine katılımınız ne düzeydedir?	3,705	,916	,512	,895
2.Firmanızın insan kaynakları stratejileri var mıdır?	2,205	,795	,690	,864
3.Firmanızın ücretlendirme politikaları var mıdır?	2,660	,512	,717	,863
4.Firmanızın işgören bulma ve seçme politikaları var mıdır?	2,714	,591	,676	,865
5.Firmanızın yetiştirme ve geliştirme politikaları var mıdır?	2,678	,523	,708	,864
6.Firmanızın işgörenlerle iletişim politikaları var mıdır?	2,446	,627	,731	,859
7.Firmanızın fırsat eşitliği ile ilgili politikaları var mıdır?	2,723	,487	,672	,868
8.Firmanızın esnek çalışma politikaları var mıdır?	2,625	,571	,706	,862
İÇSEL UYUM ÖLÇEĞİ	Ortalama	St.Sapma	Soru-Bütün Korelasyonları	İlgili Madde Çıkartıldıktan Cronbach's Alpha Değeri
1.İnsan kaynakları politikalarınız firmanızın örgüt yapısı ile ne düzeyde uyumludur?	4,241	,738	,558	,805
2.İnsan kaynakları uygulamalarınız firmanızın stratejik hedefleri ile ne düzeyde uyumludur?	4,008	,843	,633	,737
3. İnsan kaynakları uygulamalarınız işleme içindeki diğer faaliyetlerle ne düzeyde uyumludur?	4,303	,769	,744	,612
DIŞSAL UYUM ÖLÇEĞİ	Ortalama	St.Sapma	Soru-Bütün Korelasyonları	İlgili Madde Çıkartıldıktan Cronbach's Alpha Değeri
1.Faaliyet gösterdiğiniz pazarda ürün/hizmetlerinizin fiyatı ne düzeyde önemlidir?	4,517	,553	,617	,565
2. Faaliyet gösterdiğiniz pazarda ürün/hizmetlerinizin kalitesi ne düzeyde önemlidir?	3,982	,816	,510	,671
3. Faaliyet gösterdiğiniz pazarda ürün/hizmetlerinizde yenilik yapmak ne düzeyde önemlidir?	3,982	,816	,521	,651

N=112, * Bu madde ölçeğin genel güvenilirliğini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmıştır.

ve "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" Ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir, "İçsel Uyum" ve "Dışsal Uyum" ölçeklerinin ise oldukça güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda, ölçeklerin içsel tutarlılıklarının geliştirilmesi ve geçerliğinin sınanması amacı ile farklı örneklem tercih edilebilir ve ölçeklere yeni maddeler eklenebilir.

5. ANALİZ VE BULGULAR

5.1. Araştırmada Kullanılan Analizler

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, kümeleme analizi, t-testi, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve manova analizi uygulanmıştır.

5.2. Bulgular ve Bulguların Analizi

112 firmanın oluşturduğu örneklem kümeleme analizi kullanılarak iki grup içerisinde sınıflandırılmıştır. Kümeleme analizine ait sonuçlar Tablo 4'de yer almaktadır.

Birinci kümede yer alan firma sayısı 27 adet olup, bu kümedeki insan kaynakları uygulamaları Geleneksel İKY kümesi olarak adlandırılmıştır. Bu tür İK uygulamaları geleneksel İK fonksiyonları üzerine odaklanır, işletme stratejilerinin belirlenmesi konusunda daha az ilgilidir, İK strateji veya politikalarının şekillendirilmesinde daha düşük etkiye sahiptirler ve işletme stratejileri ile İK uygulamaları arasındaki içsel ve dışsal uyum daha düşüktür. İkinci küme 85 adet firmadan oluşmaktadır ve bu kümedeki insan kaynakları uygulamaları Stratejik İKY olarak adlandırılmıştır. Bu İK türü geleneksel İK fonksiyonları üzerinde daha az odaklanır, işletme stratejilerinin planlanması gibi işlerle daha yakından ilgilenir, İK strateji veya politikalarının belirlenmesinde daha fazla etkilidirler, işletme stratejisiyle içsel ve dışsal uyum sağlanması daha yüksektir.

Kümeleme analizi sonucunda oluşan Geleneksel ve Stratejik İKY kümeleri arasında firma performansı göstergeleri (verimlilik, kalite, kârlılık ve pazar payı) açısından fark olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre iki kümenin ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. t-testi sonuçlarına göre verimlilik açısından $t=4.985$ ve $\alpha=.000$ olarak, kalite açısından $t=3.404$ ve $\alpha=.001$, kârlılık açısından $t=5.133$ ve $\alpha=.000$ olarak iki grup arasında anlamlı farkların olduğu ortaya çıkmıştır.

5.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Tablo 5'te ortalama ve standart sapma değerlerinin yer aldığı tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda stratejik İKY uygulamaları ile firma performansı değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Stratejik İKY ile kârlılık ve verimlilik arasında daha yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Dışsal uyum ve içsel uyum değişkenleri ile firma performansı değişkenleri arasında da pozitif ve anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmektedir.

Dışsal uyum değişkenlerinden "Yenilik Yapmak" değişkeninin diğerlerinden (fiyat, kalite) daha yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu, içsel uyum değişkenlerinden ise "Firmanın Stratejik Hedefleri ile Uyum" değişkeninin diğerlerinden daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Firmalar en iyi kalitedeki mal veya hizmetleri üretme üzerinde odaklandığında kârlılıkları ve pazar payları artar. Düşük fiyat uygulama politikaları da kârlılığı yükseltir. Ama yenilikçiliğin olmadığı bir pazar çevresinde stratejik İKY'nin firma performansı üzerinde daha az etkili olduğu görülür. Stratejik İKY uygulamalarının firmanın örgüt yapısı ile ve diğer faaliyetleri ile uyumlu olmasının kârlılığı arttırdığı söylenebilir ancak Stratejik İKY uygulamaları firmanın stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunda kârlılık, verimlilik ve ürün kalitesi de olumlu etkilenir.

Genel olarak korelasyon tablosunda yer alan değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu gözlenmekle birlikte ilişki gücünün çok yüksek olmadığı görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasında 0.80 ve üzerinde olan korelasyonlar çoklu bağlantı probleminin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2006:267). Görüldüğü gibi Tablo 3'te yer alan değerler arasında 0.80'in üzerinde bir değer bulunmamakta olup hiyerarşik regresyon analizi için olumsuz bir durum yoktur.

Tablo 4: İKY için Kümeleme Analizi Sonuçları

İKY Uygulamaları	Küme 1: Geleneksel İKY (N=27)	Küme 2: Stratejik İKY (N=85)	F değeri
	Ortalama	Ortalama	
1. Firmanızda İnsan Kaynaklarından sorumlu yöneticiniz var mıdır?	1,47	1,93	20,294**
2. İnsan Kaynakları yöneticisi olarak firmanızın stratejik planlama sürecine katılımınız ne düzeydedir?	2,93	3,95	33,175**
3. Firmanızın insan kaynakları stratejileri var mıdır?	1,33	2,48	68,848**
4. Firmanızın ücretlendirme ile ilgili politikaları var mıdır?	2,07	2,85	79,864**
5. Firmanızın işgören bulma ve seçme politikaları var mıdır?	1,89	2,98	182,367**
6. Firmanızın yetiştirme ve geliştirme politikaları var mıdır?	2,07	2,87	82,052**
7. Firmanızın işgörenlerle iletişim politikaları var mıdır?	1,78	2,66	63,000**
8. Firmanızın fırsat eşitliği ile ilgili politikaları var mıdır?	2,15	2,91	88,312**
9. Firmanızın esnek çalışma ile ilgili politikaları var mıdır?	2,04	2,81	56,484**

Not: **p < 0.01

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Verimlilik	2,330	,981	1,000											
2. Kalite	1,875	,773	,626**	1,000										
3. Karlılık	2,848	1,006	,672**	,671**	1,000									
4. Süre (yıl)	22,750	16,068	,081	,013	,001	1,000								
5. Çalışan Sayısı	298,509	913,024	-,022	,083	,163	,243**	1,000							
6. SİKY	2,579	,466	,501**	,398**	,511**	,040	,239*	1,000						
7. Fiyat Uyumu	4,518	,553	,368**	,437**	,311**	,128	,130	,569**	1,000					
8. Kalite Uyumu	4,285	,677	,401**	,345**	,346**	,108	,226*	,516**	,516**	1,000				
9. Yenilik Uyumu	3,982	,816	,386**	,461**	,354**	,084	,205*	,471**	,519**	,401**	1,000			
10. Örgüt Yapısı ile Uyumu	4,241	,738	,248**	,294**	,290**	,084	,200*	,537**	,442**	,402**	,426**	1,000		
11. Stratejik Hedeflerle Uyumu	4,009	,844	,428**	,330**	,380**	,097	,239*	,655**	,492**	,437**	,406**	,445**	1,000	
12. İşletmenin Diğer Faaliyetleriyle Uyumu	4,304	,769	,409**	,315**	,405**	,051	,209*	,683**	,559**	,420**	,439**	,584**	,676**	1,000

Not: *Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı. **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

5.2.2. Firma Performansı Üzerinde Kontrol Değişkenler, Dışsal Uyum ve İçsel Uyum Değişkenlerinin Moderatör Etkisi

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkenler, ikinci aşamasında stratejik insan kaynakları uygulamaları değişkenleri, üçüncü aşamasında dışsal uyumu gösteren işletme stratejileri ve dördüncü aşamasında da içsel uyum değişkenleri sırasıyla hiyerarşik regresyon analizine dahil edilmiştir. Değişken seçiminde “enter metodu” kullanılmıştır. Regresyon analizi için örneklem sayısının yeterliliği, değişkenler arası çoklu bağlantı problemi olup olmadığı, normallik varsayımı, doğrusallık varsayımları incelenmiş ve varsayımların ihlal edilmediği gözlenmiştir.

Tablo 6, Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin, firma performansı göstergeleri olarak ele alınan verimlilik, kalite ve kârlılık üzerindeki etkileri görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre işletme performansını oluşturan değişkenlerden verimlilik üzerinde kontrol değişkenlerin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, Stratejik İKY uygulamalarının verimliliği etkilediği, “İK Stratejilerinin Bulunması” ve “Esnek Çalışma Politikaları”nın anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Dışsal uyum değişkenleri, verimlilik üzerindeki etki düzeyini “Yenilik” değişkeni ile yükseltmiştir. Son aşamada ise içsel uyum değişkenleri modele dahil edilmiş ancak bu değişkenlerin verimlilik üzerinde moderatör bir etkiye (Düzeltilmiş R² değeri düşmüş) sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Yani verimlilik üzerinde SİKY ile birlikte dışsal uyumun moderatör etkisi vardır.

İşletme performansını oluşturan değişkenlerden kalite üzerinde kontrol değişkenlerin anlamlı etkisinin olmadığı, stratejik İKY uygulamalarının etkiye sahip olduğu, dışsal uyum değişkenlerinin bu etkinin daha fazla artmasını sağladığı görülmüştür. İçsel uyum değişkenlerinin kalite üzerinde büyük bir moderatör etkiye sahip olmadığı görülmektedir. SİKY uygulamalarından ikinci modelde “İşgörenle İletişim Politikaları”nın, üçüncü ve dördüncü modelde ise “Esnek Çalışma Politikaları”nın etkisinin fazla olduğu belirlenmiştir. Dışsal uyum değişkenlerinden “Yenilik” anlamlı etkiye sahiptir.

İşletme performansını oluşturan değişkenlerden kârlılık üzerinde de kontrol değişkenlerin anlamlı etkisinin olmadığı, stratejik İKY uygulamalarından “İK Stratejilerinin Bulunması”, “Fırsat Eşitliği Politikaları” ve “Esnek Çalışma Politikaları”nın anlamlı etkisinin olduğu, dışsal uyum ve içsel uyum değişkenlerinin ise kârlılık üzerinde her hangi bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Değişkenlerin kârlılık üzerindeki et-

Tablo 6: Kontrol Değişkenler, Stratejik İKY, İşletme Stratejileri ve İçsel Uyum Değişkenlerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	VERİMLİLİK				KALİTE				KÂRLILIK			
	Mod.1	Mod.2	Mod.3	Mod.4	Mod.1	Mod.2	Mod.3	Mod.4	Mod.1	Mod.2	Mod.3	Mod.4
Sabit Değer	3,811	3,849	5,238	5,093	2,838	3,053	4,852	4,936	4,873	5,034	5,753	5,792
1.Sektör	-,113	,110	,149	,144	,092	,117	,171	,174	,016	,040	,064	,066
2.Süre	,135	,140	,140	,140	,044	,048	,024	,025	,049	,060	,059	,053
3.Büyüklik	,230	,010	,038	,020	,175	,015	,073	,079	,224	,050	,073	,067
4.İK Stratejilerinin Bulunması	,328*	,222	,222	,212*	,199	,199	,060	,060	,337*	,287*	,287*	,276*
5.Ücretlendirme Politikaları	,021	,083	,083	,103	,191	,191	,093	,089	,190	,190	,160	,131
6.İşgören Bulma ve Seçme Polit.	,115	,075	,075	,060	,113	,113	,125	,106	,176	,176	,165	,173
7.Yetiştirme ve Geliştirme Polit.	,044	,072	,072	,048	,051	,051	,120	,143	,207	,207	,224	,229
8.İşgörenle İletişim Politikaları	,171	,132	,132	,108	,282*	,282*	,202	,207	,143	,143	,119	,120
9.Fırsat Eşitliği Politikaları	,213	,237	,237	,253	,132	,132	,221	,226	,269*	,269*	,287*	,313*
10.Esnek Çalışma Politik.	,345*	,395*	,395*	,361*	,176	,176	,279*	,301*	,270*	,270*	,299*	,300*
11.Fiyat		,056	,056	,022		,218	,218	,231		,037	,037	,024
12.Kalite		,153	,153	,151		,079	,079	,073		,040	,040	,035
13.Yenilik		,178*	,178*	,169*		,265*	,265*	,264*		,107	,107	,094
14. Örgüt Yapısı ile Uyum		,039	,039	,039		,056	,056	,056		,037	,037	,024
15.Stratejik Hedeflerle Uyum		,090	,090	,090		,030	,030	,030		,020	,020	,020
16.İşletmenin Diğer Faaliyetleriyle Uyum		,100	,100	,100		,041	,041	,041		,088	,088	,088
R ²	,031	,374	,429	,440	,012	,258	,377	,379	,041	,376	,389	,394
ΔR ²	,004	,312	,354	,346	,015	,184	,294	,275	,014	,315	,308	,292
F değeri	1,146	6,034	5,670	4,672	,450	3,511	4,557	3,627	1,521	6,093	4,809	3,863
p değeri	,334	,000	,000	,000	,718	,001	,000	,000	,213	,000	,000	,000

Not: Bağımlı değişken: Verimlilik, Kalite, Kârlılık; Modellerde yer alan değerler β katsayılarıdır; *p < 0,05, ΔR²: Düzeltilmiş (Adjusted) R² değerini gösterir.

kisi düzeltilmiş R² değerleri açısından ele alındığında, kontrol değişkenlerin kârlılık üzerinde fazla etkisinin olmadığı, modele ikinci aşamada giren SİKY uygulamalarının düzeltilmiş R² değerini yükselttiğini ancak üçüncü ve dördüncü aşamalarda modele giren dışsal uyum ve içsel uyum değişkenlerinin düzeltilmiş R² değerlerini düşürdüğü, yani modelle ilişkilerinin olmadığı görülmektedir. Özetle, kârlılık üzerindeki etkinin stratejik İKY uygulamalarından kaynaklanmakta olduğu, dışsal uyum ve içsel uyum değişkenlerinin kârlılık üzerinde moderatör etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Araştırma bulgularından hareketle araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezlerin değerlendirmesi yapılacak olursa, araştırma örnekleminde Geleneksel İKY ve Stratejik İKY uygulayan işletmelerin iki küme oluşturdukları ve bunların firma performansı açısından (verimlilik, kârlılık, kalite) birbirlerinden farklı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan t-testi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Yani H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. İleri sürülen ikinci ve üçüncü hipotezler birlikte değerlendirildiğinde stratejik İKY ve firma performansı arasındaki ilişkide verimlilik ve kalite açısından dışsal uyum değişkenleri moderatör etkiye sahiptir. Kârlılık açısından sadece SİKY uygulamalarının firma performansı üzerinde etkili olduğu, dışsal ve içsel uyumun moderatör etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. H2 hipotezi verimlilik ve kalite açısından kabul edilmiş, kârlılık açısından reddedilmiştir. H3 hipotezi ise her üç firma performansı değişkeni açısından (verimlilik, kalite ve kârlılık) reddedilmiştir.

H4 hipotezi için iki yönlü Manova testi uygulanmıştır. Bu testte birden fazla bağımsız değişkenin birden fazla bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılır (Kalaycı, 2006:164). Manova testi sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkenleri olan firma performansı değişkenleri üzerinde dışsal uyum değişkenlerinden "Fiyat" ve "Kalite" anlamsız (p=,413; p=,833) etkiye sahipken, "Yenilik" değişkeninin anlamlı etkiye sahip (p=,008) olduğu ortaya çıkmıştır. Firma performansı değişkenleri üzerinde içsel uyum değişkenlerinin anlamlı etkisinin olmadığı (Örgütün yapısıyla uyum, p=,212;

örgütün stratejik hedefleriyle uyum, $p=,926$; örgütün diğer faaliyetleri ile uyum, $p=,211$) görülmektedir. Dışsal uyum değişkenlerinden her birinin firma performansı göstergeleri üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alındığında ise sadece "Yenilik" değişkeninin "Ürün/hizmet kalitesi" üzerinde anlamlı ($p=,008$) etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Manova testi sonuçlarına göre dışsal ve içsel uyum değişkenlerinin firma performansı göstergeleri üzerindeki etkileri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun moderatör etkisini Türk Otomotiv Sektörü örneklemini çerçevesinde inceleyen bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, stratejik İKY politikaları ve uygulamaları olan firmaların, geleneksel İKY politikaları ve uygulamaları olan firmalara göre daha yüksek performansa sahip oldukları anlaşılmıştır.

Otomotiv sektörü ileri teknoloji kullanan, nitelikli ve yaratıcı işgücü istihdamının sektördeki işletmelerin başarısı açısından önemli olduğu bir sektör olması nedeniyle stratejik İKY uygulamalarına sahip olan firmalarla geleneksel İKY uygulamalarına sahip olan firmalar açısından performans farkının olması kaçınılmaz olacaktır. Bir işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi departmanının hangi gelişmişlik düzeyinde örgütlenmesi gerektiğini etkileyen faktörlerden birinin çalışanlarının nitelik düzeyi olduğu dikkate alınırsa nitelikli çalışan istihdamına paralel olarak stratejik İKY uygulamalarına sahip olan firmalar çalışanlarının performans düzeylerini artırma potansiyeli olan en iyi İKY uygulamaları yoluyla firma performansına olumlu katkıda bulunabilirler. Chang ve Huang (2005)'a göre stratejik İKY uygulamalarını gerçekleştiren firmalar yenilikçilik eğilimli bir pazar çevresinde daha iyi çalışacaklardır. Ancak aynı çevrede geleneksel İKY uygulayan firmalar bu konuda yetersiz kalırlar. Bu durumun ortaya çıkması doğaldır, çünkü stratejik İKY organizasyonda yenilik yapmayı kolaylaştırmak için gerekli olan takım bazlı iş tasarımı, esnek işgücünü, çalışanları güçlendirmeyi, teşvik edici ücretlendirme politikaları ve benzeri uygulamaları destekler (Chang ve Huang, 2005:444). Araştırmamız sonucunda ulaşılan veriler Chang ve Huang'ın çalışmalarında ulaştıkları sonucu desteklemektedir.

Yapılan analizler sonucu, stratejik İKY uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkide işletme stratejilerinden (fiyat, kalite, yenilik) yenilik stratejisinin stratejik İKY uygulamaları ile verimlilik ve kalite arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olduğu

saptanmıştır. Bu sonuç önceki çalışmalarda ulaşılan sonuçları desteklemektedir. Chang ve Huang (2005), stratejik İKY ile işletme performansı arasındaki ilişkide işletme stratejilerinin pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Wang ve Shyu (2007) işletme stratejileri ve İKY uygulamaları arasındaki uyumun İKY'nin etkinliği ve firma performansı üzerinde aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Huselid (1995) yaklaşık 1000 ulusal firmadan oluşan bir örneklem üzerinde adı geçen en iyi İKY uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Elde edilen sonuçlar bu İKY uygulamalarının hem işgören devri ve verimlilik gibi aracı çıktılar üzerinde hem de firmaların kısa ve uzun dönemli finansal performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Huselid, 1995:635). Ayrıca Delery ve Doty (1996), Delenay ve Huselid (1996) işletme performansı ve en iyi uygulamalar olarak ele aldıkları İKY uygulamaları arasındaki ilişkide işletme stratejilerinin moderatör etkileri konusunda anlamlı ilişkilere ulaşmışlardır.

Yapılan analizler sonucu stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel uyumun firma performansı üzerinde moderatör etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Delery (1998) yaptığı kavramsal çalışma sonucunda yatay uyum olarak tanımladığı içsel uyumun, stratejik İKY ile firma performansı arasında aracı rolünün olduğunu belirtmiştir. Alcazer vd. (2005) yürüttükleri kapsamlı çalışma sonucunda İKY stratejileri ile firmanın stratejileri arasında uyum olmadığında İK stratejileri ve uygulamalarının performansa katkısının olmayacağını tartışmış ve bunları moderatör değişkenler olarak kabul etmiştir. Ancak Delery ve Doty (1996), stratejik İKY literatüründe yer alan yaklaşımlar üzerine yaptıkları çalışmada, durumsallık yaklaşımında yenilikçilik stratejisini kapsayan "Fırsatçı Strateji"nin çalışan katılımının daha düşük olduğu ve sonuç odaklı yaklaşım olan "Savunmacı Strateji"den daha yüksek getiriye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızda ulaşılan sonuçları desteklemektedir.

Türk otomotiv sektörü açısından özellikle verimlilik ve kaliteyi yükseltebilmek için dışsal uyum stratejilerinden "yenilik" stratejisi üzerinde durmaları tavsiye edilebilir.

Bu çalışmada incelenen Türk Otomotiv örneklemini bulguları, genel olarak tüm organizasyonlar için en iyi İKY uygulamaları seti olduğunu öneren "en iyi uygulamalar" modelinin ileri sürdüğü teori ve araştırma akımı ile uyumludur. Bu modele göre elde edilen sonuçlardan da görülebileceği gibi stratejik İKY uygula-

maları olan firmaların performansının geleneksel İKY uygulamaları olan firmalardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Rekabetçi çevre koşullarında esnek işgücü uygulamaları olan, çalışanları ile açık iletişim içinde olan ve teşvik edici ücretlendirme gibi SİKY uygulamalarına sahip işletmelerin aynı çevre koşullarında faaliyet gösteren geleneksel İKY uygulamalarına sahip işletmelerden daha yüksek firma performansına sahip olacakları açıktır.

Türk Otomotiv Sektöründe işletme performansı üzerinde etkili olan en iyi stratejik İKY uygulamalarının "Esnek Çalışma Politikaları", "İşgörenle İletişim Politikalarının", "Fırsat Eşitliği Politikalarının" olduğu saptanmıştır. Tzafir (2006) evrensel bakış açısına dayanarak gerçekleştirdiği çalışmasında firma performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olan uygulamaların eğitim ve geliştirme ve çalışanların katılımı olduğunu, teşvikli ücret sistemleri, içsel emek pazarı ve işgören seçimi uygulamalarının anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Delaney ve Huselid (1996) çalışmaları sonucunda firma performansı ile ilişkili olan uygulamaların personel seçimi, eğitim ve geliştirme ve teşvikli ücret politikaları olduğunu bulmuştur. Çalışmamızın sonuçları bu çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ve insan kaynakları yönetimi alanı ışığında organizasyonlar ve uygulamacılar için bazı öneriler getirebilir.

Daha yüksek örgütsel performansa ulaşmak için en iyi insan kaynakları uygulamalarından "esnek çalışma", "çalışanlarla iletişim" ve "fırsat eşitliği" uygulamalarının Türk otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından dikkate alınabileceği ifade edilebilir.

Türk Otomotiv sektöründe Stratejik İKY ve firma performansı arasındaki ilişkide etkili olan işletme stratejisinin "yenilik" olduğu, fiyat ve kalite stratejisinin ise söz konusu ilişkide etkili olmadığı bulgusundan hareketle otomotiv sektöründeki işletmelerin firma performansını rakiplerine göre yükseltmede "yenilik" stratejisinin avantaj sağlayacağı ifade edilebilir. Bir organizasyonda yenilik stratejisinin takip edilmesiyle çalışanların yaratıcılık davranışlarında yükselme olur, uzun dönemli hedefler üzerinde odaklanılır, birbirine bağlı davranışlarda işbirliği göreceli olarak yükselir ve çalışanların risk alma derecesi yükselir. Sonuç olarak

yenilik stratejisinin sürdürülmesiyle çalışanlarda oto kontrol ve moral değerlerde artma meydana gelir, çalıştıkları organizasyondan daha çok kendileri ve mesleklerine daha fazla bağlanırlar (Schuler ve Jackson, 1987:209). Çünkü yenilik yönelimli bir iş çevresinde firmalar stratejik İKY uygulamalarını ve işletme stratejisini etkin bir biçimde uyumlaştırmak yoluyla esnekliklerini ve rekabet yeteneklerini artırabilirler. Yenilik stratejisinin izlendiği bir ortamda İKY'nin rolü geleneksel İKY uygulamalarını stratejik İKY uygulamalarına dönüştürmek olmalıdır.

Ayrıca makro düzeyde işletmeler için getirilen öneriler dışında İK uygulamacıları için de bazı öneriler de bulunabilir: İK uygulamacıları kadrolama, performans değerlendirme, yetiştirme ve ücretlendirme gibi teknik içerikli görevleri yerine getirmekle kalmamalı kendi düşünce yapılarını yeni koşullara göre ayarlamalı ve yeni profesyonel yetkinliklere sahip olmalıdırlar. Ayrıca İK uygulayıcıları firmanın stratejik ihtiyaçlarını belirlemek için daha fazla zaman harcamalı ve işletme hedeflerine ulaşmak için pratik çözümler geliştirmelidirler (Chang and Huang, 2005: 445).

Bu çalışmadan elde edilen önemli bulgular olmakla birlikte çalışmanın birtakım sınırlılıkları da vardır. İlk sınırlılık araştırmada cevaplayıcıların kişisel yargılarına dayanan subjektif verilerle ilgilidir. Her ne kadar objektif verilerin elde edilemediği durumlarda subjektif verilerin kullanılabilmesi ifade edilse de (Dess ve Robinson, 1984) bundan sonraki çalışmalarda daha yüksek bir güvenilirlik için araştırmacıların firma performansıyla ilgili bazı ikincil veriler kullanması yararlı olabilir. İkinci sınırlılık stratejik İKY uygulamaları ile içsel ve dışsal uyum için sınırlı sayıda değişkenin dikkate alınmış olmasıdır. Örneğin bu çalışmada dışsal uyumu yansıtan işletme stratejileri için Schuler ve Jackson (1987a) sınıflandırması esas alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı işletme stratejisi sınıflandırmaları dikkate alınabilir (örn., Miles and Snow, 1984; Porter, 1985). Üçüncü sınırlılık stratejik İKY ile firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun moderatör etkisi bir sektör üzerinde araştırılmıştır, dolayısıyla elde edilen bulguları diğer sektörlerde genellemek mümkün değildir. Bundan sonraki çalışmalarda söz konusu ilişki farklı sektörleri temsil eden geniş örneklemeler üzerinde araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Acquaah, M. (2004) "Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor" *Review of Human Factor Studies*, 10(1): 118-151.
- Alcázar, F.M., Fernández, P.M.R., Gardey, G.S. (2005) "Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success" *Management Revue*, 16(2): 213-241.
- Baird, L ve Meshoulam, I. (1988) "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management" *Academy of Management Review*, 13(1):116-128.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (2006) "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, 32: 898-925.
- Benligiray, S., Geylan, A. ve Duman, E. (2010) "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi" *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1):61-84.
- Büyüköztürk, Ş. (2002) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı*, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Chand, M. ve Katou, A.A. (2007) "The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry" *Employee Relations*, 29(6):576-594.
- Chang, W.J.A. ve Huang, T.C. (2005) "Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective" *International Journal of Manpower*, 26(5):434-449.
- Costea, E.S. (2005) "The Challenges of Human Resource Management Towards Organizational Effectiveness A Comparative Study in Southern EU" *Journal of European Industrial Training*, 29(2):112-134.
- Delenay, J.T. ve Huselid, M.A. (1996) "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance" *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Delery, J.E. (1998) "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research" *Human Resource Management Review*, 8(3):289-310.
- Delery, J.E. ve Doty, H.D. (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions" *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Dess, G.G. ve Robinson, R.B. (1984) "Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures: The Case of Privately Held Firms and Conglomerate Business Units" *Strategic Management Journal*, 5:263-73.
- Guest, D.E. (1997) "Human Resource Management and Performance: A review and Research Agenda" *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. ve Sheehan, M. (2003) "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK" *British Journal of Industrial Relations*, 41(2):291-314.
- Harel, H.G. ve Tzafrir, S.S. (1999) "The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm" *Human Resource Management*, 38:185-200.
- 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.
- Jain, P. (2005) "A Comparative Analysis Of Strategic Human Resource Management Issues in An Organisational Context" *Library Review*, 54(3):166-179.
- Kalaycı, Ş. (2006) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007) "İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 202-217.
- Miles, R. and Snow, C.C. (1984) "Designing Strategic Human Resource Systems" *Organizational Dynamics*, 13:36-52.
- Ngo, H.Y., Lau, C.M. ve Foley, S. (2008) "Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China" *Human Resource Management* 47(1):73-90.
- Özutku, H. (2010) *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Yayınevi.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*, Boston, M.A. Harvard Business Scholl Press.
- Pfeffer, J. (1998) "Seven Practices of Successful Organizations" *California Management Review*, 40 (2): 96-124.

Porter, M.E. (1985) "Technology and Competitive Advantage" *Journal of Business Strategy*, 5: 60-79.

Schuler, R.S. ve Jackson, S.E. (1987) "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices" *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.

Singh, K. (2004) "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India" *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (3):301-317.

Truss, C. (2001) "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes" *Journal of Management Studies*, 38(8):1121-1149.

Tzafrir, S.S. (2006) "A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time" *Journal of Managerial Psychology*, 21(2): 109-130.

Wang, D.S. ve Shyu, C.L. (2008) "Will The Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance?" *International Journal of Manpower*, 29(2): 92-110.

Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management" *Journal of Management*, 18: 295-320.