

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL DÜZEYDE ETKİLERİ

Özgür DEMİRTAŞ*

Öz

Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin, örgüt ve birey düzeyinde etkileri değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, stratejik insan kaynakları uygulamalarının; örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile bireysel ve örgütsel düzeyde performansa olan etkisi, insan kaynakları uzmanları üzerinde araştırılmıştır. Bir organizasyonda stratejik insan kaynakları yönetiminin varlığı, insan kaynaklarının örgütün görev ve hedefleri ile dikey olarak uyumlu olduğu ve diğer örgüt fonksiyonları ile de yatay seviyede uyumun gerçekleştirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada büyük imalatçı firmalarda görev yapan 374 insan kaynakları uzmanından oluşan bir örnek grubundan elde edilen verilerle yapısal eşitlik modeli kullanılarak analizler yapılmıştır. Sonuçlar, hipotezlerle öne sürüldüğü üzere, stratejik insan kaynakları uygulamalarının birey ve örgüt performansına direkt etkisinin anlamlı bir düzeyde pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini de direkt ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt performansı, birey performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, yapısal eşitlik modeli.

Abstract

The Impacts of Strategic Human Resource Management on Organizational and Individual Outcomes

The impact of strategic human resource management on organizational and individual outcomes is assessed in this study. Additionally, the impact of a SHRM approach on the individual performance, organizational commitment and job satisfaction levels of human resource professionals are investigated. An organization exhibits strategic human resource management when the human resources function is vertically aligned with the mission and objectives of the organization and horizontally integrated with other organizational functions. In this study, data from a sample of 374 human resource professionals from large

* Dr.Y.Müh.Yzb., 2nci Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Loj. 70/5 Melikgazi, Kayseri, OZGURDEMIRTAS@hvkk.tsk.tr,

manufacturing firms were analyzed using structural equation modeling techniques. Results indicate that the direct impact of strategic human resource management on organizational and individual performance is positive and significant, as hypothesized. In addition, strategic human resource management was found to be directly and positively influenced on organizational commitment and job satisfaction.

Keywords: Strategic human resource management, organizational performance, individual performance, organizational commitment, job satisfaction, structural equation modeling

GİRİŞ

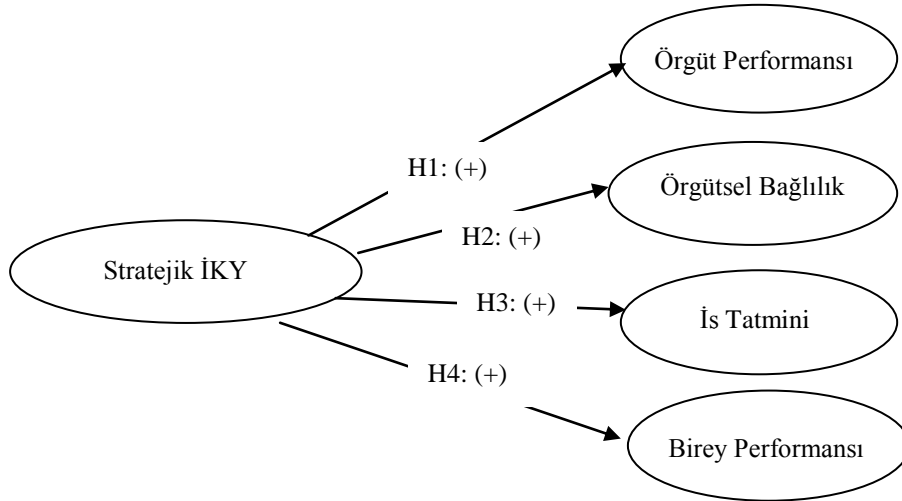
Kabiliyetleri, kaynakları, ilişkileri ve kararları kapsayan rekabetçi avantaj, bir firmanın fırsatları kendi lehine kullanmasına ve sektöründeki tehlikelerden kurtulmasına imkân vermektedir (Hofer, Schendei, 1978). Porter (1985) bir firmanın insan kaynakları yönetiminin, maliyetleri düşürerek ya da ürün ve hizmet değişikliğini sahip olduğu kaynaklarını artırarak veya her ikisini bir yaparak rekabetçi avantaj elde etmesine yardımcı olabileceğini iddia etmiştir. İnsan kaynakları yoluyla rekabetçi avantaj elde etmek, bu tür uygulamaların stratejik bakış açısından yönetilmesini gerektirmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKYY) alanı, firmalar için çok önemli konulara potansiyel etkisi nedeniyle son yıllarda birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir ve bu yönde birçok araştırmada SİKYY'nin organizasyonel düzeyde pozitif etkilerini doğrulamıştır (Huselid, 1995; Macduffie, 1995; Huselid, Becker, 1996; Huselid *vd.*, 1997; Vo, Bartram, 2012; Latham, 2012; Marler, Fisher, 2013). Bazı araştırmacılar stratejik insan kaynakları uygulamalarının, insan kaynağının etkinliği üzerindeki etkisini incelemeye başlamışlar ve beklenmedik yönde negatif bir ilişkinin varlığını ifade etmişlerdir (Bennet *vd.*, 1998). Örgütsel ve bölümler düzeyinde performans, bireysel düzeyde iş tutumları ile direkt ilişkili olan bireysel performanslardan oluşmaktadır (Judge *vd.*, 2001; Wright, McMahan, 2011). Bu nedenle, stratejik insan kaynakları yönetiminin iş tutumları ve bireysel performansı nasıl etkilediğinin araştırılması önemli bir husustur.

Günümüzde, SİKYY'nin insan kaynakları personelinin bireysel performansı ve iş tutumlarını nasıl etkilediği ile ilgili yeterince araştırma olmadığı değerlendirilmektedir. SİKYY araştırmaları genel olarak organizasyonları analizin birimi olarak kullanırken, bireysel düzeyde çalışanların iş tutumları ve performanslarındaki farklılıkları bazen ihmal etmektedir. Hatta bu verileri bazen organizasyonel çıktılarını oluşturmak için dahi

toplamaktadır. Birçok araştırmada SİKİY ve firma performansı arasındaki ilişki ve uygulamalar, genellikle bireysel insan kaynakları uygulamaları ve bireysel performans arasındaki ilişkilerle verilmiş (Wright, Boswell, 2002), çapraz seviyede ilişkiler (örneğin SİKİY'nin bireysel performans ve bireysel insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkileri) çoğunlukla ihmal edilmiştir. Bu nedenle, araştırmaların çapraz düzey araştırma sorularına yönelik çalışmalar yapması önem arz etmektedir. Bu gereksinimler nedeniyle, mevcut çalışmanın amacı stratejik insan kaynakları uygulamalarının organizasyonel ve bireysel düzeyde etkilerini incelemektir. Bu amaca ulaşmak için imalat sektöründe çalışan insan kaynakları uzmanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada SİKİY, organizasyonel performans, bireysel performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür (Şekil-1).

Şekil 1. Çalışmanın Modeli



Çalışmada öncelikle literatür incelenmiş ve ilgili literatür kapsamında da çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Metodoloji bölümünde, hipotezleri test etmek için kullanılan örneklem ve yöntem, çalışma ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerinin değerlendirilmesi verilerek, yapısal eşitlik modeli ile elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Son bölümde ise çalışmanın sonuçlarının özeti, çalışmanın kısıtları, üstünlükleri ve zayıflıkları verilerek, gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Birçok firma için sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için artık geleneksel yol olan; ölçek ekonomisi, patent koruması, sermaye girişi ve rekabet denetlemesi gibi kavramlar artık geride kalmıştır. Yeni paradigmada,

yeni bir rekabetçi avantaj kaynağına olan ihtiyaç artmış ve strateji, bir organizasyonun insan kaynaklarının rolü ve insan kaynaklarının firma performansı ile ilişkisi hakkındaki geleneksel anlayışa meydan okumaya başlamıştır. Globalleşme ve beraberindeki sürekli değişim talebi ile inovasyon, uyarlanabilirlik, hız ve iş alanının önemli özellikleri, zihinsel sermaye ve soyut değerlerin stratejik önemi sürekli olarak artmaktadır (Pfeffer, 1994; 1998). Bu değerler çoğunlukla firmaların bilanço sayfalarında görünmezken, bu sermayenin ana kaynağı olan insan unsuru da arka planda yer almaktadır (Itami, 1987). Bu yüzden birçok firma odaklanmalarını strateji içeriğinden strateji uygulamalarına doğru artan bir şekilde genişletmiştir. Hız, inovasyon ve adapte olabilirlik rekabetçiliği ve kabiliyetleri yansıttığından (Hamel, Prahalad, 1994), stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisi de gün geçtikçe önemini daha da artırmaktadır.

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı

Stratejik insan kaynaklarının tanımlanmasında, insan kaynakları yönetimi literatüründe iki farklı yaklaşım dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, stratejik insan kaynakları yönetimini bir çıktı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre SİKY, mevcut insan kaynağı vasıtasıyla, işletmenin asıl hedefi olan sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde görev almaktadır. Yani, SİKY sürdürülebilir rekabet avantajı olarak nitelendirilebileceğimiz, bir çıktı yönelimlidir. Diğer yaklaşıma göre de SİKY faaliyetleri, işletme stratejileri ile birleştirilmektedir. Bu yaklaşıma göre organizasyonun insan kaynağı, geniş çaplı bir şekilde strateji belirleme süreçlerine dâhil olmaktadır. Bu anlamda SİKY sadece üst yönetimin belirlediği stratejileri sonuçlandırmak için faaliyette bulunmamakta, aynı zamanda ilgili stratejilerin oluşturulma ve hayata geçirilme sürecine de dâhil olmaktadır. Bu anlamda SİKY süreç yönelimli olarak nitelendirilmektedir (Hurley, *vd.*, 1998; Vo, Bartram, 2012; Latham, 2012).

SİKY araştırmacıları insan kaynaklarının uzun süreli rekabetçi avantajlar oluşturmaya yardımcı olabileceğini incelemek için strateji literatüründen bazı teorileri adapte etmişlerdir (Wright *vd.*, 2001b; Wright, McMahan, 1992). Bu teorilerden kaynak temelli modele göre, sürekli rekabet avantajı sağlamak için, kaynağın değer yaratması, özel, nadir, taklit edilemez olması ve rekabet edilen firmalar tarafından başka bir kaynakla yerine konulamaz olması gerektiği vurgulanmaktadır (Barney, 1991). Bu özelliklere göre de Wright ve McMahan (1992), insan kaynaklarının işletme stratejisi ile uyumlu bir şekilde düzenlenirse bu tür rekabetçi avantaj için bir temel olarak hizmet edebileceğini ileri sürmüştür. Birçok araştırmada belirtilen çerçeveye paralel bir şekilde, işletme hedeflerine ulaşmak için stratejik insan kaynakları uygulamalarının gerekliliği vurgulanmaktadır (Delery, 1998; Huselid *vd.*, 1997; McMahan *vd.*, 1998; Wright *vd.*, 2001b; Tomer, 2001; Evans, Davis, 2005; Marler, Fisher, 2013).

Birçok farklı iş stratejisini desteklemek için, insan kaynakları uygulamaları ve iş stratejileri arasında hem dikey hem de yatay uyum SİKY literatüründe sunulmuştur (Delery, 1998). Yatay uyum, genellikle insan kaynakları paketi (Delery, Doty, 1996; Macduffie, 1995) olarak nitelendirilmekte ve belirli insan kaynakları uygulamalarının tutarlı ve uyumlu bir şekilde birbirlerine en iyi desteği vermesi ve diğer bölümlerle entegre sağlanması amacıyla bir düzenlenme kaynağı olarak ifade edilmektedir. Dikey uyum ise, belirli organizasyonel hedefleri desteklemek amacıyla insan kaynakları uygulamalarının örgüt ortamına uygun olarak düzenlenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu kapsamda, mevcut çalışmada SİKY, hem insan kaynakları uygulamalarının yatay uyumu, hem de insan kaynakları uygulamaları ve iş stratejileri arasında dikey uyum olarak ifade edilebilir.

Dyer ve Reeves (1995)'e göre, değişik organizasyonel ortamlar değişik tipte çalışanlar ve davranışlar gerektirmekte, aynı zamanda bu değişik insan kaynakları stratejileri çalışanlardan farklı tipte çalışanlar ve davranışlar üretmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları stratejileri yatay ve dikey uyumunun her ikisini de dikkate almalıdır. Son zamanlarda yapılan ampirik araştırmalar bu çerçevede literatüre katkılar sağlamıştır. Lepak ve Snell (2002) değişik istihdam yöntemleri (bilgiye dayalı, işe dayalı, sözleşmeli iş ve ortaklık/birleşme) olan 148 firmadan 206 idareci, insan kaynakları yöneticisi ve hat yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada değişik insan kaynakları biçimlerinin değişik istihdam yöntemleri ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Çalışmalarında, özellikle işe dayalı istihdamın verimliliğe dayalı insan kaynakları biçimi ile ilişkili olduğunu, sözleşmeli iş düzenlemelerinin başarıya dayalı insan kaynakları biçimi ile ilişkili olduğunu, ortaklık/birleşme şeklindeki istihdamın da işbirliğine dayalı insan kaynakları biçimi ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgular, SİKY'nin uygulanmasında firmaların kendi özel örgüt ortamlarını desteklemek için kendi insan kaynakları uygulamalarını örgüt yapılarıyla uyumlu bir şekilde uyumlaştırma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

SİKY'nin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu vurgulanan bazı çalışmalarda SİKY, her yerde etkili olduğu kabul edilen değişik türden insan kaynakları uygulamalarının etkinliği olarak değerlendirilmiştir (örneğin Bae, Lawler, 2000; Delaney, Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Macduffie, 1995). SİKY'nin uyumu konusundaki sınırlı ampirik araştırmalar ile uyumun gerekli olup olmadığını tam olarak ifade etmek çok mümkün değildir. Hatta Delery (1998) eş zamanlı olarak yatay ve dikey uyumunun gerekli veya faydalı olamayabileceğini ileri sürmüştür. Bu kapsamda mevcut araştırmamızda, belirtilen boşluğu doldurabilmek amacıyla SİKY'nin yatay ve dikey uyumunun ampirik olarak testi ve firma performansı ile ilişkilerinin araştırılması amacıyla hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezlerden ilki;

Hipotez 1: Stratejik insan kaynakları yönetimi örgüt performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının İş Tutumları

İnsan kaynakları uzmanlarının yaptığı görevler genelde motivasyona dayalı bir yapıda olduğundan, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, insan kaynakları personelinin işe bağlılıklarını ve tatminlerini artıracakları değerlendirilmektedir. SİKY uygulayan firmalar genellikle insan kaynakları uzmanlarını iş ortağı olarak stratejik planlama sürecine dâhil etmektedir (Ulrich, Beatty, 2001; Chow, Liu, 2007; Alcazar *vd.*, 2013). Bu katılım da, onların günlük iş sorumluluklarını yerine getirirken değişik becerilerini kullanma imkânı sağlamaktadır. Özellikle yatay uyum insan kaynakları uzmanlarına, görevlerde eşitliği sağlayarak görevlerin birbirine entegrasyonunu, dikey uyum ise İK uygulamalarının organizasyonel perspektiften firma stratejilerine bağlanmasını sağlamaktadır (Delery, 1998).

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerindeki sadakat ve özdeşleşme gibi unsurları içeren bir kavramdır (Meyer, Allen, 1984). Porter *vd.* (1974) örgütsel bağlılığın bireyin örgütüyle olan uzun dönemli ilişkisini içerdiğini ve aşama aşama gelişen bir yapı olduğunu, tatmin gibi anlık ve değişken bir süreç ifade etmediğini vurgulamışlardır. Ayrıca, Özdevecioğlu (2003) bu tarz bir bağlılığı, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlamıştır. Bu bağlılık da firma hedeflerinin başarılmasının desteklendiği ve organizasyonel değişimi kolaylaştırdığı düşüncesiyle, insan kaynakları uzmanlarının yaptıkları işin önemini farkına varmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağ aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarını organizasyonel performans etkinliğine bağlamakta ve insan kaynakları uzmanlarına işe dönük ilave bir geri besleme sağlamaktadır (Hoogervorst *vd.*, 2002). Uygulamada yatay ve dikey uyum, insan kaynakları uzmanlarının hem İK departmanı içinde hem de dışında koordine etmelerini sağlayarak insan kaynakları uygulamalarının bölümler arasında uyumlu olmasına imkân tanımaktadır. Bu uyum da insan kaynakları uzmanlarına görev özerkliği tanıyarak karar verme güçlerini desteklemektedir.

İş tatmini, yapılan iş veya iş ortamına karşı bireyin sahip olduğu tutumlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Judge *vd.*, 2001). Yani, iş tatmini çalışanların bağlı buldukları örgüte karşı duydukları hoşnut veya hoşnut olmama durumudur. Bu tatmin, işin özellikleri ile işgörenin istekleri birbirine uyduğu zamanda gerçekleşmektedir. Ayrıca, iş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda duygularının da bir belirtisi olup, genelde durağan

olmayan ve ortama ya da işe karşı oluşan ani duygusal cevapları ifade etmektedir (Green *vd.*, 2006).

SİKY uygulayan bir organizasyonda bir insan kaynakları uzmanının yatay ve dikey uyum olarak tarif edilen görevi; değişik yeteneklere sahip olma, görev bütünlüğü, görev önemi, geri besleme ve özerklik niteliklerine sahip olmadır. İş karakteristikleri modeli; bir görev önemli olduğunda, değişik beceriler gerektirdiğinde, görev eşitliğine sahip olduğunda, özerklik ve geri besleme özelliklerine sahip olduğunda; çalışanların anlamlılık, sorumluluk ve sonuçları bilme gibi kritik psikolojik koşullar yoluyla daha üst düzey motivasyon düzeylerine ulaşacaklarını ileri sürmektedir (Wood, Menezes, 2008). Bu iş karakteristikleri de daha üst düzey örgütsel bağlılık (Glisson, Durick, 1988; Eby, Freeman, 1999) ve iş tatminini (Glisson, Durick, 1988; Eby, Freeman, 1999; Thatcher *vd.*, 2002) sağlamaktadır. SİKY'nin, bu karakteristikleri insan kaynakları uzmanlarının görevlerinde daha çok sağlayacağı düşüncesiyle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir.

Hipotez 2: Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Stratejik insan kaynakları yönetimi iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Görev Performansı

SİKY, ideal bir insan kaynakları uzmanı beklentisini yerine getirdiği için insan kaynakları uzmanlarının performansını artırabilmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının, organizasyonların çıktılarını artırdığı düşüncesiyle işletmelerde daha çok iş ortakları rolünde görev aldıkları görülmektedir (Ulrich, 1997). Örneğin, yarı yapılandırılmış derinlemesine bir görüşmede insan kaynakları uzmanları en önemli görevlerinin stratejik konularla alakalı planlamalarda danışmanlık ve değişim ajanı olarak görev yapmak olduğunu ifade etmişlerdir (Caldwell, 2003; Storey, 1992; Lepak *vd.*, 2006; Wright, McMahan, 2011). Ulrich ve Beatty (2001) insan kaynakları uzmanlarının kendilerini; işletme hissedarların danışmanları, insan kaynakları sisteminin mimarları, doğru işe doğru eleman uygunluğunu temin etmeyi sağlayanlar, insan kaynakları bölümünü bir iş birimi gibi yöneten liderler ve insan kaynakları kararlarının etik usullerde yapıldığını garanti eden koruyucular olarak gördüklerini vurgulamıştır.

Uygulamada insan kaynakları fonksiyonunun işletme stratejileri ile yatay ve dikey olarak uyumlu olduğu bir organizasyonda biraz önce bahsedilen rol

beklentilerinin karşılanma ihtimali daha yüksektir. Özellikle yatay uyum, işletme stratejilerini destekleyen bazı spesifik insan kaynakları aktivitelerinin insan kaynakları uzmanları tarafından uyumlu bir sistem olarak görülmelerine olanak vermektedir. Ayrıca, insan kaynakları uzmanlarına insan kaynakları uygulamalarının diğer organizasyonel fonksiyonlarla entegre olduğu durumlarda diğer departmanlara tavsiye sunma gücü de verilmiştir. İlave olarak da, dikey uyum ile insan kaynakları uzmanlarının, stratejik planlamada ve uygulama sürecinde, yönetim yetkililerine tavsiye vererek “oyunda oynayanlar” dan çok “oyun içinde oynayanlar” olduklarını gösteren stratejik ortaklar haline gelmelerine imkan vermektedir (Ulrich, Beatty, 2001). Bu, SİKY uygulayan bir organizasyonun insan kaynakları uzmanlarına sadece insan kaynakları uzmanlarının görevlerini destekleyen değil aynı zamanda kafalarındaki rol beklentilerini karşılayacak yüksek düzeyde stratejik rolü emanet edeceğini de ifade etmektedir.

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışan ve organizasyonları arasında değişim anlaşmasının doğası gereği, çalışanların birtakım inanışlarının olduğunu önermektedir (Rousseau, 1989). Çalışanlar, organizasyondan beklentilerini karşılamayan negatif yönde bir dengesizlik algıladığında organizasyona karşı düşük bir tatmine (Porter *vd.*, 1998), düşük bir bağlılığa (Robinson, Morrison, 1995; Rousseau, Parks, 1993), düşük iş tatminine (Robinson, Morrison, 1995; Turnley, Feldman, 2000) ve yüksek kinlenmeye (sinizm) (Robinson ve Morrison, 1995) yol açan dengeleyici davranışlarda bulunacaklardır. Diğer taraftan, benzeri beklentilerin karşılanması ile kendi görevlerinde ve ekstra rollerinde daha yüksek performans sağlanmaktadır (Turnley *vd.*, 2003). SİKY'nin yatay ve dikey uyumunun sağlandığı organizasyonlarda insan kaynakları uzmanlarının iş rollerinin beklenen role daha çok yaklaşacağı düşüncesiyle aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 4: Stratejik insan kaynakları yönetimi, bireysel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

2. YÖNTEM

Belirtilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla imalat firmalarının (çalışan sayısı>50) insan kaynakları uzmanları ile anket uygulaması yapılmıştır. Bu çalışmanın odağının (SİKY) insan kaynakları uzmanları açısından önemli derecede ilgisi olduğuna inanıldığından nispeten kısa (normal boyutlarda bir sayfanın arka ve ön yüzü) bir anket kullanılmıştır. İnsan kaynakları uzmanlarından SİKY, organizasyonel performans, bireysel performans, iş tatmini ve organizasyonel bağlılığı ölçen değerlendirme formlarını doldurmaları istenmiştir.

Bu çalışma, örneğin tanımlanmasıyla birlikte yanıt oranı ve tamamlanma oranlarının tartışılması ve yanıt vermeme sapmasının değerlendirilmesini içeren örnek etkinliğinin değerlendirilmesi ile devam etmektedir. Bütün ölçeklerin tek boyutluluğunun, güvenilirliğinin ve geçerliliğinin, ortak yöntem sapmasının etkilerinin değerlendirilmesi bu bölümde verilmiştir. Ayrıca, çalışma değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon matrisleri de sunulmuştur. Son olarak, hipotez olarak kurulan modelin yapısal eşitlik modelleme analizinin sonuçları verilmiştir.

2.1. Örneklem

Kayseri’de imalatçı organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi ilgili görevlerde bulunan ve basit tesadüfi bir yöntemle rastgele seçilen 400 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. Eksik ve hatalı kodlamalar ayırt edildikten sonra toplamda 374 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Büyük imalatçı firmaların deneyimli insan kaynakları uzmanları tarafından yönetilen iyi uygulanmış insan kaynakları fonksiyonlarına sahip olmaları mümkün olduğundan veri toplamada bu kaynaklar üzerine odaklanmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı, imalat örnek yapısından alınan araştırmalara göre yüksek bir oradadır (Harmon *vd.*, 2002; Nahm *vd.*, 2003).

Nihai değerlendirmede katılımcıların %51’i kendilerini insan kaynakları yöneticileri; ilave bir %32’si de insan kaynakları üst düzey yöneticisi olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar, mevcut pozisyonlarında ortalama 8.1 yıl geçirmişler ve firmalardaki ortalama çalışan sayısı 173 olarak tespit edilmiştir.

2.2. Ölçekler

Ölçeklerde yer alan ifadelerin Türkçe’ye adaptasyonu için tercüme-tekrar tercüme yöntemi kullanılmıştır. Allen (2003) çeviri yoluyla yapılan çalışmalarda kültür etkisini en aza indirmek için bu tarz bir yöntem uygulamasını önermiştir. Bu nedenle de çalışmamızda tercüme-tekrar tercüme yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle kullanılan ölçeklerdeki ingilizce ifadeler öncelikle araştırmacı tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Daha sonra ölçekteki ifadeler literatüre hakim bir uzman tarafından da Türkçe’ye çevrilmiştir. Söz konusu bu iki çeviri ingilizce uzmanı biri tarafından tekrar ingilizceye çevrilmiştir. Bu sayede ifadelerin doğru bir şekilde dilimize tercüme edilip edilmediği tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan tüm ölçekler EK’ler bölümünde sunulmuş olup kullanılan ölçeklere yönelik bilgiler şu şekildedir;

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği, 6-maddeden oluşmakta ve “hiç katılmıyorum” ve “güçlü bir şekilde katılıyorum” ifadelerini içeren 7-puanlık Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce Green *vd.* (2001) tarafından geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmıştır. Ölçek, SİKY tanımının dikey ve yatay uyumunun entegrasyonunu içeren bileşenlerini yansıtan iki faktörden oluşmaktadır.

Örgüt Performansı ölçeği, 7-maddeden oluşmakta ve “çok aşağısında” ve “çok yukarısında” ifadelerini içeren 7-puanlık Likert ölçeğini içermektedir. Ölçek, Green *vd.* (2001) tarafından da kullanılmış olup geçerlilik ve güvenilirlikleri ortaya konmuştur. Katılımcılardan geçen 3 yıl için endüstri ortalamasına göre kendi kurumlarının finansal ve pazarlama performansını değerlendirmesi istenmiştir.

Bireysel Performans ölçeği, 5-maddeden oluşmakta ve “hiç katılmıyorum” ve “güçlü bir şekilde katılıyorum” ifadelerini içeren 7-puanlık Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce Green *vd.* (2006) tarafından geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeği, 9-maddeden oluşmakta olup “hiç katılmıyorum” ve “güçlü bir şekilde katılıyorum” ifadelerini içeren 7-puanlık Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce Mowday *vd.* (1979) tarafından geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmıştır.

İş Tatmini ölçeği, 19-maddeden oluşmakta olup olup “hiç katılmıyorum” ve “güçlü bir şekilde katılıyorum” ifadelerini içeren 7-puanlık Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır. Ölçek, Brayfield ve Rothke (1951) tarafından geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmıştır.

2.3. İçerik Geçerliliği

İçerik geçerliliği, araştırmacı ve uygulayıcıların görüşlerine dayalı olarak ölçek maddelerinin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır (Shin *vd.*, 2000). Green *vd.* (2001) 19-maddelik stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğini geniş bir literatür taraması sonucu elde etmiştir. Geliştirilen bu ölçeği araştırmacı ve doğrulayıcı örneklerle değerlendirmişler ve sonuçta 9-maddelik bir ölçeğe indirgemişlerdir. 9 maddenin 3’ü İK fonksiyonunun dikey uyumunu ölçmüş, 3’ü insan kaynakları fonksiyonunun yatay entegrasyonunu ve kalan 3’üde İK fonksiyonun performans üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. 9-maddelik bu ölçek, bu çalışmada kullanmadan önce piyasada çalışan bir grup uzman tarafından gözden geçirilmiştir. Bu uzmanlar Green *vd.* (2001) tarafından geliştirilen bu ölçeğin 9 maddeden 6 maddeye düşürülmesine karar

vermişlerdir. Bunun üzerine insan kaynakları fonksiyonunun performans üzerine etkisi ile ilgili 3 madde çıkarılmıştır.

Örgüt performansı ölçeği Green vd. (2001) tarafından geliştirilen finansal performansla ilgili maddeleri (ilk olarak Claycomb vd. (1999) tarafından geliştirilmiş) ve pazarlama performansı ile ilgili maddeleri içermektedir. Bu maddeler özel olarak pazar payı, satış hacmi ve satış performansı ile ilgilidir. Bu maddeler Kohli ve Jaworski (1990) tarafından pazarlama performans ölçümleri olarak tanımlanmıştır.

Bireysel performans ölçeğinde yer alan 5 maddenin içerik geçerliliği de belirtilen uzman grubu tarafından mevcut şekliyle onaylanmıştır. Önceki çalışmalarda (Brayfield, Rothke, 1951; Green vd. 2001; Mowday vd. 1979) SİKY, örgüt performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerin dikkatlice geliştirilmiş, doğru ve tam bir şekilde değerlendirilmiş olmaları nedeniyle içerik açısından geçerli olduğu kabul edilmiştir.

2.4. Tek-Boyutluluk (Unidimensionality) Analizleri

Kovaryans matris'e dayalı doğrulayıcı (*confirmatory*) faktör analizi tek boyutluluğu test etmemize yardımcı olmaktadır (Dunn vd. 1994). Raykov ve Marcoulides (2000) yatay ve dikey uyumun ne kadar iyi olduğu ile ilgili kararların birçok göstergenin incelenmesine bağlı olduğuna işaret etmişlerdir. Uyum iyiliği (*Goodness of fit- GFI*), kuralsız uyum (*Non-normed fit- NNFI*) ve karşılaştırmalı uyum (*Comparative fit- CFI*) göstergeleri 0.90'dan büyük ve hatanın ortalama karekökü yaklaşımı (*Root mean squared approximation of error- RMSEA*) değerleri 0.05 ve 0.08 arasında olanlar tek boyutluluğu desteklemektedir (Ahire vd., 1996; Garver, Mentzer, 1999). Her bir ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şu şekildedir;

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği için yapılan "doğrulayıcı faktör analizi" sonucu GFI değeri 0.95, NNFI değeri 0.93, ve CFI değeri 0.96 olup tavsiye edilen 0.90 seviyesinden büyüktür, fakat RMSEA değeri 0.11 olup tavsiye edilen maksimum değerlerden büyüktür. Bu nedenle de 4. ve 5. maddelerin hata kovaryanslarının modifikasyon indeksinde önerildiği gibi ilişkili olmalarına müsaade edildiğinde, RMSEA değeri 0.07'ye düşmüş ve bütün parametre tahminleri 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Tek boyutluluğu sağlamak için örgüt performansı ölçeğinin 2. maddesi çıkarılarak yeniden düzenleme yapılmıştır. İki boyutlu yapılan örgüt performansı ölçeğinin analizi sonucu GFI değeri 0.95, NNFI değeri 0.97, ve CFI değeri 0.99 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler önerilen maksimum 0.90 değerinden yüksek çıkmıştır. RMSEA değeri ise 0.12 ile önerilen

maksimum değerden (0.08) büyük çıkmıştır. Ölçeğin, 3. ve 5. maddelerinin hata kovaryanslarının modifikasyon indeksinde önerildiği gibi ilişkili olmalarına müsaade edildiğinde, RMSEA değeri 0.05'e düşmüştür. Bütün parametre tahminleri 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Tek boyutluluğu sağlamak için bireysel performans ölçeğinin 5. maddesi çıkarılarak yeniden düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemenin ardından GFI değeri 0.98, NNFI değeri 0.91 ve CFI değeri 0.97 olarak tespit edilmiş ve önerilen 0.90 seviyesi aşılmıştır. RMSEA değeri ise 0.13 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin, 2. ve 4. maddelerinin hata kovaryanslarının modifikasyon indeksinde önerildiği gibi ilişkili olmalarına müsaade edildiğinde, RMSEA değeri 0.08'e düşmüştür. Bütün parametre tahminleri 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeği sonucu NNFI değeri 0.91, CFI değeri 0.92 ve GFI değeri 0.90 olarak tespit edilmiş olup bu değerler önerilen seviyelerdedir. RMSEA değeri 0.12 ile önerilen limit seviyeyi aşmıştır. Hata kovaryasyonları arasında (1 ve 2. maddeler; 1 ve 13. maddeler; 3 ve 7. maddeler) modifikasyon indeksi tarafından önerildiği gibi ilişkilere izin verildiği zaman RMSEA değeri 0.07' ye düşmüştür ve bütün parametre tahminleri 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

İş tatmini ölçeği sonucu NNFI değeri 0.89, CFI değeri 0.93 ve GFI değeri 0.87 olarak tespit edilmiş olup bu değerler önerilen seviyelere çok yaklaşmıştır. RMSEA değeri 0.10 ile önerilen limit seviyeyi aşmıştır. Hata kovaryasyonları arasında (13 ve 16. maddeler ile 14 ve 18. maddeler) modifikasyon indeksi tarafından önerildiği gibi ilişkilere izin verildiği zaman RMSEA değeri 0.06' ya düşmüştür ve bütün parametre tahminleri 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Kullanılan ölçeğin literatürde çok yaygın olarak kullanılması, geçerlilik ve güvenilirliklerinin defalarca kez test edilmesi ve bu çalışmadaki değerlerimizin de limitlere çok yakın olmaları nedeniyle ankette bu ölçeğe yönelik yeniden bir düzenleme yapılmamıştır.

2.5. Güvenilirlik Analizleri

Garver ve Mentzer (1999) ölçek güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach's alfa katsayısı, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yapı güvenilirliği ve varyans ölçümlerinin hesaplanmasını tavsiye etmiş, alfa ve yapı güvenilirliği değerlerinin 0.70 veya daha büyük olması; varyans (*extracted-variance*) değerinin de 0.50 veya daha büyük olması durumunda ölçeğin yeterince güvenilir olduğunu ifade etmişlerdir.

SİKY ölçeğinin dikey uyum alt ölçeğinin güvenilirlik değerlendirmesi sonucu Cronbach's alfa değeri 0.85; yapı güvenilirliği 0.87 ve varyans 0.70 olarak tespit edilmiş olup tüm değerler önerilen minimum seviyeleri aşmıştır. Yatay uyum alt ölçeği için bu değerler Cronbach's alfa için 0.79, yapı güvenilirliği için 0.73 ve varyans için de 0.68 olarak tespit edilmiş olup yine minimum seviyeleri aşmıştır. Yapılan diğer bazı çalışmalarda da Cronbach's alfa değeri 0.80 üzerinde bulunmuştur (Rogers, Wright, 1998; Green *vd.*, 2001).

Örgüt performansı ölçeği de finansal ve pazarlama performansı olmak üzere iki boyut içermektedir. Finansal performans alt ölçeği için Cronbach's alfa değeri 0.91, yapı güvenilirliği 0.89 ve varyans 0.79 olarak tespit edilmiştir. Pazarlama performans alt ölçeği için Cronbach's alfa 0.92, yapı güvenilirliği 0.90 ve varyans 0.79 değerleri ile minimum seviyeler aşılmıştır. Kullanılan bu ölçek için diğer çalışmalarda da 0.80 seviyelerini aşmıştır (Green *vd.*, 2001; Selvarajan *vd.*, 2007).

Bireysel performans ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's alfa değeri 0.79, yapı güvenilirliği 0.81 ve varyans 0.51; Organizasyonel bağlılık için alfa 0.88, yapı güvenilirliği 0.92 ve varyans 0.56; İş tatmini ölçeği için de alfa 0.87; yapı güvenilirliği 0.71 ve varyans 0.52 değerleri ile önerilen seviyeler aşılmıştır. Bu ölçek daha önceki çalışmalarda yine arzu edilen güvenilirlik değerlerinin üzerinde gözlenmiştir (Brayfield, Rothke, 1951; Mowday *vd.*, 1979; Green *vd.*, 2001).

2.6. Yakınsama Geçerliliği (*Convergent Validity*)

Ahire *vd.* (1996) yakınsama geçerliliğini ölçmek için standart uyum indeksi NFI (*normed fit index*) katsayısının kullanılmasını önermektedir. Onlara göre bu katsayı 0.90'dan büyükse güçlü bir geçerlilik söz konusudur. Garver ve Mentzer (1999) ise bu katsayının, maddeler bazında tek tek değerlendirilmesi gerektiğini ve değerlerin 0.70'den büyük olması durumunda ölçeğin geçerli olacağını ifade etmiştir. Bu çalışmada iki boyutlu SHRM ölçeği için NFI değeri 0.91; iki boyutlu örgüt performansı ölçeği için 0.95; Bireysel performans ölçeği için 0.93; Örgütsel bağlılık ölçeği için 0.90; İş tatmini ölçeği için 0.90 olarak tespit edilmiştir. Yani, tüm ölçeklerde yakınsama geçerliliği mevcuttur.

2.7. Diskriminant Geçerliliği

Ahire *vd.* (1996) her bir ölçek için ikili ki-kare fark testleri kullanılarak ölçeklerin diskriminant geçerliliğinin ölçülmesini tavsiye etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi öncelikle bir çift ölçek üzerinde yapılar arası ilişkilere izin verilmek suretiyle yapılır ve ikinci seferde de korelasyonu bire düşürmek için uygulanmaktadır. Faktör analizi sonucuna göre ki-kare değerinin anlamlı olup olmadığı hesaplanmaktadır. Ki-kare sonuçlarındaki istatistiksel anlamlı

fark diskriminant geçerliliğini göstermektedir (Ahire vd., 1996). Bu çalışmada Ki-kare fark testleri çalışmanın tüm ölçek ve alt ölçeklerinde ikili olarak yapılmıştır. Ki-kare farkları bağımsızlık derecesinin bir olduğu durumda 237.94,43 ile 8.8473,92 arası değerler almıştır. Bütün farklar 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

2.8. Tahmin Geçerliliği

Ahire vd. (1996) ile Garver ve Mentzer (1999) tahmin geçerliliğinin, ilgili ölçeğinin diğer ölçeklerle ilişkisinin olup olmadığını belirleyerek tespit edileceğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada her ölçeğin değerleri ölçek maddelerinin ortalama değerleri alınarak bulunmuştur. Tablo 1’de ölçek ortalamaları hesaplanmak suretiyle korelasyon matrisi verilmiştir. İki durum hariç bütün korelasyon katsayıları beklenildiği gibi pozitif ve anlamlı düzeyde tespit edilmiştir. SİK Y’nin yatay entegrasyonu ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İlâveten, finansal performans ile iş tatmini arasında da bir ilişki tespit edilmemiştir.

SİK Y, örgüt performansı, bireysel performans ve örgütsel bağlılık ölçekleri içerik geçerliliğini, tek-boyutluluğu, güvenilirliği, yakınsama geçerliliğini, diskriminant geçerliliğini ve tahminsel geçerliliği göstermektedir. Bununla birlikte tek-boyutluluk ölçümleri aşamasında her ölçekte yer alan bazı maddelerin hata kovaryanslarının ilişkilendirilmelerine izin verilmesi suretiyle değerler limitler dahilinde tespit edilmiştir. İş tatmini ölçeği için ise tek boyutluluk analizlerinde NNFI ve GFI değerlerinin istenilen limit değerlere çok yaklaşması ve bu ölçeğin literatürde yaygın olarak kullanılan bir ölçek olması nedeniyle mevcut iş tatmin ölçeği verilerinin kullanılması bir engel teşkil etmemiştir.

2.9. Ortak Yöntem Sapmasının (*Common Method Bias*) Değerlendirilmesi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler için toplanan veriler tek bir bilgi kaynağından toplanırsa oluşacak ortak yöntem sapması, değişkenler arasındaki ilişkilerin yanlış değerlendirilmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle de Podsakoff ve Organ (1986), ölçeğin yeniden düzenlemesi ile bu eğilimin minimum bir seviyeye çekilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu işleme göre bağımsız değişkenlerle ilgili olan ölçek maddeleri, ölçekte yer alan bağımlı değişkenlerle ilgili maddelerden önce gelmelidir. Bu çalışmada kullanılan ankette, SHRM ile ilgili maddeler örgüt performansı, bireysel performans, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçüm maddelerinden önce gelecek şekilde hazırlanmıştır.

Buna ek olarak, Podsakoff ve Organ'ın da (1986) önerdiği üzere, Harman'ın tek faktör testi potansiyel sapmaları incelemek için kullanılmıştır. Bu testte bütün değişkenler faktör analizine (principal component) tabi tutulmaktadır. Podsakoff ve Organ'a (1986) göre önemli düzeyde bir ortak yöntem varyansı (*common method variance*), tek bir faktörün veya toplam varyansın büyüklüğünü gösteren genel bir faktörün çıkmasıyla anlaşılabilir. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonuçları, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansların %75 ini oluşturan 5 faktörü ortaya çıkartmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %25'ini oluştursa da toplam varyansın çoğunluğuna karşılık gelmemektedir. Çıkan sonuçlara göre bu çalışmada ortak yöntem sapmasıyla ilgili bulguların anlamlı düzeyde olmadığı ifade edilebilir (Podsakoff, Organ, 1986).

3. BULGULAR

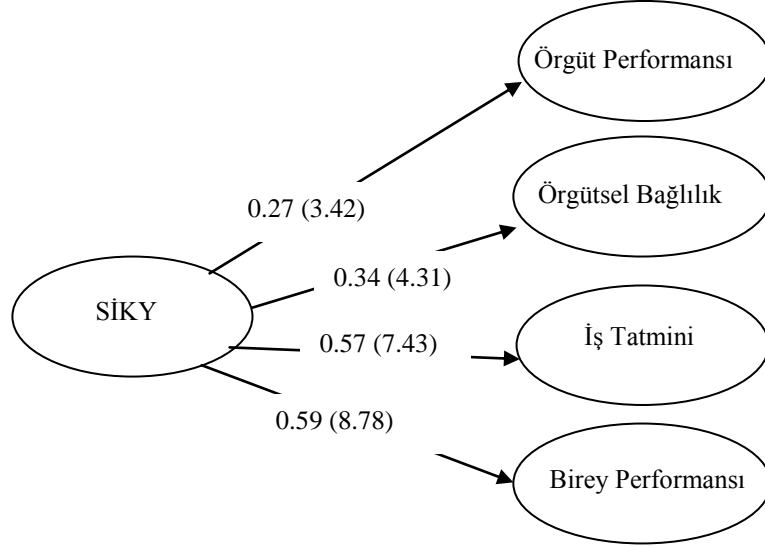
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin bireysel ve örgütsel düzeyde etkilerini araştırmak için kurulan modelin (Şekil 1) araştırılması amacıyla kurulan hipotezlerin testi yapılmıştır. Bu çalışmada SİKY ve örgüt performansı ölçeklerinin ikiye temel boyutu bulunmaktadır. Özet değerleri veren tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon matrisi Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7
SİKY: Dikey Uyum	4.63	1.31	1.00						
SİKY: Yatay Uyum	5.97	1.01	0.421**	1.00					
Finansal Performans	4.78	1.23	0.189*	0.125	1.00				
Pazarlama Performansı	4.69	0.98	0.196*	0.196**	0.628**	1.00			
Birey Performansı	6.35	1.11	0.325**	0.389**	0.242**	0.176*	1.00		
Örgütsel Bağlılık	6.03	0.89	0.381**	0.258**	0.187*	0.232**	0.369**	1.00	
İş Tatmini	5.76	0.91	0.347**	0.245**	0.117	0.217**	0.448**	0.597**	1.00

Çalışmanın yapısal eşitlik modeli ile çözümüne yönelik standardize edilmiş veriler ve t-değerlerini içeren sonuçlar ise Şekil-2’de sunulmuştur.

Şekil 2. Yapısal SİKY Modeli Çıktıları



Yukarıda belirtilen modelin çıktılarına göre, Kısmi Ki-kare (*relative chi-square*) değeri 2.27 olup Kline (1998) tarafından önerilen 3.00 değerinden küçüktür. Hatanın ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.07 olup, önerilen maksimum değerin (0.08) altındadır (Schumacker, Lomax, 1996; Garver, Mentzer, 1999). İlaveten, modelin NFI (0.94) ve GFI değeri (0.96) önerilen 0.90 seviyesinin üzerinde bulunmuş olup çalışma modelinin uygun olduğu tespit edilmiştir (Schumacker, Lomax, 1996).

Yapısal denklem modeli analizinden elde edilen bulgular hipotezlerin değerlendirilmesi için uygun bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde hipotezlere yönelik şu şekilde bilgiler verebiliriz. Öncelikle, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasında direk bir etkinin olduğu gözlenmiş (standardize edilmiş etki 0.28, ilgili t-değeri 3.42) olup, bulunan bu değerler ile hipotez 1’in desteklendiğini ifade etmek mümkündür. Bu nedenle, SİKY direk ve pozitif yönde örgüt performansını etkilemektedir.

Çalışmanın diğer hipotezleri olan SİKY ve örgütsel bağlılık; SİKY ve iş tatmini; SİKY ve birey performansı arasındaki ilişkileri araştıran hipotezlerin de model çıktılarına göre desteklendiğini ifade etmek mümkündür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel ve bireysel performans üzerine etkisi ile insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerine etkisini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla bir grup insan kaynağı uzmanı üzerinde ampirik araştırmalar yapılmıştır. Çalışma hipotezlerinin testi yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar bütün çalışma hipotezlerini destekler nitelikte bulunmuştur. Yani bulgular stratejik insan kaynakları yönetiminin, örgüt performansı ile insan kaynakları uzmanlarının iş tutumlarını ve bireysel performanslarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çalışma değişkenleri itibarıyla paralel yapıda olan diğer bazı çalışmalarla benzer nitelikte sonuçları işaret etmektedir (Rogers, Wright, 1998; Brashear *vd.*, 2003; Bowen, Ostroff, 2004; Selvarajan *vd.*, 2007; Chand, Katou, 2007; Guthrie *vd.*, 2009; Singh *vd.*, 2012; Buller, MvEvoy, 2012).

Mevcut çalışma sonuçlarının stratejik insan kaynakları yönetimi literatürüne çeşitli açılardan katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Öncelikle, çalışmanın hem teorik hem de yapısal eşitlik modeli yardımı ile yapılan analiz sonuçları, literatür bulgularına paralel olarak farklı değişkenler de modele dahil etmek suretiyle SİKY literatürüne ilave bir katkı sağlamaktadır. İkinci olarak, çalışma verilerinin tek bir kaynaktan toplanması metodolojik açıdan bazı sorunları ve ortak yöntem hatalarını doğurabilmektedir. Podsakoff *vd.* (2012) istatistiksel metotların bu tür sorunları tamamen ortadan kaldıramayacağını belirtmesine rağmen, bu hataların minimum seviyelere çekilebileceğini ifade etmiştir. Literatürde bu tür hataları tespit etmek için önerilen yöntemlere göre bu çalışma için veri toplama aşamasında gerekli düzenlemeler yapılarak analiz safhasına geçilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik testleriyle de çıkan sonuçların yorumlanmasına yönelik çok önemli sınırlamalar olmadığı gözlenmiştir. Ancak, bu çalışmada kullanılan veriler sadece insan kaynakları uzmanlarından elde edilmiştir. Bu yüzden mevcut çalışma sonuçlarının tüm seviyelere göre genellenmesi mümkün olmayabilir. İlave olarak, bu araştırma verileri imalat sektöründe çalışan insan kaynakları çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Bu yüzden sonuçların bu sektör dışı için de genellenebilmesi için başka sektörlerde de aynı yönde araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Teorik ve Pratik Uygulamalar

Çalışmanın sonuçları bazı teorik uygulamaları da ortaya çıkarmıştır. Öncelikle, bu çalışma literatürde yer alan dikey ve yatay uyumun önemini, farklı değişkenler de modele dahil ederek bir kez daha ortaya koymaktadır. Teorik ve pratik uygulama kapsamında literatüre paralel bir şekilde verilen bu çalışma sonuçlarıyla da, insan kaynakları uygulamalarını örgüt stratejileriyle

dikey olarak uyumlaştıran ve örgüt içerisinde de yatay entegrasyonu optimum düzeyde sağlayabilen işletmelerde, örgütüne daha çok bağlı ve tatmin düzeyi yüksek çalışanlarla, daha yüksek bireysel ve örgütsel performans elde edileceği değerlendirilmektedir.

İkinci olarak bu çalışma sonuçları stratejik insan kaynaklarının, insan kaynakları tutumları ve performansı üzerinde pozitif olarak bir etkide bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar bazı çalışmalarda tam tersi bir şekilde vurgulanmaktadır. Örneğin Bennet *vd.* (1998), insan kaynakları fonksiyonunun iş stratejisine tam olarak entegre edildiğinde yardımcı bir unsur olduğunu ve kendisinden beklenen görevi yerine getiren bir departman olarak algılanmadığını ifade etmektedir. Ancak pratikte bu uygulama sonuçlarının geçerli olmayacağı düşünülmektedir. Şöyle ki, bu araştırma verileri üst düzey yönetimden toplanmıştır. Bu tarz bir veri toplama yöntemi, doğrudan insan kaynaklarının kullanıcı olmayan üst yönetim değerlendirmesinin özellikle dikey uyum açısından sağlıklı bir veri toplama olmayacağını işaret etmektedir (Green *vd.*, 2006). Bu kapsamda Wright *vd.* (2001a), insan kaynakları etkisini insan kaynaklarının uygulayıcıları ve operasyonel seviyede iletişimde buldukları çalışanlardan veri elde etmenin, diğer değerlendirmelere göre daha etkin olacağını ifade etmişlerdir.

Ayrıca, bu çalışmada iş tutumları ve iş performansı arasında iyi kurulan bir ilişki ile bireysel performansın bölüm ve örgüt performansını etkileyeceği düşüncesi temel alınarak aşağıdan-yukarı yaklaşımı kullanılmış ve SİKYY'nin insan kaynakları çalışanları üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen pozitif ilişkiler, insan kaynakları uzmanlarının bireysel performansları arttığında bölüm performansının da yükseleceğini destekler nitelikte bulunmuştur. Ancak, araştırmacı ve uygulayıcılar açısından unutulmaması gereken husus, insan kaynakları etkinliği ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin, yapılacak kullanılacak veri kaynağına göre değişebilecek olmasıdır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, önceki çalışmalarla birlikte, çok kaynaklı bir değerlendirme yoluyla uygun bir insan kaynakları performans ölçeğinin geliştirilme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu yöndeki araştırmalar SİKYY ve insan kaynakları etkinliği arasındaki ilişkiyi aydınlatacak ve insan kaynakları yöneticilerine hazırlayacakları uygulama planlarında zengin ve güvenilir bilgiler sağlayacaktır. Ayrıca, çalışma verilerinin farklı organizasyonel düzeylerden elde edilmesi uygulamada pazarlama, finans gibi bölümlerle yatay entegrasyonun sağlanması ve bunların firma stratejileri ile uyumlaştırılması açısından da önem arz etmektedir.

İlave olarak, Podsakoff vd. (2012) tarafından yapılan çalışma ile ortak yöntem hatalarının önüne geçmede özellikle bu kapsamda önemli bir boşluk bulunan Türkçe literatür açısından yapılacak çalışmaların, alana çok önemli katkılar sağlayacaktır. Sonuç olarak, dikey ve yatay uyumun işletmeler ve çalışanlar açısından önemini ortaya koymak amacıyla, bireysel ve örgütsel çıktılara yönelik araştırmaların da hem teoride hem de uygulamada ilave katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahire, S.L., D.Y. Golhar, M.A. Waller (1996) "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", **Decision Sciences**, 27(1), 23-56.
- Alcazar, M.F., P.M.R. Fernandez, G.S. Gardey (2013) "Workforce Diversity in Strategic Human Resource Management Models", **Cross Cultural Management**, 20(1), 39-49
- Allen, N.J. (2003) "Examining Organizational Commitment in China", **Journal of Vocational Behaviour**, 62, 511-515.
- Bae, J., J.J. Lawler (2000) "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in An Emerging Economy", **Academy of Management Journal**, 43, 502-517.
- Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17, 99-120.
- Bennett, N., D.J. Jr Ketchen, E.B. Schultz (1998) "An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making", **Human Resource Management**, 37(1), 1-16.
- Bowen, D.E., C. Ostroff (2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System", **Academy of Management Review**, 29, 203-221.
- Brashear, T.G., E. Lepkowska-White, C. Chelariu (2003) "An Empirical Test of Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction Among Polish Retail Salespeople", **Journal of Business Research**, 56(12), 971-978.
- Brayfield, A.H., H.F. Rothke (1951) "An Index of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 35, 107-111.
- Buller P.F., G.M. McEvoy (2012) "Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight", **Human Resource Management Review** 22, 43-56

- Caldwell, R. (2003) "The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties", **Journal of Management Studies**, 40(4), 983-1004.
- Chand, M., A. Katou, (2007) "The Impact of HRM Practices on Organizational Performance in the Indian Hotel Industry", **Employee Relations**, 29, 576-594
- Chow, I., S. Liu, (2007) "Business Strategy, Organizational Culture, and Performance Outcomes in China's Technology Industry", **Human Resource Planning**, 30(2), 47-55.
- Claycomb, C., C. Dröge, R. Germain, (1999) "The Effect of Just-in-time With Customers on Organizational Design and Performance", **International Journal of Logistics Management**, 10(1), 37-58.
- Delaney, J.T., M.A. Huselid (1996) "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, 39, 949-969.
- 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., H.D. Doty (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", **Academy of Management Journal**, 39(4), 802-835.
- Dunn, S.C., R.F. Seaker, M.A. Waller (1994) "Latent Variables in Business Logistics Research: Scale Development and Validation", **Journal of Business Logistics**, 15(2), 145-172.
- Dyer, L., T. Reeves (1995) "Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we Know and Where Do We Need to Go?", **International Journal of Human Resource Management**, 6(3), 656-670.
- Eby, L.T., D.M. Freeman (1999) "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of An Integralive Theoretical Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 463-483.
- Evans, W.R., W.D. Davis (2005) "High Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of the Internal Social Sstructure", **Journal of Management**, 31(5), 758-775
- Garver, M.S., J.T. Mentzer (1999) "Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity", **Journal of Business Logistics**, 20(1), 33-57.

- Glisson, C., M. Durick (1988) "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 33(1), 61-81.
- Green, K.W., B. Medlin, R. Medlin (2001) "Strategic Human Resource Management: Measurement Scale Development", **Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal**, 5(2), 99-112
- Green, K.W., C. Wu, D. Whitten, B. Medlin (2006) "The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance", **The International Journal of Human Resource Management**, 17(4), 559-579
- Guthrie, J., P. Flood, W. Liu, S. MacCurtain (2009) "High Performance Work System in Ireland: Human Resource and Organisational Outcomes", **The International Journal of Human Resource Management**, 20, 112-125.
- Guthrie, J.P. (2001), "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence From New Zealand", **Academy of Management Journal**, 44(1), 180-190.
- Hamel, G., C.K. Prahalad (1994) **Competing for the Future**, Harvard Business School Press.
- Harmon, H.A., G. Brown, R.E. II. Widing, K.L. Hammond (2002) "Exploring the Sales Manager's Feedback to a Failed Sales Effort", **Journal of Business and Industrial Marketing**, 17(1), 43-55.
- Hofer, C., D. Schendel (1978) **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing, St. Paul, MN.
- Hoogervorst, J.A.P., P.L. Koopman, H. Van Der Flier (2002) "Human Resource Strategy for the New ICT-Driven Business Context", **International Journal of Human Resource Management**, 13(8), 1245-1265.
- Hurley, R.F., G. Hult, M. Tomas (1998) "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, 62(3), 42-54
- Huselid, M.A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, 38, 635-70.
- Huselid, M.A., B. Becker (1996) "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link", **Industrial Relations**, 35(3), 400-422.

- Huselid, M.A., S.E. Jackson, R.J. Schuler (1997) "Technical and Strategic HRM Effectiveness as Determinants of Firm Performance", **Academy of Management Journal**, 40(1), 171-188.
- Itami, H. (1987), **Mobilizing Invisible Assets**, , Cambridge: Harvard University Press.
- Judge, T.A., C.J. Thoresen, J.E. Bono, G.K. Patton (2001) "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **Psychological Bulletin**, 127(3), 376-407.
- Kline, R.B. (1998), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford Press.
- Kohli, A.K., B.J. Jaworski (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54(2), 1-18.
- Latham, G. (2012) "What We Know and What We Would Like to Know About Human Resource Management Certification", **Human Resource Management Review**, 22, 269-270
- Lepak, D. A., 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.
- Lepak, D.P., S.A. Snell (2002) "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", **Journal of Management**, 28(4), 517-543.
- MacDuffie, J.P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", **Industrial Labor Relations Review**, 48, 197-221.
- Marler J.H., S.L. Fisher (2013) "An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, 23, 18-36
- McMahan, G.C., M.P. Bell, M. Virick (1998) "Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues", **Human Resource Management Review**, 8(3), 193-214.
- Meyer, J.P., N.J. Allen (1984) "Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 69(3), 372-378
- Mowday, R.T., R.M. Steers, L.W. Porter (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 4, 224-247.

- Nahm, A.Y., M.A. Vonderembse, X.A. Koufteros (2003) "The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance", **Journal of Operations Management**, 21(3), 281-306.
- Özdevecioğlu, M. (2003) "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 18(2), 113-130
- Pfeffer, J. (1994) **Competitive Advantage Through People**, Boston: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. (1998) **The Human Equation**, Boston: Harvard Business School
- Podsakoff, P.M., D.W. Organ (1986) "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", **Journal of Management**, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P., S. MacKenzie, N. Podsakoff (2012) "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it", **Annual Review of Psychology**, 65, 539-569.
- Porter, M. (1985) **Competitive Advantage**, New York: Free Press.
- Porter, L.W., J.L. Pearce, A.M. Tripoli, K.M. Lewis (1998) "Differential Perceptions of Employers' Inducements: Implications for Psychological Contracts", **Journal of Organizational Behavior**, 19, 769-782.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, P.V. Boulian (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603-609
- Raykov, T., G.S. Marcoulides (2000) **A First Course in Structural Equation Modeling**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Robinson, S.L., E.W. Morrison (1995) "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 16(3), 289-298.
- Rogers, E.W., P.M. Wright (1998) "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets", **Human Resource Management Review**, 8(3), 311-331.
- Rousseau, D.M. (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organizations", **Employee Rights and Responsibilities**, 2, 121-139.

- Rousseau, D.M., J.M. Parks (1993) The Contracts of Individuals and Organizations, in L.L. Cummings ve B.M. Staw (eds.) **Research in Organizational Behavior**, (1-43), Greenwich CT: JAI Press.
- Schumacker, R.E., R.G. Lomax (1996) **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Selvarajan, T. T., N. Ramamoorthy, P.C. Flood, J.P. Guthrie, S. MacCurtain, W. Liu (2007) “The Role of Human Capital Philosophy in Promoting Firm Innovativeness and Performance: Test of a Causal Model”, **International Journal of Human Resource Management**, 18(8), 1456-1470
- Shin, H., D.A. Collier, D.D. Wilson (2000) “Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance”, **Journal of Operations Management**, 18(3), 317-333.
- Singh S., T.K. Darwish, A.C. Costa, N. Anderson (2012) “Measuring HRM and Organizational Performance: Concepts, Issues, and Framework”, **Management Decision**, 50(4), 651-667
- Storey, J. (1992), **Developments in the Management of Human Resources**. Oxford: Blackwell Publishing.
- Tan, K.C., S.B. Lyman, J.D. Wisner (2002) “Supply Chain Management: A Strategic Perspective”, **International Journal of Operations and Production Management**, 22(6), 614-631
- Thatcher, J.B., L.P. Stepina, R.J. Boyle (2002) “Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets”, **Journal of Management Information Systems**, 19(3), 231-261
- Tomer, J.F. (2001) “Understanding High-Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management”, **Journal of Socio-Economics**, 30, 63-73.
- Turnley, W.H., D.C. Feldman (2000) “Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators”, **Journal of Organizational Behavior**, 21, 25-42.
- Turnley, W.H., M.C. Bolino, S.W. Lester, J.M. Bloodgood (2003) “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of in-role and Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Management**, 29(2), 187-206.
- Ulrich, D. (1997) **Human Resource Champions**. Boston. MA: Harvard University Press.

- Ulrich, D., D. Beatty (2001) "From Partners to Players: Extending the HR Playing Field", **Human Resource Management**, 40(4), 293-307.
- Vo, A., T. Bartram (2012) "The Adoption, Character and Impact of Strategic Human Resource Management: A Case Study of two Large Metropolitan Vietnamese Public Hospitals", **The International Journal of Human Resource Management**, 23(18), 3758-3775.
- Wood, S., L. de Menezes (2008) "Comparing Perspectives on High Involvement Management and Organizational Performance Across the British Economy", **International Journal of Human Resource Management**, 1, 639-683.
- Wright P.M., G.C. McMahan, S.A. Snell, B. Gerhart (2001), "Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services: Services, Roles, and Contributions", **Human Resource Management**, 40(2), 111-123.
- Wright, P.M., W.R. Boswell (2002) "Desegregating HRM: A Review and Synthesis Micro and Macro Human Resource Management Research", **Journal of Management**, 28(3), 247-276.
- Wright, P.M., G.C. McMahan (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", **Journal of Management**, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., G.C. McMahan (2011) "Exploring Human Capital: Putting Human Back Into Strategic Human Resource Management", **Human Resource Management Journal**, 21(2), 93-104
- Wright, P.M., B.B. Dunford, S.A. Snell (2001) "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", **Journal of Management**, 27(6), 701-721.

EKLER*Değerlendirme Ölçekleri*

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1. Üst yönetim organizasyon için yön belirlerken insan kaynakları bilgilerini (planlar, gereklilikler, faaliyetler vb.) de kullanmaktadır.
2. Bu organizasyonun üst düzey yöneticileri, organizasyonun tüm seviyelerini (şeflerden idarecilere kadar) ve fonksiyonlarını (pazarlama, muhasebe, finans, İnsan Kaynakları vb.) karar verme sürecine dahil etmek için eğitmektedir.
3. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, stratejik planlama süreci içerisine tamamen entegre edilmiştir.
4. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, diğer birimlerin yöneticileriyle işbirliği içerisinde çalışmaktadır.
5. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, organizasyon için gerekli eğitim gereksinimlerini belirlemek için diğer birimlere düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur.
6. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, bölüm yöneticilerine kendi kritik insan kaynakları sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.

Not: İlk 3 madde dikey uyum, sonraki 3 madde yatay uyum içindir.

Örgüt Performansı Ölçeği

1. Son üç yıllık ortalama yatırımlardan geri dönüşler
2. Son üç yıllık ortalama gelir
3. Son üç yıllık gelir büyümesi
4. Son üç yıllık ortalama satışlardan iadeler
5. Son üç yıllık ortalama pazar payında büyüme
6. Son üç yıllık ortalama satış hacmi büyümesi
7. Son üç yıllık ortalama satış (parasal) büyümesi

Not: Madde 1, 3 ve 4 finansal performans faktörü; Madde 5, 6 ve 7 pazarlama performans faktörü.

Bireysel Performans Ölçeği

1. Kendi performans hedeflerime ulaşacağımdan çok eminim
2. Geçen yılki bireysel performans düzeyim mükemmeldi
3. Hedeflerimi düzenli olarak başarıyorum
4. Bireysel hedeflerim organizasyonun hedefini doğrudan destekler
5. Bireysel performansım geçen yıl boyunca önemli derecede arttı

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

1. Organizasyonun başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenenin ötesinde çok büyük çaba göstermeye istekliyim
2. Arkadaşlarıma, bu organizasyonun çalışmak için iyi bir organizasyon olduğunu söylerim
3. Bu organizasyon için çalışmaya devam etmek için nerdeyse her türlü iş görevlendirmesini kabul ederdim.
4. Kendi değerlerimle organizasyonun değerlerini oldukça benzer buluyorum
5. Başkalarına bu organizasyonun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum
6. Bu organizasyon en iyi iş performansına ulaşmamda bana gerçekten ilham vermektedir
7. Bu organizasyona katılmayı düşündüğüm zamanda, katılmayı düşündüğüm diğer organizasyonlar arasından bu organizasyonu seçtiğim için oldukça memnunum
8. Organizasyonun kaderini gerçekten önemsiyorum
9. Benim için bu organizasyon çalışabileceğim organizasyonlar arasında en iyisidir

İş Tatmini

1. İşimle ilgili iyileştirilebilecek bazı koşullar mevcuttur
2. İşim benim için bir hobidir
3. İşim genellikle beni sıkılmaktan uzak tutmaya yetecek kadar ilgi çekicidir
4. Arkadaşlarım işleriyle daha ilgili gibi görünüyor
5. İşimi oldukça tatsız buluyorum
6. İşimi dinlenme zamanlarımdan çok seviyorum
7. İşimden genellikle sıkılıyorum
8. İşimden yeteri kadar tatmin olduğumu hissediyorum
9. Çoğu zaman kendimi işe gitmek için zorluyorum
10. İşimde olduğum zamanlarda işten memnun oluyorum
11. İşimi girebileceğim diğer işlerden daha fazla ilgi çekici bulmuyorum
12. İşimi kesinlikle sevmiyorum
13. İşimde çoğu insandan daha mutlu olduğumu hissediyorum
14. Çoğu günler işime heves duyuyorum
15. İşteki her bir gün hiç bitmeyecek gibi görünüyor
16. İşimi ortalama çalışanın sevdiğinden daha çok seviyorum
17. İşim oldukça ilgi çekicidir
18. İşimde gerçek eğlenceyi buluyorum
19. Bu işe girdiğim için hayal kırıklığına uğradım