

## İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARIYLA ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK BİR İNCELEME

Oya ERDİL\* Lütfi Hak ALPKAN\*\* Levent BİBER\*\*\*

### ÖZET

*İnsan sermayesinin işletmelerde işin niteliklerine uygun olarak doğru bir biçimde planlanarak istihdam edilmesi, işgörenlerin sağladıkları katkıyı artırdığı gibi, gereksiz maliyetlerden vazgeçilmesi ya da bu maliyetlerin (eğitim, seçim, tazminat vb.) düşürülmesi imkanı kazanılmaktadır. Bu çalışma ile insan sermayesinin örgüt içerisindeki yeri ve insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkileri tartışılacaktır.*

*Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans*

### 1.GİRİŞ

Örgütlerin ekonomik faaliyeti ve kaynaklarının değerlendirilmesi, kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetleri koşullandıran geniş ekonomik, sosyal ve teknik bir çevre ortamında meydana gelmektedir. İşletmeler, açık bir sistemdir. Örgüt çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıdır, çevre de örgüte örgütün çıktıları ve sağladığı iş olanakları ile bağımlıdır. Tüm örgüt sistemlerinin çevreleri ile kaynak alışverişi içinde bulunmaları ve kendilerine kontrol edebildikleri bir yer sağlamaları, programlanmamış, rastgele ortaya çıkmış durumlardan korunmaları için gereklidir. Böylece çevre, örgütün kararları üzerinde etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları da örgütün diğer fonksiyonlarında olduğu gibi çevresel karmaşıklık ve belirsizliklerden etkilenmektedir. Karmaşıklık ve belirsizlik azaldıkça yapılan insan kaynakları planları daha etkin olabilmekte bununla birlikte çevresel belirsizlikler artıkça insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürekli kontrol edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, araştırma kapsamındaki örgütlerle sınırlı olmak kaydıyla, bu örgütlerin içinde bulunduğu çevreyi, işin niteliklerini ve performans değerlendirme süreçlerini tanımlayarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, örgütsel performans arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılacaktır.

\* Prof.Dr., Gebze Yüksek Tekn. Üniversitesi.

\*\* Doç. Dr., Gebze Yüksek Tekn. Üniversitesi.

\*\*\* Personel Bnb., K.K.K. Personel P. Ve Ynt. Pl. Şb., Yüce-tepe/Ankara.

### **1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı**

Küreselleşmenin ve rekabetin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, diğer işletme fonksiyonlarında (üretim, finans, pazarlama vb) olduğu gibi günümüz işletmeciliğinin en önemli rekabet araçlarından bir tanesi haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, başlı başına kalifiye işgücünün sağlanması ve bu işgücünün işletme amaçları doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılabilmesini sağlayarak, işletmelere önemli rekabet avantajları getirmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; ekonomik ve teknoloji değişimden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir (Mathis ve Jackson, 2000:4). Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin de ilgili faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgütün bütününde insan sermayesinin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde bir sistem bünyesinde tasarlanması şeklinde tanımlanabilir (Mathis ve Jackson, 2000:4). Bu bağlamda insan kaynakları; personelin istihdamı, eğitimi, kariyer geliştirme fırsatları ve gelişimi konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütün faaliyet stratejileriyle çok yakın bir ilişki içerisinde olan bir fonksiyondur (Sanz-Valle et al,1999:655). Çalışma hayatının kalitesi artıkça işgörenlerin örgüte sağladıkları fayda da artmaktadır.

İnsan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir (Knouse,1988:183). İnsan sermayesi ne kadar çok özgün ve nitelikli olursa performans üzerinde o kadar çok olumlu yönde etki yapmaktadır.

İnsan sermayesinin işletmelerde işin niteliklerine uygun olarak doğru bir biçimde planlanarak istihdam edilmesi, işgörenlerin sağladıkları katkıyı artırdığı gibi, gereksiz maliyetlerden vazgeçilmesi ya da bu maliyetlerin (eğitim, seçim, tazminat vb.) düşürülmesi imkanı kazanılmaktadır. Sadece insan sermayesinden yaratılan katma değer artması (örneğin işgörenlerden gelen, işe ilişkin yeni fikirler de önemli ölçüde artış olması gibi) ya da en azından aynı niteliklere sahip işgücünü daha düşük maliyetlerle istihdam edilmesi işletme için başlı başına bir rekabet avantajı getirmektedir.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi**

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır (Canman,2000:135).

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu,2000:159). Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek gibi insan kaynakları yönetimi içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir.

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir (Bilgin,2002:7).

Performans değerlendirmesi ya da diğer bir deyişle başarımların değerlendirilmesi örgütlerde, ücret artışları, terfi kararları, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, güvenilir eleman seçim sistemlerinin kurulması ve benzeri amaçlarla gerçekleştirilmektedir.

Yukarıda belirtildiği üzere performans değerlendirme sürecini etkileyen gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışından bir çok faktör bulunmaktadır. Yöneticiler performans değerlendirme işlemini gerçekleştirirken örgütsel amaçlara en uygun olan kriter ve yöntemleri belirlemeli ve etkin bir biçimde uygulamalıdır.

## **2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI**

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

## **2.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi ve performans kavramları arasındaki ilişkinin yanı sıra işletmelerin İKY uygulamalarının Örgüt performansına olan etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında incelemiş olduğumuz İKY uygulamalarının farklı boyutlarında Örgüt performansını nasıl etkilediği de tartışılacaktır. Diğer taraftan araştırmanın ilgili literatüre ve gelecekteki çalışmalara katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Bugünün globalleşen ekonomisinde birçok organizasyon artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadır. Verimliliği artırma ve çevreye adapte olma arzusu İKY uygulamalarının önemini ön plana çıkartmaktadır. İKY uygulamalarının çalışanların performansa dair davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarda ispatlanmaktadır. Fakat İKY uygulamaları ve firma performansı konusunda ampirik çalışmaların az olması konu üzerine araştırmaların daha da artacağına göstergesidir.

İKY uygulamalarının firma performansının artmasına getirmiş olduğu kayda değer artış iş dünyasında da önemli bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerdeki birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme stratejileri, örgütün yaşam döngüsündeki değişimler esnasında İKY uygulamalarının etkileri görülmektedir. Bu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde olması için etkin bir İnsan kaynakları yönetiminin şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu yüzden, yöneticilerin bu İKY uygulamalarının firmanın performansı üzerinde yarattığı katkının önemini anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır.

Örgütler değiştiklerinde ya da rekabet arttığında firmanın çalışanları yeni örgütsel yapıya, belirlenen stratejiye ayak uydurmak zorunda kalırlar. Çalışanların davranış ve eylemlerin kökeninde ise yönetsel uygulamaların etkisi yatar. Bu yüzden ilk önce uygulanacak İKY politikalarının belirlenmesi gerekmektedir.

Mevcut İKY politikalarının yönetsel uygulamalara (takım çalışması, güçlendirme, v.s.) olumlu yada olumsuz etkileri gözlemlenmelidir. Ve bu sonuçlara göre firmalar politikalarını yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir.

Firmaların hızlı değişime ayak uydurabilmesi, yüksek performans gösterebilmesi hem firma içi uyum hem de dış çevreye uyumlu bir yapıya sahip olması ile olacaktır. Bu yüzden örgütsel sistemi bir arada tutan insanın etkin

kullanımı konusunda firmaya özel politikaların belirlenmesinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.Yapılan çalışmalar özellikle belirli bazı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır (Ngo at all,1998:1).

Bu uygulamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Ahmad ve Schroeder, 2003:20):

- Eleman seçimi uygulamaları,
- Eğitim uygulamaları,
- İş analizleri uygulamaları,
- Karar almaya yetkili çalışma grupları uygulamaları.

Günümüzde insan kaynakları uygulamalarının örgütte değer yaratımını sağlayan ve maliyetleri düşüren bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Becker and Gerhart;1996:800). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla performans arasındaki ilişkinin incelenmesi önemini daha da artırmıştır.

## **2.2 Örneklem Kütlesi**

Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla düzenlenen araştırma Aralık 2002 – Haziran 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Türkiye’deki örgütleri kapsamaktadır. Bu bağlamda İstanbul Sanayi Odasının 2002 yılı içerisinde yayınladığı Türkiye’nin 2001 yılı Birinci Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu incelenmiştir.

Bu yöntemlerle belirlenen 300 işletmeden 156 adedinden kabul edilebilir nitelikte soru formu yanıtlanmıştır. Bu oran istatistiksel açıdan Türkiye koşullarından yapılan bir çalışma için yeterli bir oran olarak kabul edilmektedir (Kurtuluş, 1989:113).

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

<b>Sektör</b>	<b>İşletme Sayısı (n=156)</b>
<b>Tekstil – Konfeksiyon</b>	<b>29</b>
<b>Kırtasiye-Ambalaj</b>	<b>5</b>
<b>Otomotiv</b>	<b>21</b>
<b>Plastik</b>	<b>5</b>
<b>Gıda</b>	<b>26</b>
<b>Maden</b>	<b>5</b>
<b>Metal</b>	<b>10</b>
<b>İlaç-Kimya</b>	<b>11</b>
<b>Elektrik-Elektronik</b>	<b>10</b>
<b>Çimento ve İnşaat</b>	<b>18</b>
<b>Ambalaj</b>	<b>10</b>
<b>Yem</b>	<b>6</b>

### **2.3 Araştırmada Kullanılan Değişkenler**

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce örgüt İKY uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler beş kategoride ele alınmıştır. Bu beş bölümlendirme, İKY Uygulamaları, İKY Performansı, İşgören Performansı, Personelin Tatmini ve Bağlılığı, Finansal ve Pazar Performansı başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir. Çalışmada kullanılan bağımlı değişken, Örgütsel performanstır.

## **2.4 Araştırma Modeli**

Araştırmada kullanılan model Ek 1’de verilmiştir. Modelin hazırlanmasında yazında yapılmış birçok çalışmadan faydalanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi sisteminin yukarıda açıklandığı üzere performans ile arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda ortaya koyulan ilk yaklaşımlardan bir tanesi 1984 yılında Michigan Business School tarafından sunulmuştur. “*Olasılık yaklaşımı*” olarak isimlendirilen bu yaklaşımda kalite geliştirme ve verimliliği artırma gibi örgütsel gereksinimleri de içine alarak, örgütler için uygun insan kaynakları yönetimi sisteminin geliştirilmesi üzerinde durulmuştur (Hiltrop, 1996:629). Bu sistem geliştirilirken temel varsayım ise insan kaynakları sisteminin işletme stratejisine tam uyumlu olması halinde, performansın artacağıdır. 1980’li yılların sonlarına kadar çoğunlukla insan kaynakları sistemi ve işletme stratejisi arasındaki uyum üzerinde durulmuştur.

Schuler ve Jackson 1987 yılında geliştirdikleri modelde Porter tarafından 1980 yılında geliştirilen rekabet modelini temel almışlar ve maliyet liderliği, yenilikçilik ve kalite geliştirme gibi farklı rekabet seçeneklerinin her birinin farklı insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Örneğin bir örgüt yenilikçilik stratejisini benimsiyorsa, uzun dönemli perspektife sahip, yaratıcı, göreceli olarak yüksek düzeyde işbirliğine sahip ve bağımsız bir çalışma ortamını destekleyecek uygulamalar gerçekleştirmelidirler.

Miles ve Snow 1984 yılında geliştirdikleri modelde, örgütler için dört farklı davranış biçimi belirlemişlerdir. Bu davranış biçimleri sırasıyla, *savunmacı*, *araştırmacı*, *analizci* ve *reaksiyon gösteren* örgütler olarak sıralanmıştır. Araştırmacılar her bir davranış biçiminin farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla desteklenmesi gereği üzerinde durmuşlardır. Örneğin savunmacı bir örgüt, üst düzeylerde fazla istihdam yoluna gitmeden, alt kademelerde ve işgörenlerin yoğun eğitime tabi tutulduğu uygulamalarla desteklenmelidirler (Miles ve Snow, 1984:27).

Cooke, 1992 yılında yaptığı araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme stratejisine mutlaka uyumlu olması gerektiğini, bunun ortaya çıkması muhtemel problemlerin aşılmasında en önemli konulardan bir tanesi olduğunu belirtmiştir (Cooke,1992:442).

Harvard Business School tarafından 1984 yılında ortaya koyulan bir diğer modelde de, örgütü oluşturan iki temel unsur; insan ve yapı’nın (malzemeler, binalar vb.) örgüte ilişkin her stratejiyi doğal olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

1990'lı yıllardan itibaren ise daha önce ortaya koyulan modeller eleştirilmeye başlanmıştır. Bu konudaki ilk eleştiriler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işletme stratejisine kolayca adapte edilemeyeceği yönünde gelişmiştir (Hiltrop,1996:630). Ayrıca yapılan bir diğer eleştiri ise, her bir örgütsel faaliyet için uygun insan kaynakları yönetimi uygulamasının bulunmamasıdır.

Ichniowski, Shaw ve Prensushi 1995 yılında yaptıkları araştırmada “işbirlikçi ve yenilikçi” insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, verimlilik arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır (1995:40).

Terpsta ve Rozell 1993 yılında yaptıkları çalışmada, eleman seçim süreciyle örgütsel kârlılık arasında olumlu yönde önemli bir ilişki tespit etmişlerdir (1993:29).

Russell, Terborg ve Powers 1985 yılında yaptıkları çalışmada işgören eğitimi ile finansal başarı arasında önemli bir ilişki tespit etmişlerdir (1985:850).

Guest ve Hogue 1994 yılında yaptıkları çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla daha yüksek kalite ve örgütsel verimlilik arasında bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (1994:40).

Huselid 1995 yılında yaptığı çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, özellikle orta düzeydeki işgörenlerin işgücü devir hızları ve verimlilikleri üzerinde etkili olduğu ve örgütün finansal performansı üzerinde de kısa ve uzun dönemde etkili olduğu sonucuna varmıştır (1995:636).

Roberts (1995) yılında yaptığı çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel karlılığı %15 oranına kadar desteklediğini saptamıştır. Ayrıca iyi planlanmış profesyonel bir insan kaynakları yönetimi sisteminin hem bireysel performansı hem de iş verimliliğini olumlu yönde etkilediğini saptamıştır (1995:43).

Gratton 1995 yılında yaptığı araştırmada insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel etkinlik ve rekabetçilik arasında önemli bir ilişki saptamıştır.

Ostroff yaptığı çalışmada insan kaynakları uygulamalarıyla performans arasında örgütün stratejisine bağlı olarak oluşan bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (2000:40).

Richard ve Johnson (2001) insan kaynakları yönetiminin performans değişkenleri üzerindeki etkinliğini araştırmışlar ve insan kaynakları



yönetiminde etkinliğin, doğrudan işgören devir hızıyla ve sermaye karlılık oranı arasındaki ilişkiye dayandıklarını saptamışlardır (Wright, Boswell, 2002:252).

Cappeli ve Newmark insan kaynakları uygulamalarıyla işgücü etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırmış ve “yüksek performanslı iş uygulamalarının” verimliliği artırdığını ancak beraberinde işgücü maliyetlerini yükselttiğini saptamışlardır. Dolayısıyla insan kaynakları uygulamalarıyla, işgören verimliliği arasında bir ilişki tespit edememişlerdir (2001:740).

Storey ve Vanhala (1998) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans ile nadiren bir ilişkiye sahip olduğu, ancak gelecekteki performans beklentileriyle güçlü bir ilişkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Wright, Boswell, 2002:251).

Lee ve Chee (1996) Kore’de yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamalarıyla performans arasında bir ilişki tespit edememişlerdir (1996:77).

Lee ve Miller ise (1999) yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamaları ve performans arasında bir ilişki tespit etmekle birlikte, bu ilişki üzerinde pazar farklılığı ve yenilikçilik stratejilerinin de güçlü birer etkiye sahip olduklarını saptamışlardır (1999:580).

Ichniowski ve Shaw (1999) Japon ve Amerikan çelik üretim hatlarını karşılaştırmışlar, Japon hatlarının daha verimli olduğu ve Amerikan hatlarının Japon insan kaynakları uygulamalarına geçtiklerinde Japon hatları kadar verimli oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Wright, Boswell, 2002:251).

Goodman ve Svyantek (1999) örgütsel kültürün daha da önemlisi birey örgüt uyumunun durumsal (ilişkisel) performansın (çalışma takımlarının performansı gibi) tahmininde kullanılabileceğini tespit etmişlerdir (1999:255).

Schmidt ve Hunter (1998) meta analizi kullanarak eleman seçme yöntemlerinin toplam iş performansı üzerindeki geçerliliğini incelemişlerdir (Wright, Boswell, 2002:251).

Fey ve Björkman (2000) insan kaynakları yönetiminin performans üzerindeki etkisini araştırmışlar ve işletme performansı, örgüt ve yönetim gelişimi arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmişler ve yönetici-işgören-örgüt üçlüsü arasında performans ilişkilerini incelemişlerdir (Fey, Björkman, 2000:8).

#### **2.4.1 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması**

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmaya temel oluşturacak verilerin elde edilmesine yönelik, toplam 10 bölüm ve 89 sorudan oluşan bir soru formu hazırlanmıştır.

Soru formunun işgören bulma ve seçmeye ilişkin soruların hazırlanmasında Wright 2002, dış çevreye ilişkin soruların hazırlanmasında Duygulu 1993, işgören ve performans değerlendirmeye ilişkin soruların hazırlanmasında Lepak ve Spell 2002 çalışmalarından faydalanılmıştır.

Söz konusu soru formu içeriğine bağlı kalınarak daha kolay anlaşılabilir bir şekilde ve çalışmamızın amacına uygun olarak özellikle ilişki aradığımız boyutlar dikkate alınarak beşli Likert tipi ölçeğe uygun hale tarafımızdan getirilmiştir.

Soru formu şu kısımlardan oluşmaktadır;

I. Kısım: 5 adet sorudan oluşmakta ve cevaplandırıcının demografik niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

II. Kısım: 7 adet sorudan oluşmakta ve araştırmaya katılan firmaların özelliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

III. Kısım: 8 adet sorudan oluşmakta ve örgütün faaliyet gösterdiği çevreye ilişkin bilgiler içermektedir.

IV. Kısım: 16 sorudan oluşmakta ve işgörenlerin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

V. Kısım: 10 sorudan oluşmakta ve işin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

VI. Kısım: 10 sorudan oluşmakta ve performans değerlendirme sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

VII. Kısım: 6 sorudan oluşmakta ve insan kaynakları yönetimi sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

VIII. Kısım: 12 sorudan oluşmakta ve örgütsel başarımların değerlendirme sürecini ortaya koymaya yöneliktir.

IX. Kısım: 6 sorudan oluşmakta ve örgütteki genel yönetim yaklaşımını ortaya koymaya yöneliktir.

X. Kısım: 9 sorudan oluşmakta ve eleman seçim sürecinin niteliklerini ortaya koymaya yöneliktir.

#### **2.4.2 Pilot Uygulama ve Nihai Anket Ölçeklerinin Oluşturulması**

Pilot uygulama için farklı sektörlerden farklı büyüklükte seçilen firmalardan 23 kişiye uygulanan anket sonuçları üzerinde çalışma yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlar SPSS 10.0 programında faktör ve alfa güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ön test çalışması sonucunda sonuçlar genelde beklendiği gibi çıkmış ve birkaç sorunun çıkarılması dışında başka bir değişikliğe gerek görülmediği düşünülmüştür.

#### **2.5 Veri Toplama Aşaması**

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanmasına geçilmiştir.

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesi 300 civarında olan imalat firmasından geri dönen 156 firmadan oluşmaktadır. Anketlerin bu firmalara dağıtılmasında yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmasından, elektronik posta yoluna kadar her yöntem kullanılmıştır.

Verilerin toplanması aşamasında, Araştırma Türkiye'deki örgütleri kapsamaktadır. Bu bağlamda İstanbul Sanayi Odasının 2002 yılı içerisinde yayınladığı Türkiye'nin 2001 yılı Birinci Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu incelenmiş ve örneklem kitlesi bunların içinden rasgele seçilmiştir.

#### **2.6 Verilerin Analizi**

Çalışmamıza katılan 300 firmadan 197 Yöneticiden cevap alınmış olup, anketler içerisinde 24 tanesi kullanılmayacak derecede boş bırakılmış olduğundan, 17 tanesi ise bilinçsizce veya aynı firmadan alınan bazı anketlerinin birbir aynısı olduğu anlaşıldığından dolayı geriye kalan 156 anket üzerinden analizler yürütülmüştür. Bunun, firma sayısı açısından normal bir geri dönüş oranı ve yönetici sayısı açısından da yeterli bir sayı olduğu kabul edilmiştir.

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizidir. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

## 2.7 Bulgular

Analizde bağımlı değişken olarak “işgören performansı” kabul edilmiştir. Yapılan bu analizler ve bu analizlerden elde edilen sonuçların yorumları aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

**Tablo 2:** İşgören Performansı İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 66,103)

A. FAKTÖRLER SORULAR	Yenilikçilik	Zor Bulunurluluk	Kalite	Müşteri Tatmini
<b>Yeniliklerin yaratılmasını büyük ölçüde desteklerler.</b>	,828			
Müşteri değeri yaratma yeteneklerini oldukça geliştirmişlerdir.	,741			
<b>Ürün/hizmet veya teslimat maliyetlerinin minimize edilmesinde yardımcı olurlar.</b>	,636		,414	
Yeni ürün/hizmet ve pazar fırsatların geliştirilmesine katkı sağlarlar.	,612			
<b>Süreç geliştirmeye katkı sağlarlar.</b> Müşterilerimizin tatmin düzeyini doğrudan etkilerler.	,523			,811
<b>Örgütümüzün müşteri taleplerinde meydana gelen değişimlere cevap vermesine yardımcı olurlar.</b> Örgütsel etkinlik ve verimliliği doğrudan etkilerler.	,530			,772
<b>Rakiplerden farklılık yaratmamızı sağlarlar.</b> Temel ihtiyaçlarımızı gereği gibi karşılarlar.			,753	
			,719	
<b>Yüksek kaliteli ürün/hizmet üretirler.</b>			,709	
Orijinal niteliklere sahiptirler.			,536	
<b>Yerlerine yenisini koymanın oldukça güç olduğu elemanlardır.</b> Benzerlerinin rakiplerimiz tarafından sağlanması oldukça güç olan niteliklere sahiptirler.		,811		
<b>İşgücü pazarından kolaylıkla sağlanamazlar.</b>		,767		
		,753		
Çoğunlukla sektörün en iyileridir.		,661	,470	

**Ekstraksiyon Metodu:** Temel Bileşenler Analizi.

**Rotasyon Metodu:** Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

**İşgören Performansı** ile ilgili olarak 16 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler;

yenilikçi davranış, zor bulunurluk, kaliteli ürün geliştirme, müşteri tatminidir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 3:** İKY Performansı İle İlgili Faktör Analizi (Açıklanan Toplam Varyans: 67,354)

<b>A. FAKTÖRLER</b>	
<b>SORULAR</b>	<b>İKY Performansı</b>
Örgütünüzün İKY politika ve uygulamaları, uzun vadeli bir perspektife ne derecede uyumlu görünmektedir	,871
<b>Örgütünüzün farklı insan kaynakları alanlarındaki İKY politika ve uygulamaları ne derecede birbirleriyle bütünleşmiş görünmektedir.</b>	<b>,864</b>
Örgütünüzün İKY politika ve uygulamaları, ne derecede örgütün strateji ve amaçlarına uygun olarak tanımlanmıştır.	,859
<b>Örgütünüzün İKY politika ve uygulamaları ne ölçüde, iş görenlerin maksimum potansiyellerini geliştirmektedir.</b>	<b>,790</b>
İş görenlerin motivasyonu ve tatmini artırmak bakımından İKY politika ve uygulamaları ne kadar etkin görülmektedir.	,766
<b>Örgütünüzün İKY politika ve uygulamaları, tüm iş görenlere ne derecede dürüst uygulanmaktadır.</b>	<b>,766</b>

**İKY performansı** ile ilgili olarak 6 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek bir faktöre altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 4’de görülmektedir.

**Tablo 4:** Performans Değerlemenin Etkinliği İle İlgili Faktör Analizi (Açıklanan Toplam Varyans: 51,907)

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

**Ekstraksiyon Metodu:** Temel Bileşenler Analizi.

**Rotasyon Metodu:** Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

**Performans değerlemenin etkinliği** ile ilgili olarak 6 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi tek faktöre altında toplandığı görülmüştür. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 7’de görülmektedir.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, herbir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 8’de ilgili değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

**Tablo 5:** Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
İş zenginleştirme	3	66,92
İş basitleşme	3	56,76*
İş Genişletme	3	67,66
Personel seçim sürecin etkinliği	7	82,82
Performans değerlemenin etkinliği	6	79,88
İKY performansı	6	90,12
Yenilikçilik	5	83,03
Müşteri Tatmini	3	72,43
Kalite	4	84,64
Zor bulunurluluk	4	81,66
Personelin tatmin ve bağlılığı	4	86,99
Finansal ve Pazar Performansı	6	81,60

İş zenginleştirme, iş basitleştirme ve iş genişletme değişkeninin alfa değeri diğerlerine nispeten düşük çıkmıştır. Ancak, literatürde dikkate alınması istenen en küçük alfa değeri .60 olarak belirtildiğinden, İş zenginleştirme ve İş Genişletme değişkenlerinin alfa değerleri olağan karşılanabilir. İş basitleştirme değişkeninin .56.76 olan alfa değeri düşüktür. Bu değişkenle ilgili olarak verilen cevaplar iç tutarlılığı yeterli değildir. Diğer bütün değişkenlere ait alfa değerleri .70 değerinin üzerindedir.

Tablo 6'da modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri .516 ile .771 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 6'da verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arası ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Buradan yola çıkılırsa, anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 6'daki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen bir çok değişkenler arasında  $\rho < 0.01$  düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu ve aynı değişkenlere ait ilişkilerin de öne sürülen yönde doğrulanmanın gerçekleştiği görülmektedir. İş zenginleştirme ile, iş basitleştirme, performans değerlendirmenin etkinliği, finansal ve Pazar performansı arasında, iş basitleştirme ile Personelin tatmin ve bağlılığı ve Finansal ve Pazar Performansı, arasında, iş genişletme ile müşteri tatmini hariç diğer tüm değişkenlerle, yine personel seçim sürecinin etkinliği ile müşteri tatmini hariç diğer tüm değişkenlerle, İKY performansı ile müşteri tatmini hariç diğer tüm değişkenlerle olumlu yönde bir ilişki vardır. Ayrıca, diğer tüm değişkenlerin aralarındaki işlinin  $P < 0.001$  ve  $p < 0.005$  anlamlılık seviyelerindeki değerleri de tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 6:** Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İş zenginleştirme (1)	<b>3,6000</b>	<b>,75418</b>	1										
İş basitleşme (2)	<b>3,7754</b>	<b>,64768</b>	,175	1									
İş Genişletme (3)	<b>3,4316</b>	<b>,77165</b>	,409(**)	,120	1								
Personel seçim sürecin etkinliği (4)	<b>3,6581</b>	<b>,75133</b>	,321(**)	,274(**)	,405(**)	1							
Performans değerlemenin etkinliği (5)	<b>3,7685</b>	<b>,67767</b>	,155	,211(*)	,242(*)	,402(**)	1						
İKY performansı(6)	<b>3,6359</b>	<b>,72834</b>	,290(**)	,209(*)	,357(**)	,676(**)	,620(**)	1					
Yenilikçilik (7)	<b>3,7562</b>	<b>,65296</b>	,456(**)	,261(*)	,511(**)	,465(**)	,225(*)	,477(**)	1				
Müşteri Tatmini (8)	<b>3,9963</b>	<b>,68992</b>	,263(*)	,094	,181	,275(*)	,110	,250(*)	,541(**)	1			
Kalite (9)	<b>3,9710</b>	<b>,60864</b>	,305(**)	,234(*)	,429(**)	,456(**)	,275(*)	,513(**)	,627(**)	,474(**)	1		
Zor bulunurluluk (10)	<b>3,3764</b>	<b>,73288</b>	,394(**)	,218(*)	,293(**)	,357(**)	,317(**)	,317(**)	,541(**)	,518(**)	,575(**)	1	
Personelin tatmini ve bağlılığı (11)	<b>3,9679</b>	<b>,51645</b>	,414(**)	,337(**)	,385(**)	,576(**)	,463(**)	,703(**)	,534(**)	,345(**)	,569(**)	,427(**)	1
Finansal ve Pazar Performansı (12)	<b>4,1923</b>	<b>,63826</b>	,077	,274(**)	,292(**)	,461(**)	,243(*)	,461(**)	,500(**)	,245(*)	,528(**)	,297(**)	,590(**)

\*\* 0.01 anlamlılık düzeyi

\* 0.05 anlamlılık düzeyi



### İKY Uygulamalarının İKY Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.18’de İKY Performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değerinden anlaşılacağı üzere model oldukça ( $p < 0,01$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F=27,922$ ,  $\rho=0,000$ ).  $R^2$  değeri ise 0,639 olarak bulunmuştur.

Modeldeki bağımsız değişken, personel seçim sürecinin etkinliği ( $\rho=0,000$ ) ve performans değerlemenin etkinliği ( $\rho=0,000$ ) ile  $\rho < 0,01$  seviyesinde İKY Performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler ile İKY Performansı arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo 7:** İKY Uygulamalarının İKY Performansı Üzerine Olan Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık ( $\rho$ )
İş zenginleştirme	,145	,057
İş basitleşme	,034	,628
İş Genişletme	,024	,759
Personel seçim sürecin etkinliği	<b>,459**</b>	<b>,000</b>
Performans değerlemenin etkinliği	<b>,393**</b>	<b>,000</b>

\* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)  $R^2$  : ,639 F: 27,922  $\rho$ : 0,000

### 3. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları da örgütün diğer fonksiyonlarında olduğu gibi çevresel karmaşıklık ve belirsizliklerden etkilenmektedir. Tüm örgüt sistemlerinin çevreleri ile kaynak alışverişi içinde bulunmaları ve kendilerine kontrol edebildikleri bir yer sağlamaları, programlanmamış, rastgele ortaya çıkmış durumlardan korunmaları için gereklidir. Böylece çevre, örgütün kararları üzerinde etkili olmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; ekonomik ve teknoloji değişimden, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden

yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin de ilgili faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu;2000:159). Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek gibi insan kaynakları yönetimi içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir.

Bu çalışma ile insan kaynakları yönetimi ve performans kavramları arasındaki ilişkinin yanı sıra işletmelerin İKY uygulamalarının Örgüt performansına olan etkisini tespit etmek amaçlanmıştır.

Yapılan çalışmada işgörenlerin performansını belirlemeye yönelik dört değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler sırasıyla yenilikçi davranış, zor bulunurluk, kaliteli ürün geliştirme ve müşteri tatminidir. Firma performansını belirlemeye yönelik iki değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler personelin tatmin ve bağlılığı ve finansal ve pazar performansıdır.

Modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde değişkenlere ait standart sapma değerleri .516 ile .771 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Araştırmada verilen korelasyon katsayıları, ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Buradan yola çıkılırsa, anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 6'daki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen bir çok değişkenler arasında  $\rho < 0.01$  düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu ve aynı değişkenlere ait ilişkilerde de öne sürülen yönde doğrulanmanın gerçekleştiği görülmektedir. İş zenginleştirme ile, iş basitleştirme, performans değerlendirmenin etkinliği, finansal ve Pazar performansı arasında, iş basitleştirme ile Personelin tatmin ve bağlılığı ve Finansal ve Pazar Performansı, arasında, iş genişletme ile müşteri tatmini hariç diğer tüm değişkenlerle, yine personel seçim sürecinin etkinliği ile müşteri

tatmini hariç diğer tüm değişkenlerle, İKY performansı ile müşteri tatmini hariç diğer tüm değişkenlerle olumlu yönde bir ilişki vardır. Ayrıca, diğer tüm değişkenlerin aralarındaki ilişkinin  $P < 0.001$  ve  $p < 0.005$  anlamlılık seviyelerindeki değerleri de tablo 6'da görülmektedir.

Araştırma bulguları sonucunda, İKY uygulamalarından iş zenginleştirme, iş genişletme ve personel seçim sürecinin işgörenlerin yenilikçilik eğilimini olumlu etkilediği bulunmuştur. Personel seçim süreci, İKY uygulamaları içinde en çok etki eden faktörlerden biri olmuştur. Söz konusu uygulama, işgörenlerin yenilikçilik, kaliteli ve zor bulunur ürün üretme özellikleri yanında personelin tatmini ve işe bağlılığı ile firmanın finansal ve Pazar performansını da etkilemektedir.

Örgütsel performansa etki eden faktörler dikkate alındığında, iş zenginleştirme, personel seçim süreci, performans değerlendirme süreci ve İKY performansının olumlu etkiler yaptığı görülmüştür. Bunun yanında, yenilikçilik ve kaliteli ürün üretme gibi nitelikler de örgütsel performansı olumlu şekilde etkilemektedir. Buna karşın, işgörenlerin müşteri yönelimli olma niteliğinin örgütsel performansa herhangi bir etkisi saptanamamıştır.

İKY uygulamalarının firma performansına getirmiş olduğu kayda değer artış, iş dünyasında da önemli bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerde birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme stratejileri, örgütün yaşam döngüsündeki değişimler esnasında İKY uygulamalarının etkileri görülmektedir. Bu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde olması için etkin bir İnsan kaynakları yönetiminin şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu yüzden, yöneticilerin bu İKY uygulamalarının firmanın performansı üzerinde yarattığı katkının önemini anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır. Örgütler değiştiklerinde ya da rekabet arttığında firmanın çalışanları yeni örgütsel yapıya, belirlenen stratejiye ayak uydurmak zorunda kalırlar. Çalışanların davranış ve eylemlerin kökeninde ise yönetsel uygulamaların etkisi yatar. Bu yüzden ilk önce uygulanacak İKY politikalarının belirlenmesi gerekmektedir.

Mevcut İKY politikalarının yönetsel uygulamalara (takım çalışması, güçlendirme, v.s.) olumlu yada olumsuz etkileri gözlemlenmelidir. Bu sonuçlara göre firmalar politikalarını yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir.

Firmaların hızlı değişime ayak uydurabilmesi, yüksek performans gösterebilmesi hem firma içi uyum hem de dış çevreye uyumlu bir yapıya sahip olması ile olacaktır. Bu yüzden örgütsel sistemi bir arada tutan insanın etkin

kullanımı konusunda firmaya özel politikaların belirlenmesinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

#### ABSTRACT

Much of the past research in human resource management has focused on performance valuation. This study selects an approach by testing a multidimensional measure of how human resource management applications effect on organizational performance. And the results of the study will be discussed.

**Keywords:** Human Resource Management, Performance.

#### KAYNAKÇA

- AHMAD Soheli ve SCHROEDER Roger C.,(2003), "The Impact Human Resources Practices on Operational Performance: Recognizing Country And Industry Differences", *Journal of Operational Management* Vol.21.
- BECKER B. ve GERHART B., (1996), "The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospect", *Academy of Management Journal*, Vol.39.
- BİLGİN Mehmet Hüseyin (2002), *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik*, ÇMİS.
- CANMAN Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- CAPPELLI P. ve NEWMARK D., (2001), "Do 'high performance' work practices improve establishment level outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.54.
- COOKE R.(1992), *Human Resources Strategies for Business Success; Strategies for Human Resources Management*, London.
- DUYGULU E., AVUNDUK H., ÇIRAKLAR N. ve ÖZKOL E., (1993) Hastane işletmelerinde örgütsel başarıyı etkileyen faktörlerin saptanmasına yönelik bir inceleme, *1. Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Kuşadası.
- FEY F. Carl ve BJÖRKMAN Ingmar (2000), "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia", *Stockholm School of Economics in St. Petersburg working paper*.

- GOODMAN S. A. ve SVYANTEK D. J. (1999), "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.55.
- GRATTON L. (1995), "The Art of Managing People", *Financial Times, Mastering Management Series*, November.
- GUEST D. ve HOGUE K.(1994), "Yes, Personnel Does Make A Difference", *Personnel Management*.
- HILTROP Jean Marie (1996), "Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Theory And Research", *European Management Journal*, Vol 14.
- HUSELID M. (1995), "The Impact of Human Resources Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38.
- ICHNIEWSKI, C. ve SHAW, K. (1999), "The Effects Of Human Resource Management Systems On Economic Performance: An International Comparison of US and Japanese Plants", *Management Science* Vol.45.
- ICHNIEWSKI C., SHAW K. ve PENNUSHI G. (1995), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity", *Working Paper*.
- KNOUSE B. Stephen, (1988), "The Role of Attribution Theory in Personnel Employment Selection: A Review of the Recent Literature", *The Journal of General Psychology*.
- KURTULUŞ Kemal (1989), *Pazarlama Araştırması*.
- LEE M.B. ve CHEE Y. (1996), "Business strategy, participative human resource management and organizational performance: The case of South Korea", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.34.
- LEE J. ve MILLER D. (1999), "People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms", *Strategic Management Journal* Vol.20.
- LEPAK P. David ve Snell A. SCOTT (2000), "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management*.

- MATHIS L. Robert ve Jackson H. JOHN (2000), *Human Resource Management*, Ninth Edition.
- MILES R. ve SNOW C. (1984), "Designing Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, Vol.12.
- NGO Hang-Yue, TURBAN Daniel, LAU Chung-Ming ve LUI Siu-Yun, (1998), "Human Resource Practices and HRM Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin", *The International Human Resource Management*, Vol.9.
- OSTROFF C. (2000), "Human Resource Management and firm performance: Practices, Systems and Contingencies", *Working Paper ASU*.
- PALMER Margaret ve Winters T. KENNETH (1993), *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları.
- PORTER M. E. (1980), *Competitive strategy*, New York.
- ROBERTS K. (1995), "The Proof of HR is in the Profit", *People Management* Vol.42.
- RUSSEL J., TERBORG J. ve POWERS M. (1985), "Organizational Performance and Organization Level Training and Support", *Personnel Psychology* Vol.38.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- SANZ-VALLE Raquelle, Sanchez Ramon SABATER ve SANCHEZ A., (1999), "Human Resource Management and Business Strategy Links: an Emprical Study", *The International Journal of Human Resource Management* Vol.10.
- TERPSTRA D. ve ROZELL E. (1994), "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology* Vol.46.
- WRIGHT M. Patrick ve Boswell R. WENDY (2000), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management*, Vol.3.